

N°389

DÉCEMBRE 2008

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

# Responsables

mouvement chrétien des cadres et dirigeants

DOSSIER INTERNATIONAL

# Appréhender les frontières

sommaire

ÉDITORIAL p. 3 • RENCONTRE Elena Lasida. **Un autre regard** p. 4 • **DOSSIER International :**  
**appréhender les frontières...** sommaire détaillé p. 6 • VIE DU MOUVEMENT **Retraites spirituelles**  
**d'automne** p. 21, **Conseil national** p. 22, **Les finances du MCC et de l'USIC** p. 24 • **LIVRES & DVD** p. 26  
• **LA LETTRE INTERNATIONALE N° 115** p. 28 • **VISAGES** **Hommage à Olivier Dorbec** p. 30 •



Plus de **30** manifestations dans toute la France

# Journées nationales du MCC

Le travail, vers quelle humanité ?

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

Nouveau site Internet sur les questions familiales et sociales de la Conférence des évêques de France : [www.penseesociale.catholique.fr](http://www.penseesociale.catholique.fr)

## AGENDA

➤ **29 novembre**  
Session nationale des trésoriers au MCC, Paris

➤ **Jusqu'au 15 décembre** Inscription Pères en mer. Pour 2009, du 19 mai (mardi soir) au dimanche 24 mai au départ de la Trinité-sur-Mer ou de Lorient.

Les équipages sont formés selon les aptitudes des uns et des autres à la navigation ; débutants, confirmés, équipier, co-skipper, skipper. L'esprit général de la croisière est animé par 3 fondements :

- Un a priori de bienveillance les uns pour les autres.
- Une volonté d'expérimenter la vie en équipage en réalisant chacun selon ses talents et ses souhaits.
- Une liberté personnelle et intérieure pour prier et partager autour du thème de réflexion de chaque jour.

Budget : Selon la répartition des frais (location bateau + nourriture + transport) environ 350 euros/personne.

**Pour tout renseignement ou inscription :**

Jean-Michel André : 6, allée Bréant, 92140 Clamart, tél : 01 40 95 09 14 ou 06 25 94 62 48, Email : [jeanmic.andre@wanadoo.fr](mailto:jeanmic.andre@wanadoo.fr)

➤ **Du 31 janvier au 1<sup>er</sup> février 2009**  
Équipe nationale au MCC, Paris

➤ **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, Laurent Tertrais.

Graphiste : Véronique Vaude 06 16 99 88 05

Couverture : imageit - Fotolia.com

Publicité : Agence M&C - Régie d'espaces de communication Responsables

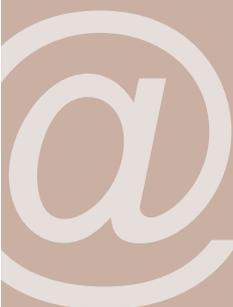
Tél. : 04 90 82 20 70 - mail : [responsables@mc-durable.com](mailto:responsables@mc-durable.com)

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

Dépôt légal : 4<sup>ème</sup> trimestre 2008 - 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>





Marie-Caroline Durier,  
Rédactrice en chef  
de *Responsables*

# L'espoir d'un renouveau

Noël 2008... sur fond de crise financière, alimentaire, environnementale, économique et que sais-je encore... Alors, Noël de crise, de repli sur soi, sur un « nous » restreint ou Noël d'ouverture et d'espoir ? *Responsables* ce mois-ci s'ouvre sur l'interview d'Elena Lasida qui nous rappelle notre devoir d'espérance. Économiste, elle croit néanmoins à la possibilité d'un « radicalement nouveau ». Une manière d'échapper à la morosité ambiante... Le Christ dont nous allons fêter la naissance n'est-il pas venu pour tous les hommes ? Le dossier de ce numéro aborde ensuite la question de la globalisation et des frontières. Réflexion riche de sens en ces temps de fin d'année et de l'élection aux États-Unis de Barack Obama qui suscite un si grand espoir au niveau mondial. Espoir qui interpelle sur nos acceptations et nos rejets ! Qui est l'autre pour nous ? Qu'est-ce qui nous le fait voir différent, lointain ? Sa langue, sa couleur, sa religion, sa culture, ses opinions, son style de vie ? Sommes-nous dans une situation de refus, de résignation, d'indifférence face à cet autre ? Ou, au contraire, d'écoute, de tolérance, de dialogue et de respect ? Érigeons-nous des murs pour nous protéger de notre angoisse de nous diluer dans un ensemble indéfini, pour nous réfugier dans une démarche identitaire ou au contraire nous positionnons-nous aux frontières en empruntant un chemin d'espérance vers une fraternité universelle ?

C'est à l'homme – co-créateur du monde avec Dieu – d'agir pour construire un avenir plus juste. La crise nous presse... Est-ce la catastrophe que certains prédisent ou un providentiel aiguillon pour construire une société plus humaine ? L'enfant Dieu dont nous célébrons la venue sur terre ne nous appelle-t-il pas à la transformation de nous-même et du monde ? Son incarnation ne nous montre-t-elle pas le chemin vers notre part divine ? Que ferait le Christ ici, sur terre, aujourd'hui en cette fin 2008 ?

*La crise est-elle  
une catastrophe ou  
un providentiel aiguillon  
pour construire  
une société  
plus humaine ?*

**Elena Lasida**, universitaire, docteur en sciences économiques et sociales, maître de conférences à la Faculté de sciences sociales et économiques de l'Institut catholique de Paris. Directeur du Master « économie solidaire et logique du marché », chargée de mission à la commission épiscopale Justice et paix : responsable du chantier qui travaille sur le développement durable.



DR

ELENA LASIDA, UNE ÉCONOMISTE PLEINE D'ESPOIR

# Un autre regard

➤ **L'universitaire Elena Lasida travaille sur le développement durable et tente de le redéfinir en termes de création commune. Elle tente de réconcilier l'économie et l'espérance. Une bouffée d'oxygène en ces temps de crise... Interview.**

*Propos recueillis par Marie-Caroline Durier.*

**Responsables** : *Elena, vous êtes une éternelle optimiste qui essaye de développer un autre regard sur le monde et son avenir. Comment le voyez-vous ?*

**Elena Lasida** : J'aime bien l'expression « autre regard » et c'est vrai qu'en général on perçoit mon discours comme optimiste. Mais il n'est pas angélique... J'ai parfaitement conscience de la gravité des limites économiques, sociales et environnementales que nous tutoyons. Mais je crois qu'un changement radical est nécessaire et possible. Cet « autre regard » est fondé sur une expérience profondément humaine et profondément chrétienne qui est celle de la résurrection. Pour moi, la résurrection est plutôt l'émergence de la vie « à travers » la mort que la vie « après » la mort... C'est une promesse de vie nouvelle qui naît de la traversée de la mort. Je crois que de la perte, de l'échec, de la rupture peut émerger quelque chose de radicalement nouveau. La création se caractérise justement par l'émergence du radicalement nouveau et

donc de l'imprévisible, tandis que la fabrication, c'est la réalisation d'un plan prévu d'avance. Et je crois qu'aujourd'hui, nous sommes invités à devenir créateurs plutôt que fabricants et à voir dans les menaces, une promesse de vie radicalement nouvelle.

**Responsables** : *C'est une véritable révolution que vous espérez...*

**E. L.** : Plein de choses sont déjà faites, même si c'est encore très insuffisant. La prise de conscience écologique au niveau mondial ces dernières années, c'est du jamais vu. La protection de l'environnement, le développement durable sont devenus des références incontournables. Prenez par exemple le « Grenelle de l'environnement » : certes il manque beaucoup de volonté politique pour appliquer les mesures proposées, mais le fait d'avoir mis autour de la table tous les acteurs concernés et d'être arrivé à des propositions communes malgré leurs intérêts opposés, c'était déjà un exploit. Prenez le *Velib*, qui aurait cru à son succès ? Il y a dix ans.

Inimaginable ! Au niveau local, international, il existe une multitude d'actions qui résultent d'une réelle capacité de création et d'imagination. Cela constitue je pense, des prémices à du radicalement nouveau.

**Responsables** : ***Vous parlez des pays développés, qu'en est-il pour les autres ?***

**E. L.** : La Chine est souvent citée comme un grand pollueur, mais elle fait des efforts énormes en termes d'écologie et est très consciente que son développement à long terme en dépend...

Mais je crois qu'il y a une autre forme de développement possible. Les adeptes de la décroissance ne se réfèrent qu'à la croissance que nous connaissons : ils ne se réfèrent qu'à du « moins du même ». Sommes-nous capables d'imaginer le développement autrement ? Améliorer la qualité de vie, ce n'est pas consommer plus et moins cher, mais avoir une vie avec plus de relations et de temps... Il faudrait créer plus d'espace de discussion au niveau international. Les pays « pauvres » ont eux aussi des solutions à proposer : à travers leur rapport à la nature, leur agriculture traditionnelle, leur forme d'habitat... Il est temps de repenser l'agriculture mondiale, de développer les cultures vivrières ici et là-bas plutôt que de penser production à grande échelle... Cette tendance existe déjà ici, à travers les AMAP (Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne)... Un vivre ensemble différent est possible. Cela ne passera pas par un seul système de consommation imposé, mais par une combinaison de solutions diverses en fonction du lieu, de la culture, des besoins...

**Responsables** : ***Votre foi en l'avenir est remarquable. Comment l'expliquez-vous ?***

**E. L.** : Cette espérance est fondée, entre autres, sur mon parcours personnel. J'ai pris progressivement conscience de la force de la vie après des expériences de mort. Je viens d'un petit pays d'Amérique latine, l'Uruguay, qui a connu la dictature. J'ai grandi dans la peur sous la dictature. Et j'ai vécu l'expérience fondatrice de la libération alors que j'étais à l'université. Ce sont des moments très forts que l'on vit pleinement quand on est étudiant. Le fait d'avoir vécu cette

transition a été fondamental pour moi. Une expérience de passage de la mort à la vie. J'ai été par ailleurs façonnée par la théologie de la libération. Elle m'a conduit, d'une part à m'engager socialement dans des quartiers pauvres de Montevideo, afin de mettre en cohérence ma vie et ce que l'on défendait. et d'autre part, elle a interrogé ma formation et mon travail d'économiste. Cela m'a amenée à quitter mon pays et à venir en France pour essayer de travailler le lien entre économie et théologie. J'ai eu la possibilité de creuser cette question autour de ma thèse. Mais je continue toujours à rechercher cette cohérence et ce lien entre économie et théologie. C'est le travail de toute une vie. J'utilise souvent le terme de résurrection qui est entendu d'une certaine manière dans les milieux catholiques. Il est, pour moi, profondément ancré dans mon expérience humaine. Je ne peux parler de vie sans parler de mort.

**Responsables** : ***Pour reprendre le thème des dernières Semaines sociales, pensez-vous que les religions sont une menace ou une chance pour nos sociétés ?***

**E. L.** : Je pense qu'elles peuvent être l'une et l'autre. Il y a la possibilité qu'elles soient une chance si elles ne se laissent pas instrumentaliser. Et ceci est un risque pour toutes les religions. Pas seulement l'Islam ! Parmi les catholiques, il y a aussi des extrémistes et des fondamentalistes. La religion peut être porteuse du pire comme du meilleur. Elle peut aliéner l'homme, être destructrice pour soi et les autres. Mais elle peut également le libérer, lui ouvrir un espace d'espérance fondamentale. Se dire que tout ne dépend pas du contrôle humain, que tout ne s'arrête pas avec soi, que quelque chose de transcendant nous dépasse et que nous pouvons nous inscrire dans ce quelque chose qui va au-delà de nous-même, peut être très libérateur. Cela ne dépend pas d'un Dieu ou d'une religion particulière mais de l'expérience de la transcendance qui est commune à toute religion. Se référer à une transcendance ne signifie pas se déresponsabiliser, mais au contraire, inscrire sa responsabilité personnelle dans quelque chose de bien plus grand que nous et qui nous dépasse. Ma foi est une expérience permanente de libération et de résurrection. ●

***Face aux défis économiques et écologiques planétaires, nous avons une obligation de changement et je crois que c'est possible.***

INTERNATIONAL

# Appréhender

**Agir aux frontières** 8  
Philippe Ledouble propose deux axes pour analyser le positionnement aux frontières.

**Dix ans d'ailleurs** 10  
Un témoignage d'expatriés de l'Écosse à la Malaisie en passant par la Chine. Par Véronique et Vincent Dieudonné.

**Au défi de la longue durée** 12  
Président de la DCC, Frédéric Mounier expose le nécessaire passage de l'individuel au collectif pour appréhender « l'étranger » dans le long terme.

**Europe :**  
**l'union dans la diversité** 14  
Jérôme Vignon analyse la difficile construction européenne entre pluriculturalité et interculturalité

**Conjuguer ses différences...** 16  
Ulrike et Christoph Barmayer, universitaires en France et en Allemagne, répondent aux questions de *Responsables*.

**Être concitoyen du « Royaume »** 19  
Une vie d'équipe proposée par Danièle Michel.



# les frontières

**G**lobalisation, internationalisation, mondialisation... Voici des termes qui bercent notre quotidien depuis quelques décennies et qui nous pressent d'observer le monde avec une autre perspective.

Elle n'est pourtant pas si lointaine l'époque où « l'étranger » venait du village ou de la vallée d'à côté. Le « hors sein », ainsi qu'on le nomme en Normandie, le restait toute sa vie. C'était l'autre, le différent, celui d'ailleurs... Puis vint le temps des états-nations, d'un « nous » élargi face aux « autres », puis, pour les Européens celui de la construction de l'Union, hésitante, tâtonnante, délicate mais si nécessaire et passionnante. Aujourd'hui, les circonstances nous obligent à intégrer au « nous » l'humanité entière, à repenser la répartition des richesses, le partage du travail, la préservation de l'environnement, l'organisation de la vie à l'échelle planétaire.

Ce dossier a pour objet d'alimenter notre réflexion sur les différents positionnements possibles face à la globalisation. Philippe Ledouble propose une grille d'analyse sur deux axes : de l'individuel au collectif, du monoculturel à l'interculturel. Les témoignages et articles qui suivent tentent d'illustrer ces différentes approches dans des situations que peuvent rencontrer les cadres dans leurs propres expériences, de l'expatriation à l'interculturalisme d'entreprise ou dans l'administration, la construction européenne. Comment chacun de nous se situe-t-il face à cette nouvelle donne, face à ces nouvelles frontières qui se dessinent ? Quels sont les curseurs que nous devons bouger pour comprendre les autres habitants de la terre, notre village ?

*Marie-Caroline Durier*



Chacun se trouve près d'une frontière, y agir est un choix qui engage

DE L'INTER-NATIONAL À LA GLOBALISATION

# Agir aux frontières...

La globalisation induit une transformation des frontières. Les frontières horizontales entre les états s'affaiblissent à cause du marché global, de la circulation des capitaux, ou des migrations. Mais d'autres se renforcent entre la façade sud de l'Europe et l'Afrique, entre centre et périphéries des grandes villes... Des frontières verticales apparaissent entre les institutions mondiales et européennes et les préoccupations locales, ainsi que le révélait le référendum irlandais.

Ainsi la globalisation est faite de nouvelles relations et de fragmentation, à la fois prometteuse et menaçante. La crise financière nous révèle dépendants de décideurs lointains qui n'ont pas de compte à nous rendre. Or dans l'histoire, les globalisations précédentes (comme la Méditerranée romaine) ont eu une fin. Il y a maintenant des débats sur un fin possible de la globalisation par le retour des murs, des visas et du protectionnisme. Cette globalisation est aujourd'hui ambiguë et incertaine...

● **Créateurs de liens**

On peut néanmoins croire en cette globalisation au nom de l'unité du genre humain et la souhaiter parce que les fractures conduisent à la violence et à la guerre. Comment peut-on y contribuer ? En étant des créateurs de liens et de réconciliation sur les lieux de fracture. Voici une grille d'analyse à deux critères, pour

mieux cerner nos possibilités d'action. Le critère horizontal des relations entre personnes et entre groupes : monoculturel ou interculturel. Monoculturel signifie qu'une culture est la seule référence du comportement, du jugement, des décisions, et de la langue de communication... Interculturel signifie que notre culture est l'intermédiaire de communication avec les autres cultures, notre contribution à une humanité qui nous dépasse, notre disponibilité à l'interpellation.

Le critère vertical des relations avec les institutions : individuel ou structuré ? Structuré signifie une organisation avec des moyens, des règles... Sa nécessité apparaît dès qu'une question touche

	NON STRUCTURÉ	STRUCTURÉ
MONO CULTUREL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupes d'expatriés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• État national, DCC</li> </ul>
INTERCULTUREL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expatrié en situation professionnelle</li> <li>• Couples mixtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inst. internationales Union Européenne</li> </ul>

l'intérêt général, mérite un approfondissement dans la durée, une présence dans les lieux de décision. Elle est d'autant plus nécessaire qu'on intervient à plus grande échelle.

On peut en déduire quatre positionnements possibles, qui constituent une aide à la lecture du dossier de *Responsables*:

Une globalisation humaine appelle un mouvement du monoculturel vers l'interculturel, et du non structuré vers le structuré. Ce sont des frontières à franchir, au niveau individuel et collectif, qui impliquent le renoncement à l'absolutisation de son point de vue : du monoculturel vers l'interculturel, en acceptant les interpellations d'autres cultures. Du non structuré vers le structuré, en acceptant les idées issues du débat collectif, même si elles ne sont plus exactement les nôtres.

Ces franchissements construisent une conscience plus universelle et un souci du bien commun et des institutions qui en ont la charge. En créant des liens entre cultures différentes, et entre niveaux de gouvernance, du plus local au plus global, on crée le tissu humain nécessaire à une globalisation humaine.

Ces deux évolutions sont le cœur de la construction européenne : la décision de franchir la frontière avec l'ennemi héréditaire, par la réconciliation franco-allemande, et la décision de créer des institutions en charge d'un nouveau bien commun, par la création de la Haute Autorité.

L'absence de ces institutions est souvent citée comme cause de la crise financière, de l'absence de confiance entre les banques et de l'absence de régulateur global du bien commun qu'est la stabilité des marchés financiers. Mais quel peut être le moteur de cette évolution ?



#### **Une expérience frontalière**

À des personnes engagées dans des structures internationales, j'aime poser la question : pourquoi cet engagement ? C'est souvent le fruit de ce que j'appellerai : une « expérience spirituelle des frontières ». Elle peut se faire en vivant près d'une frontière, en ayant des parents de nationalités ou de milieux différents...

Je peux citer ce que m'a appris ma propre expérience de la double nationalité franco-

belge : un même problème n'est pas compris de la même manière de part et d'autre d'une frontière. Il est donc nécessaire, si on veut le comprendre dans toute sa complexité, de l'appréhender de part et d'autre de cette frontière. Quand on reste d'un côté d'une frontière, la compréhension, est partielle, sans qu'on en ait forcément conscience. Rappelons que ce n'est peut-être pas un hasard que les pères fondateurs de l'Europe soient des hommes des frontières. Schuman et Gasperi ont changé de nationalité après le Traité de Versailles parce qu'ils habitaient la Moselle et le Trentin.



#### **Un lieu d'action**

Les frontières sont des lieux clés aujourd'hui. Elles le sont à double titre. D'une part, la plupart des grands défis se jouent aux frontières : le dialogue interculturel, les inégalités entre riches et pauvres, les migrations, les relations entre finances, économie et social, la foi et la raison... D'autre part, la frontière est le lieu possible d'une expérience spirituelle nécessaire à l'humanisation de la globalisation. La dernière congrégation générale des jésuites a donné comme titre au document sur la mission : *Envoyés aux frontières*.

Chacun se trouve près de frontières, personnellement, ou par une structure. Sur certaines il peut décider d'agir, mais sur d'autres reconnaître humblement son incapacité. Personnellement, je peux me situer sur la frontière avec l'athéisme, mais difficilement sur celle du fondamentalisme chrétien. Mais d'autres pourront se situer sur cette frontière. La question vaut aussi pour le MCC en tant que groupe social organisé. Sur quelles frontières se trouve-t-il aujourd'hui, lesquelles est-il prêt à franchir ?

Ceci n'est pas un exercice théorique. Aujourd'hui les grands défis sont mondiaux et les institutions internationales et européennes sont en crise. Les conflits ne peuvent que se développer. Il y a donc urgence. C'est un choix qui engage, à l'inverse de ceux qui font de la défense de leur culture ou de leur religion un absolu, et rejettent toute régulation supérieure. C'est à un changement d'attitude personnel et collectif que nous sommes invités. ●

*Philippe Ledouble*

*La plupart des grands défis se jouent aux frontières : le dialogue interculturel, les inégalités entre riches et pauvres, les migrations, les relations entre finance, économie et social, entre la foi et la raison...*

Vincent et Véronique  
Dieudonné

TÉMOIGNAGE D'EXPATRIÉS

# Dix ans d'ailleurs

Comment les expatriés vivent-ils leur vie à « l'étranger » ?

Quelles sont leur perception des frontières linguistiques,  
culturelles, religieuses et politiques ?

Véronique et Vincent Dieudonné vivent depuis plus de  
dix ans cette expérience de l'Écosse à la Malaisie en  
passant par la Chine... Témoignage.

**V**oilà plus de dix ans que nous vivons à l'étranger en tant qu'expatriés : trois pays, deux continents.

Nous sommes partis deux ans en Écosse à Édimbourg puis cinq ans à Shanghai en Chine et nous entamons notre quatrième année à Kuala Lumpur en Malaisie. Nous sommes partis en famille. Nos deux filles ont aujourd'hui 22 et 20 ans et poursuivent leurs études en France. Elles ont toutes les deux suivi leur scolarité dans des lycées français sauf à Édimbourg où elles furent « plongées » en milieu écossais. Leurs études furent une réussite. Il est vrai qu'elles ont eu la chance d'être dans des classes peu chargées avec des professeurs à l'écoute... De plus, pour elles, ces deux ou trois expatriations leur ont permis d'acquérir des langues fort utilisées de nos jours (anglais/chinois). Aujourd'hui, partir à l'autre bout du monde pour des stages ne leur pose aucun problème et fait partie de leur quotidien.

Nous nous sommes expatriés par choix. Vincent est chef de projet et a intégré une société internationale dans ce but. Ce fut une décision de couple, d'autant plus qu'étant institutrice je pouvais obtenir facilement un poste à Shanghai et Kuala Lumpur à l'école française.

## ● Frontières linguistiques, frontières culturelles

Notre expatriation en Europe nous a peu dépayés. Nous n'avons pas été considérés comme différents. Rien ne nous distinguait des locaux, à part... notre accent. Il n'en est pas de même en Asie. Nous n'habitons pas les mêmes logements. En Chine, nous avons des « résidences réservées ». La relation avec la population est difficile. Pas seulement pour une question de langue ou de culture mais aussi à cause de la police. Même si nous ne la sentons guère, elle est très présente, nous surveille et connaît tous nos faits et gestes. Cela ne permet pas vraiment des relations sereines. Malgré cela,

Édimbourg.



RAINER GRABERGER - FOTOLIA.COM

*La Chine, pourtant le pays le plus éloigné  
de nous culturellement restera  
celui qui nous a le plus marqués.*

nous avons eu la chance de faire la connaissance de certains Chinois dont un duquel nous avons été assez proches. Vincent a aidé un jeune ingénieur financièrement et professionnellement. Sa reconnaissance était si grande que Vincent a dû prononcer un discours avant le père de la mariée lors de son mariage où nous avons été invités. Fait assez exceptionnel !

Pendant ces cinq ans, nous avons découvert « un peu » la Chine seulement. C'est un pays trop immense et divers pour l'appréhender si vite... C'est le seul pays où l'on s'est senti vraiment analphabètes. Toutes nos références avaient disparu : la langue, l'écriture, la culture, la religion, jusqu'à la façon de paraître... Un Chinois ne doit jamais perdre la face, il n'exprime pas ses sentiments. Ne pas pouvoir s'exprimer fut le plus dur. Le chinois est une langue difficile. L'apprendre demande beaucoup d'énergie. Nos enfants ont eu ce courage mais pas nous, trop absorbés par notre travail. Le minimum que je connaissais ne me servait que pour la vie quotidienne.

Kuala Lumpur est d'un autre genre. Ici, nous vivons dans un pays musulman. Et nous sommes confrontés à l'Islam tous les jours : les Malaises portent le voile. Pour le ramadan, la police islamique est présente pour vérifier que le jeûne est bien respecté. La Malaisie reste cependant un pays de contrastes puisque trois communautés se côtoient : les Malais, musulmans ; les Chinois, taoïstes ou agnostiques ; les Indiens, hindous ou catholiques. Nous pouvons ainsi apprécier le niveau de tolérance ou d'intolérance d'une religion par rapport à une autre. Des mariages mixtes que nous connaissons, c'est la personne non musulmane qui a dû se convertir à l'Islam.

Paradoxalement, notre séjour à Kuala Lumpur nous a permis de vivre notre dimension religieuse. Une communauté catholique française existe et nous avons même la chance d'avoir une à deux fois par mois une messe en français. C'est une communauté d'horizons

forts divers mais certains couples pourraient faire partie sans aucun souci de nos équipes MCC. Par ce biais, nous retrouvons un lien avec la France.



**D'ici mais de là-bas aussi**

La France... quand nous y rentrons, nous avons un regard changé. Nous trouvons notre vieux pays morose car nous vivons dans des pays en plein développement. Les Français nous semblent avoir un esprit « étriqué ». Beaucoup de plaintes et peu d'actions. Pour beaucoup, nous sommes des privilégiés de vivre aux antipodes. Ce qui est vrai d'une certaine manière, mais nous ne sommes pas au « Club Med ». Personne ne peut imaginer, sans l'avoir vécu, les efforts que nécessite une expatriation. La famille et les amis sont loin et Internet ne reste qu'un pis-aller. Le travail demande plus de prise de responsabilités. Du jour au lendemain, nous devons nous adapter à un nouveau pays : par deux fois, nous avons été prévenus seulement trois semaines à l'avance de notre nouvelle affectation ! Le plus difficile n'est pas pour les conjoints qui sont en poste, car ils retrouvent la même culture d'entreprise qu'ils soient en France, en Asie, en Afrique ou ailleurs. L'équilibre familial et l'intégration se font par ceux qui restent à la maison, le plus souvent les femmes...

Je ne regrette en rien ces dix années fructueuses en amitiés diverses, même si l'on sait qu'elles sont de courte durée - le turnover est d'environ 3 ans - et en découvertes culturelles. La Chine, pourtant le pays le plus éloigné culturellement, restera pour nous celui qui nous a le plus marqués. Pourquoi ? Je ne saurais l'expliquer. Ce fut un temps intense pour les enfants et nous-mêmes. Et pourtant, Vincent était très pris par son travail et peu présent. Mais malgré cela, nous sommes prêts à repartir et une de nos filles est devenue plus chinoise qu'une Chinoise... ●

*Véronique et Vincent Dieudonné*



Temple chinois



Mosquée de Kuala Lumpur



Temple hindou

DU PERSONNEL AU COLLECTIF

# Au défi de la longue durée

Frédéric Mounier, journaliste, président de la DCC<sup>1</sup>, propose son approche des pays du Sud et de la démarche humanitaire personnelle qui, pour durer, doit s'ancrer dans une approche interculturelle et collective...



**Frédéric Mounier**  
Rédacteur en chef de *Croire aujourd'hui* (Bayard).  
Président de la DCC (Délégation Catholique pour la Coopération. Service national de la Conférence des évêques de France pour l'envoi de volontaires au service du développement des pays du Sud. [www.ladcc.org](http://www.ladcc.org))  
Ancien volontaire au Nord-Cameroun (1978-1980).

Soyons franc. Au début, il y a comme une pulsion incontrôlée. Sous couvert de « faire de l'humanitaire », d'aller aider les autres, circulent au fond du cœur du candidat au départ d'insoupçonnables motivations : s'évader de telle ou telle situation personnelle apparemment sans issue, découvrir en vrai ce qu'il a toujours rêvé virtuellement, reculer un choix d'orientation, se reconstruire après une épreuve, voire se la couler douce sous les cocotiers.



## Au delà de la découverte

À l'épreuve des faits, du moins les premiers mois, ces fictions peuvent se maintenir. Le flot de découvertes est tel qu'il masque toute remise en cause. Découvrir de nouvelles façons de se nourrir, d'échanger, de patienter, de se déplacer, etc... Tout cela occupe quelques mois d'une vie. Mais en apparence seulement. Car, au bout du compte, lorsque l'exceptionnel redevient routine, le naturel surgit à nouveau, au galop, comme d'habitude. Et là, ça devient intéressant...

À ce moment, le volontaire est au pied du mur. Il se doit de passer de l'apparence à la réalité, voire à la vérité, du personnel au collectif. Cela suppose une explication non seulement avec soi-même, mais aussi avec d'autres !

Expliquons-nous. Tant que l'Autre n'apparaît au volontaire que comme une découverte, il peut s'en repaître, s'en émerveiller, et en oublier ses tourments existentiels. Cette phase est on ne peut plus indispensable, parce qu'elle ouvre les écoutes du corps et du cœur. Mais vient le moment où l'Autre devient simplement celui avec lequel il faut vivre,

travailler, prier, dans la routine du quotidien, débarrassée du clinquant de la découverte. Et là, il faut choisir : entre compromis et compromission, rester ou partir, approfondir ou s'en tenir aux apparences...

L'enjeu est de vivre, cette fois-ci en vérité, le défi de la rencontre interculturelle et interreligieuse. Ce ne sont pas que des mots. Le rapport à l'argent, au temps, au groupe, à l'homme, à la femme, etc... C'est tout un monde. Ni le touriste, ni l'expatrié hors sol qu'il soit humanitaire ou industriel, ni le volontaire d'un mois, ne peuvent prétendre faire plus que l'effleurer. C'est parfois dur à entendre, parce que chacun se croit le héros de sa propre aventure.



## Décapés et riches de l'essentiel

Après deux ans au bout du monde à 100 euros par mois, les volontaires envoyés par la DCC au service des actions de développement menées par les Églises du Sud reviennent décapés, riches de l'essentiel, c'est-à-dire pauvres en frime. La plupart sourient au souvenir de leurs motivations premières, sans les renier. Mais ils ont dans les yeux et dans le cœur quelque chose d'autre, de l'ordre du cœur-à-cœur. Tous ne le vivent pas, car il y a là une promesse d'inconfort pour l'avenir. On est loin, alors, des clichés à propos du Sud : « Ils sont pauvres, mais ils ont gardé le sens du sourire ! », « Voyez comme ils respectent leurs vieillards » « Ils ont gardé le sens de la famille ! » etc... Ces clichés, positifs, ont toujours leurs négatifs. On est loin, aussi du Sud vécu comme terrain de jeu ou d'exercice automobile, médical, social, ethnographique, etc... Qui n'a jamais été tenté ?

<sup>1</sup> Délégation Catholique pour la Coopération.



*Lorsque  
l'exceptionnel  
redevient routine,  
(...) le volontaire  
se doit de passer  
de l'apparence  
à la réalité,  
voire à la vérité,  
du personnel  
au collectif.*

GRATIEN JONIS - FOTOUA.COM

Non, après deux ans de volontariat chrétien, les volontaires ont vécu une mue. Et le partenaire qui les a accueillis aussi, le plus souvent...

C'est ainsi, que, sans bruit, peut se construire, pas à pas, le Royaume. Il se construit aussi à un autre niveau. Président de la DCC depuis six ans, j'ai vite compris le poids des mots et des actes lorsqu'il s'agit de faire vivre une institution de solidarité dans l'Église, face à l'État français ou encore au sein des Églises du Sud. Là aussi, au-delà de l'engagement individuel, il convient de repérer les lignes d'inflexion des diverses institutions en cause,

d'évaluer le poids de telle ou telle démarche, de humer l'air du temps pour pressentir l'évolution des aspirations contemporaines à la solidarité personnelle : séjours plus courts, visibilité des résultats, souplesse de l'engagement, etc...

Sans oublier, enfin, cette formule magique non écrite qui permet de faire vivre ensemble, à plus d'une centaine, permanents, bénévoles, prêtres, laïcs, religieux, jeunes et seniors au service de la symphonie que représentent, en année pleine, nos 500 volontaires présents sur le terrain. Un perpétuel miracle... ●

*Frédéric Mounier*

UNE APPROCHE INTERCULTURELLE  
OU MULTICULTURELLE COLLECTIVE

# Europe : l'union dans la diversité...



● Jérôme Vignon (né en 1944) est directeur à la Commission européenne chargé de la protection sociale et de l'intégration. Jérôme Vignon a été de 1974 à 1978 président du MCC (Mouvement chrétien de cadres et dirigeants). Il a présidé à leur origine en 2001 les Assises chrétiennes de la mondialisation. En 2007, il a succédé à Michel Camdessus à la présidence des Semaines sociales de France.

Lorsque la Convention présidée par Valéry Giscard d'Estaing a cherché une devise pour un Traité constitutionnel, celle de « l'Union dans la diversité » s'est vite imposée, tant elle réunissait à la fois le projet et la méthode de la construction européenne: la tension entre une union toujours plus étroite, et le respect d'une diversité incontournable.

La devise allait être ensuite supprimée lors des négociations du printemps 2007, sous présidence de Madame Merkel. Non pas parce que le contenu en était foncièrement contesté, mais on souhaitait surtout, en particulier à la demande des Pays-Bas, bannir tout ce qui, à l'image d'une devise ou d'un hymne, pouvait faire songer que l'Europe avait vocation de devenir un état semblable aux états composants de l'Union. Cet épisode vient rappeler à quel point le respect des diversités est en réalité une condition même de la poursuite du projet d'union européenne.

Le respect de la diversité des nations, en particulier celui de la pluralité de leurs cultures, n'est pas seulement un trait caractéristique de la construction européenne. Dans la pratique, cette construction emprunte à ses différentes composantes culturelles les différentes travées, poutres et entretoises qui vont permettre son développement. Ainsi en est-il d'abord de l'édifice politique et juridique des traités initiaux.

## ● Des apports divers

Depuis le traité de la CECA jusqu'au traité de Rome, ils ont emprunté à la culture politique française la mécanique rationnelle d'un secrétariat général coordonnant les délibérations du Collège des commissaires et les acti-

vités de directions générales sectorielles. Simultanément la culture germanique imprégnait la rédaction du droit, tout spécialement celui de la concurrence, selon la rigueur d'une « Ordnungsgerechtigkeit ».

Rentrée beaucoup plus tard, en 1973, dans le concert européen, la culture anglo-saxonne du droit a dû subir le choc d'une conception descendante du droit romain pour l'inculquer dans une tradition de « common law » fondée au contraire sur la généralisation de la jurisprudence de cas particuliers. Avec le temps, les Britanniques ont profondément bouleversé la pratique du fonctionnement des institutions européennes, en l'orientant vers la recherche de résultats et en soumettant les nouvelles initiatives à une rude mais salutaire discipline d'évaluation préalable.

De son côté, le Néerlandais Sico Mansholt, bien que battu sur sa conception révolutionnaire d'une politique agricole verte avant la lettre, a légué à l'Union tout un pan de culture du développement durable qui fera ultérieurement de l'Union un leader incontesté dans ce domaine. Les Scandinaves et Nordiques, après que la Suède et la Finlande ont rejoint en 1996 un Danemark auparavant très isolé, sont parvenus à entraîner dans leur sillage culturel l'ensemble de l'Union autour des thèmes de l'égalité des chances entre hommes et femmes.

On pourrait consacrer un ouvrage entier à cette richesse des apports de chaque nation ou groupe de nations appartenant à la même sphère linguistique et culturelle. Le domaine de la politique extérieure et de la coopération économique internationale est de ceux qui se prêtent le mieux à ce métissage, par le jeu de la présidence tournante de l'Union. Lorsque l'Espagne et le Portugal l'ont exercée, l'Union a commencé de nouer avec l'Amérique latine des liens nouveaux qui ne se sont pas affaiblis, au contraire. La petite Slovénie, première des nations d'Europe de l'Est à exercer la présidence, a su introduire dans la diplomatie un souci accru de paix dans les Balkans.

●  
**Interculturalité ou pluriculturalité ?**

Ces exemples montrent aussi la spécificité de l'interculturalité européenne. Elle se manifeste surtout dans l'articulation des diverses cultures politiques et administratives. Elle se vit principalement au sein des institutions européennes et dans les rencontres, nombreuses, mais néanmoins restreintes aux membres des nombreux réseaux de coopération et d'échanges intra-européens, suscitées par les politiques européennes.

Pour la vivre de l'intérieur depuis plus de 20 ans, je soulignerai particulièrement l'expérience sans doute unique, de la confrontation au quotidien des cultures administratives au sein d'une institution telle que la Commission européenne. Dans la direction dont je suis responsable, interagissent des citoyens de 27 nationalités, s'exprimant pour leurs relations de travail en trois langues, oralement et par écrit. Si la plupart de ces acteurs sont des fonctionnaires faisant carrière dans la fonction publique européenne, un sur six, stagiaire ou expert national détaché garde un lien fort avec

son milieu d'origine. Dans cette matrice, il ne s'agit plus de pluriculturalité, mais d'interculturalité, chaque tradition administrative devant faire des concessions à ce qui lui est étranger ou réciproquement s'expliquer sur sa propre logique. Cette expérience singulière a été analysée pendant près d'un an par une équipe franco-britannique d'ethnologues dont les conclusions ont révélé la complexité, mais surtout la créativité, d'un tel brassage culturel lorsqu'il est orienté vers un but commun, celui de servir la formulation et l'application de politiques transnationales.

Interculturalité ou pluriculturalité ? Recherche en profondeur de ce qui est vraiment commun et mérite de transcender les divergences, ou compromis opérationnels de circonstances, bâtis sur la juxtaposition provisoire de principes vite révocables et moyennement appliqués ? On pourrait poser dans ces termes le dilemme présent de l'aventure européenne. Pour qu'une diversité culturelle aussi riche et complexe que celle qui est atteinte aujourd'hui puisse vraiment porter du fruit et s'accomplir en politiques communes, en vue d'un projet commun, il est nécessaire de renforcer les conditions de la recherche d'une base commune de valeurs en profondeur, de ce « dialogue entre les autocritiques » tel qu'évoqué par le philosophe Jean-Marc Ferry. Il s'agit au fond de ce qu'on appelle la méthode communautaire et qui exige entre autres le renforcement des institutions, rien moins qu'un nouveau traité. En revanche, si ce renforcement s'avérait impossible, si son enjeu continuait de rester incompris, les mécanismes de compromis intergouvernementaux, ceux qui prévalent dans les forums internationaux classiques, l'emporteraient. On aurait encore la pluriculturalité, mais façon Babel. ●

*Jérôme Vignon*

*L'Union  
recherche-t-elle  
en profondeur  
ce qui  
est vraiment  
commun  
et mérite  
de transcender  
les divergences,  
ou fonctionne-t-elle sur  
des compromis  
opérationnels  
de circonstances  
(...) vite  
révocables et  
moyennement  
appliqués ?*

INTERVIEW : DEUX « INTERCULTURALISTES » ENTRE LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE

# Conjuguer ses différences...

Ulrike Haupt et Christoph Barmeyer sont un couple d'Allemands partageant leur vie entre deux pays, la France et l'Allemagne. Consultants et chercheurs en communication interculturelle, ils s'intéressent aux différences culturelles et tentent par leurs interventions auprès des étudiants et des managers de promouvoir une meilleure compréhension mutuelle. Interview.



Strasbourg



ment, c'est comme mon mari Christoph qui a fait à peu près les mêmes études.

**Christoph** : En effet, j'ai aussi une passion pour la France. J'ai eu la chance d'aller à l'école en France quand j'avais 16 ans. Cet intérêt se situe non seulement au niveau émotionnel mais aussi intellectuel. La France est, en effet, un pays fascinant. Il fonctionne avec un système qui est dans beaucoup de domaines très différent de celui de l'Allemagne, malgré la proximité géographique. La France propose un autre modèle sociétal et économique que le monde anglophone. Le rôle stabilisateur important de l'État par exemple, critiqué durant des décennies par le libéralisme économique gagne une nouvelle importance dans le temps des crises financières.

**Responsables** : *Ulrike, vous êtes allemande, vous parlez bien français et vous aimez la France.*

*Comment l'expliquez-vous ?*



**Ulrike** : Premièrement je me sens comme un poisson dans l'eau quand je suis en France. J'aime bien la langue qui est plus douce que la langue allemande et a plus d'expressions pour les émotions. J'aime bien aussi la convivialité et surtout la flexibilité. C'est surtout ma famille au pair, ma « deuxième famille », qui m'a appris le français, ses richesses et ses exceptions. Puis, j'ai fait des études de management international et de civilisation française : comment fonctionnent la politique, les médias, l'économie, les réseaux, etc. Finalement,

**Responsables** : *Christoph, vous avez travaillé à Strasbourg durant huit ans. Qu'avez-vous retiré de cette période ?*

**Christoph** : J'ai eu la possibilité de connaître le système académique français en travaillant dans une école de commerce, l'École de Management Strasbourg. J'ai pu monter des projets, enseigner, encadrer des étudiants, faire de la recherche et diriger des masters. Au début ce n'était pas évident d'exercer mon métier dans une langue étrangère. Mais les gens autour de moi ont fait preuve de beaucoup de tolérance. Cela m'a beaucoup aidé. Des amitiés avec des collègues en sont nées et se sont développées.

**Responsables** : *Votre intégration en France a donc été aisée...*

**Christoph** : Oui, tant sur le plan personnel – j’ai appris beaucoup de choses sur ma propre culture en la confrontant avec la culture française – que sur le plan professionnel. Contrairement à ce que beaucoup de gens pensent, la France et son système académique sont relativement ouverts aux étrangers. Je me sens honoré, en tant qu’Allemand d’être fonctionnaire français...

**Ulrike** : ... et en même temps, d’être fonctionnaire allemand !

**Christoph** : ...Oui, en effet, je suis devenu professeur des universités en Allemagne, en Bavière, il y a peu de temps.

**Ulrike** : Eh oui, vue de la Bavière, la France est loin maintenant ! Même si nous avons pu trouver à Regensburg des magasins avec des produits français et même des restaurants.

**Responsables** : *« Mais vous passez vos vacances en France... dans le Sud, je crois ? »*

**Ulrike** : Oui, en effet et heureusement. Nous avons une petite maison de village en Provence, où on s’est marié à l’Église en 1999...

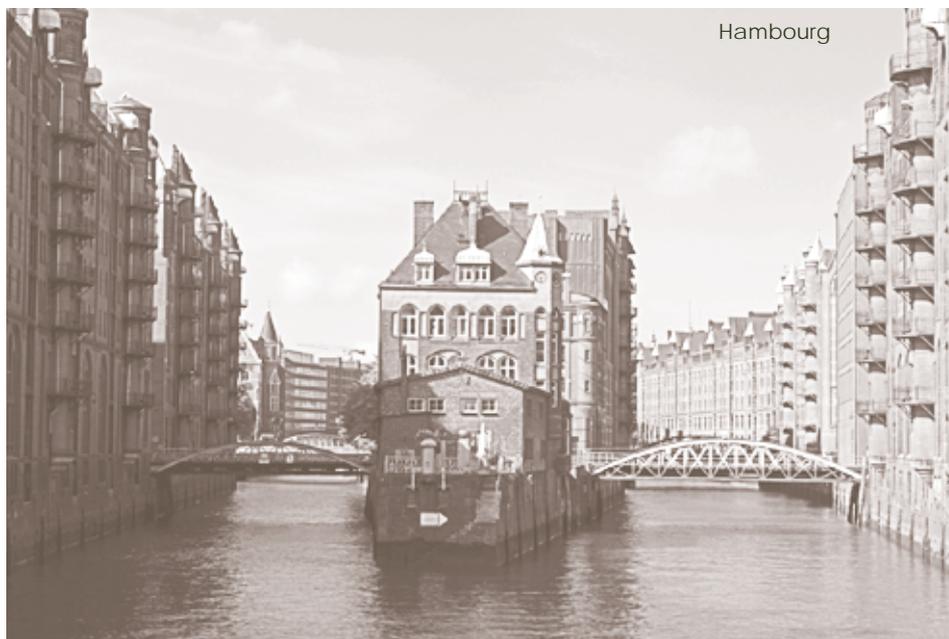
**Christoph** : ...Ce qui était une belle aventure... organiser le tout... avec un prêtre catholique de la région... Et nos familles et amis protestants et catholiques qui venaient d’Allemagne et de France... La cérémonie, les chants, les prières se faisaient en deux langues...

**Ulrike** : Ainsi notre maison et le village provençal sont devenus pour nous un lieu de mémoire et constituent un centre de gravitation dans nos activités. C’est reposant de revenir en Provence, c’est un havre de paix. On retrouve des amis, le soleil, le calme et soi-même...

**Responsables** : *« Comment vivez-vous cette partition entre la France et l’Allemagne ? »*

**Ulrike** : Nous avons grand plaisir à vivre dans les deux pays, les deux cultures. La situation géographique au bord du Rhin, la frontière, à Karlsruhe en Allemagne et à Strasbourg en France, nous a permis d’en profiter dans la vie professionnelle et privée. En une heure, vous changez de contexte, de langue

et de mentalité, c’est quand même fantastique ! Le soir, on peut rencontrer des amis français dans un restaurant à Strasbourg et le lendemain voir une exposition à Karlsruhe. Le système des médias n’est pas le même, on ne traite pas les mêmes informations à la radio ou à la télé. La perspective sur les événements et l’actualité est différente. Cela demande une certaine gymnastique intellectuelle et comportementale pour s’adapter au système du pays où l’on se trouve. Il faut s’adapter, choisir les sujets de



discussion appropriés, adopter un comportement idoine...

**Responsables** : *« Vous voulez dire que vous vous comportez d’une manière différente en France et en Allemagne ? »*

**Ulrike** : D’une certaine façon oui, même si souvent c’est inconscient et peut devenir un automatisme. Prenons l’exemple de la conversation. Dans un contexte allemand, elle est plus concentrée sur un sujet qu’on va débattre en profondeur durant une période assez longue. Souvent, les Allemands parlent aussi des sujets graves, sévères. Chaque participant va contribuer à la conversation, parfois de façon très directe. En France, le plus souvent, la conver-

*D’un côté à l’autre de la frontière, vous changez de contexte, de langue et de mentalité.*

sation nous semble moins lourde, plus stimulante, un vrai feu d'artifice. Les sujets sont rarement traités seuls. Ils sont abordés avec plus de légèreté, plus de vivacité, plus d'allusions et de non-dits, plus d'interruptions...

**Christoph** : Dans une rencontre interculturelle entre Français et Allemands, le style de communication de l'autre peut créer des irritations ou des malaises : l'Allemand peut percevoir son interlocuteur français comme pas assez concret et superficiel. Pour lui, il change de sujet trop souvent et ne va pas en profondeur. Le Français, par contre, peut percevoir l'Allemand comme trop direct, lourd et un peu ennuyeux.

**Ulrike** : ...Ainsi nous adaptons un peu le style de communication selon le contexte.

**Responsables** : *Au cours des années, vous avez rencontré de nombreuses personnes... Quelles sont les autres différences culturelles que vous avez ressenties ?*

**Ulrike** : Ce qui me fascine toujours est le langage temporel. En Allemagne, on n'aime pas être interrompu dans ce qu'on dit, dans ce qu'on fait. La plupart des Français, eux, peuvent faire plusieurs choses à la fois, ils écoutent l'autre alors qu'ils parlent en même temps... Pour s'en rendre compte, il suffit d'observer et de comparer une discussion à l'Assemblée nationale ou au Bundestag...

**Christoph** : Il faut aussi se rendre compte que les différences culturelles constituent une richesse inestimable. On retrouve dans l'autre culture des éléments qui n'existent pas ou moins dans la sienne propre et le contact avec l'autre est ainsi toujours une richesse. »

**Responsables** : *Comment s'exprime cette richesse ?*

**Ulrike** : En découvrant que l'autre nous apporte des perspectives et idées nouvelles sur des questions essentielles comme le sens de la vie, l'environnement, la famille, la santé, le travail, etc.

En connaissant, en respectant les différences et en les valorisant. Elles s'enrichissent mutuellement. En conjuguant l'altérité pour en tirer un profit commun.

**Responsables** : *Ulrike, vous êtes comme Christoph consultante et vous travaillez dans l'interculturel. Comment faites-vous comprendre cette richesse lors de vos interventions ?*

**Ulrike** : Formations, conseil, coaching... Depuis quelques années l'interculturel fait partie de mon répertoire de formation. Mais à la différence de Christoph qui s'est spécialisé dans le franco-allemand et en est devenu un véritable expert, la culture individuelle est pour moi un facteur très important dans la constitution des équipes qui sont formées des membres venant des deux pays. C'est également vrai pour le coaching : un manager français qui doit diriger une équipe allemande ne voit pas toujours les différences culturelles mais plutôt les différences de personnalité de ses employés. Il les juge donc sur une base de connaissances réduite. J'essaie donc de leur ouvrir un autre champ de vision pour régler les problèmes au mieux...

**Christoph** : Nous avons aussi travaillé avec ARTE, la chaîne de télévision européenne, qui est un bel exemple de l'Europe et de l'interculturel. Les sujets des émissions touchent des questions fondamentales de culture, de pays et de l'être humain dans un monde en perpétuel changement. ARTE comme organisation, entreprise, par ses missions et prestations est aussi un bel exemple de créativité et richesse culturelle.

**Responsables** : *Et l'interculturel...*

**Christoph** : ...l'interculturel devient de plus en plus important avec l'internationalisation et l'intensification des rencontres des personnes issues des cultures différentes. Ces rencontres ne sont pas toujours paisibles, car elles sont trop souvent sous-tendues par des préjugés, des méfiances et des conflits dus à une méconnaissance des valeurs et pratiques culturelles de l'autre. À une mauvaise interprétation du comportement de l'autre... L'interculturel tente de décrire et d'expliquer ce qui se passe dans une situation donnée et veut ainsi aider les acteurs à développer plus de tolérance et de respect. Cela contribue au développement de l'Homme et à la paix. ●

*La méfiance, les préjugés, les conflits sont souvent dus à une méconnaissance des valeurs et des pratiques culturelles de l'autre...*

## Vie d'équipe : Être concitoyen du « Royaume »

Dans les équipes, l'international traverse nos réalités économiques, sociales et culturelles, et nous invite à une formidable volonté de changement. Prenons-nous suffisamment acte de cette riche réalité qui nous est donnée et nous arrive-t-il, en équipe, de nous interroger sur ce vécu ?

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

- Revisiter tous les lieux et expériences qui nous ouvrent à la culture des autres, à des représentations différentes du monde :

En famille, dans l'habitat, le voisinage, le travail, les voyages, les lectures, Internet, l'art... Nous interroger sur « cette mosaïque », nous arrêter sur un lieu ou expérience où se vit cette confrontation culturelle et réfléchir : comment accueillons-nous les différences d'expression dans l'art de vivre (nourriture, rythmes de vie, rapport au temps, au travail, à la fête, aux codes sociaux...) ? Comment recevons-nous les divers modes de pensée ? Quel enrichissement avons-nous reçu de la rencontre avec d'autres cultures ? Comment nos déplacements professionnels ou de loisir modifient-ils le regard que nous portons sur notre vie quotidienne ? En nous ouvrant à des difficultés qui peuvent être les nôtres, en nous faisant découvrir des richesses (fécondités...) Quand nous travaillons dans le cadre d'une autre culture, sommes-nous attentifs à un travail d'acculturation personnelle ? Des peurs et résistances apparaissent-elles ? Quand ? Pourquoi ?

Consentons-nous à la critique mutuelle ?  
À analyser les conditionnements politiques, sociaux qui influent sur notre jugement ?

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

- Après avoir écouté chacun, nous nous laissons toucher par l'expérience de Saint Paul et de la première communauté chrétienne relatée dans l'épître aux Galates 2, 11-14

Que nous révèle cette parole ?  
À quelle attitude nous provoque-t-elle ?

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

- Recueillir le vécu de chacun et le remettre au Seigneur pour que son Esprit nous entraîne à l'accueil sans réserve du tout autre, qu'il purifie notre mémoire et notre regard et nous fasse goûter à la réalité exprimée par Saint Paul aux Ephésiens « Vous n'êtes plus étrangers, ni des hôtes, vous êtes concitoyens des Saints, vous êtes de la maison de Dieu » Eph 2,19

*Danièle Michel*

## L'épître aux Galates 2, 11-14

Quand Pierre est venu à Antioche, je me suis opposé à lui ouvertement, parce qu'il était dans son tort. En effet, il prenait ses repas avec les frères d'origine païenne jusqu'au moment où arrivèrent de Jérusalem des amis de Jacques. Mais quand ils furent là, Pierre prit l'habitude de se retirer et de se tenir à l'écart, par peur des frères d'origine juive. Tous les autres frères juifs jouèrent la même comédie que lui, si bien que Barnabé lui-même s'y laissa entraîner. Mais alors, quand je vis que ceux-ci ne marchaient pas droit selon la vérité de l'Évangile, je dis à Pierre devant tout le monde : « Toi, tout juif que tu es, il t'arrive de suivre les coutumes des païens et non celles de juifs ; alors, pourquoi forces-tu les païens à faire comme les juifs ? »





RENCONTRES SPIRITUELLES D'AUTOMNE

# Grandir

➤ Dans le cadre des rencontres spirituelles d'automne, une vingtaine de cadres retraités du MCC ont participé à une retraite du 14 au 17 octobre « Appelés à vivre comme Fils de Dieu ». Ils avaient choisi un temps de prière, d'écoute et d'échanges dans un monastère, l'abbaye du mont des Cats, espace rare de silence et de spiritualité. Témoignage.

Notre accompagnateur, Mgr Jacques Noyer, en retraite active au diocèse d'Amiens, est étonnant de modernité, par la forme et par ses paroles. À partir du thème choisi : *Appelés à vivre comme des fils de Dieu*, il projette sur écran le plan de ses exposés d'une rigueur absolue. La précision des références nous invite à approfondir des passages du Livre sacré, devenus éclairants, et dont le sens était pour nous parfois enfoui. Question posée par le Père Noyer : devant Dieu-père, quel âge avons-nous ? Nous avons été invités à nous adresser au Père, à la fois comme Jésus le fait lui-même, et comme nous le faisons à l'échelle humaine dans nos familles. Ne pas manquer les offices des moines, comme des balises sur le trajet du jour, et que la cloche annonce. Ce sont des moments de beauté sereine, où l'harmonie des chants alterne avec le silence. La majesté des trappistes, revêtus le soir de leur coule, trace dans la pénombre des figures de transcendance. On ressort à regret, étrangement pacifié. Le tour de table final a mis en lumière le niveau d'attente dont chacun était porteur en arrivant. Certains étaient désireux d'échanges et de récits de vie que la règle du silence a contrariés. D'autres, moins nombreux, auraient souhaité davantage de rigueur et d'autodiscipline, moins de dispersion. Tous ont apprécié l'épaisseur et la densité des enseignements reçus. En résumant d'un mot le message recueilli, on pourrait dire : « grandir ». Nous étions venus, déposant les bagages de nos existences souvent stressées, nous repartons riches d'enseignements et désireux d'approfondir. Et aussi de récidiver. Sur le Mont des Cats, les retraités retraitants ont atteint des sommets...

Pierre Bertin



L'abbaye du mont des Cats

## Réflexion d'un participant

« Telle est donc ma pensée... » écrivait St Paul aux Galates<sup>1</sup> : « quand vint la plénitude du temps, Dieu a envoyé son Fils., pour qu'il nous soit donné d'être fils adoptifs... C'est l'œuvre de Dieu. » Et c'est Jésus qui nous a fait cette confiance : « le Père et Moi, nous sommes un ». <sup>2</sup> Dieu n'avait été que rarement appelé Père dans l'Ancien Testament : il a fallu une lente préparation du peuple pour arriver à cette plénitude du temps. Et au baptême de Jésus, « voici qu'une voix venant des cieux disait "celui-ci est mon Fils bien-aimé" »<sup>3</sup>. Cette révélation du Fils révèle aussi le Père ; ne devient-on pas nous aussi père quand naît un fils ou une fille et plus encore au baptême de cet enfant que nous portons ? « Nous avons médité sur notre propre paternité et relié cette expérience à notre propre filiation avec Dieu ! » résume une des participantes. Ainsi nous avons mieux perçu l'appel de Dieu à nous faire grandir, conduits par l'Esprit, l'invitation à une relation d'intimité avec Dieu « qui me voit, voit le Père »<sup>4</sup>, notre co-responsabilité dans le projet du Père et l'histoire des Hommes. « Apprends-nous à prier » demandent les disciples ; « dites Notre Père... » Notre prière commence par trois demandes : « fais-toi reconnaître comme Dieu, fais venir ton règne, fais se réaliser ta volonté »<sup>5</sup>, trois demandes qui sont un engagement de notre part car nous sommes invités à nous associer à ce projet de Dieu. Voilà une relecture qui confirme des retraités actifs dans leurs engagements au service de leur famille, d'associations, de la société, de l'Église. Ce temps de rencontre spirituelle, rythmé par les offices et la prière des moines, a été pour nous-mêmes temps de prière inscrite dans la vie des Hommes ; nous sommes repartis « avec joie au cœur, filles et fils de Dieu, notre Père ».

D.G.

<sup>1</sup> Gal 4, 1-7, <sup>2</sup> Jean 17, 21, <sup>3</sup> Matt 4, 17, <sup>4</sup> Jean 14, 9, <sup>5</sup> Matt 6, 9-10

CONSEIL NATIONAL DES 11-12 OCTOBRE 2008

## Venus de toute la France...

➤ **En ce mois d'octobre 2008, dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris à l'Enclos Rey, chez les sœurs de l'Assomption, s'est réunie une centaine de membres du MCC formant le Conseil National. Synthèse du week-end riche en sujet divers, par Jacques Arminjon.**

Les sujets abordés sont nombreux et variés et l'unité de la réunion se fait plus par la communauté des participants que par les thèmes. Jugez-en par ce qui suit.

Nous sommes tous des membres du mouvement qui avons accepté une responsabilité. Cette fois nous accueillons presque vingt nouveaux venus sur la centaine de présents. C'est plus qu'aux réunions précédentes, c'est un signe de renouvellement et de réponse positive à l'appel. Ils viennent de toute la France jusqu'à son plus lointain prolongement, l'île de la Réunion.

Les participants au Conseil National forment l'Assemblée Générale de l'Association MCC. Nous rendons compte de l'activité du mouvement et de ses finances. Ils nous questionnent. Ils décident et votent. Il ne s'agit pas d'une relation de dualité entre animateurs et participants, nous sommes tous ensemble acteurs de notre Conseil, tous participent, écoutent, et transmettent à tout le mouvement.

Les pauses, les ateliers en petit groupes et les repas sont des temps de rencontre et d'échange. Ces moments de convivialité permettent de créer un climat de confiance. En tant qu'animateur moi-même, je sais que je peux compter sur la bienveillance de cette communauté de responsables du mouvement. Cela n'empêche pas de poser les vraies questions et aussi d'y répondre en vérité. De la plus prosaïque : les cotisations, à la plus élevée : la spiritualité du mouvement.

Martine Parent, trésorière nationale, présente les comptes en donnant une représentation graphique des dépenses. Elle montre ainsi la part des moyens consacrés à la relation avec les membres du MCC (voir p. 24-25). Occasion de rappeler que les membres sont

accueillis par le mouvement, en région ou rue de Varenne physiquement, par téléphone ou par mail... Parler de l'accueil des membres ou du coût de l'animation, c'est communiquer notre effort pour convaincre chaque équipe de son appartenance au MCC. Comment le faire sans connaître de façon assez précise, disons à 90%, l'âge des membres et leur profession ? Ces deux informations sont demandées chaque année dans le bulletin de cotisation, sans grand succès...

Dire la vérité sur la forte baisse des abonnements à *Responsables* malgré les efforts de régularité de parution et sa meilleure lisibilité, c'est aussi partager un problème majeur du mouvement qui ne trouvera de solution que par l'engagement des membres eux-même.

*Le conseil national d'octobre 2008 a accueilli une vingtaine de nouveaux, plus qu'aux réunions précédentes...*

### Les journées de janvier : Le travail, vers quel humanité ?

Entre deux Congrès, le mouvement propose à ses responsables de secteur et de région d'organiser, aux mêmes dates, des manifestations dans tous les lieux où le mouvement est présent. Entre le 17 et le 24 Janvier 2009 leur thème sera centré sur : « Le travail vers quelle humanité ». Jean-Louis Cortot du Bureau National nous aide à compter le nombre de manifestations prévues ; plusieurs dizaines sont déjà programmées. Anne-Marie de Besombes nous apprend les recettes de la communication exposées autour de trois questions : « Qui invitera et comment ? », « Comment joindre efficacement les médias ? », « Comment se rendre visible à l'avance ? » avec des recommandations fortes : travailler au dossier de presse sans perdre de temps car il y a urgence. Personnaliser les contacts, leur donner de l'énergie. Viser haut, l'image du mouvement le permet.



Les pauses, les ateliers en petit groupes et les repas sont des temps de rencontre et d'échange.

À la question « faut-il inviter des non chrétiens ? », Anne-Marie répond avec conviction : « Où est la frontière avec les non chrétiens ? Chacun de nous a sa part d'incroyance ; les non croyants sont une part de nous-mêmes. Invitons ceux pour qui le thème est pertinent. Ce sera là où se mesurera l'utilité de notre mouvement. »

Dans la logique de notre sujet sur le travail nous avons demandé à Amandine Barthélémy, consultante au Cabinet ALTERVIA, de parler de son expérience de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une conférence dense, claire, ordonnée et pleine d'humanité. Amandine livre des témoignages recueillis auprès de sept entreprises choisies pour la variété de leur taille et de leur activité. L'analyse de ces expériences met en évidence les réactions des dirigeants pour lesquels cette responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'inscrit dans la continuité du cœur de leur métier. Celles des salariés chargés du développement des missions montrent leur enthousiasme, leur forte motivation malgré la difficulté de la tâche et les résistan-

*« La spiritualité consiste à incarner de façon spécifique quelque chose de la parole de Jésus dans l'Évangile »*

**Bernard Bougon**

ces rencontres. La responsabilité sociale des entreprises porte en elle un devoir d'utopie pour le dirigeant et un devoir de responsabilité pour l'exécutant.

### **Spiritualité du Mouvement**

Le Cardinal Urs Von Balthazar définit la spiritualité comme « la manière pratique de traduire et d'exprimer dans sa vie la conception que la personne a de son existence religieuse ou plus généralement de son engagement éthique ».

Bernard Bougon, aumônier national du MCC, qui anime ce moment clef de notre réunion, a donné cette autre définition : « la spiritualité consiste à incarner de façon spécifique quelque chose de la parole de Jésus dans l'Évangile. » Pour les amis de Saint Ignace, c'est vouloir s'intégrer dès aujourd'hui et maintenant dans la mission du Fils incarné dans le monde. La charte donne les principaux engagements spirituels du mouvement : inscrire l'attention aux pauvres dans l'exercice de nos responsabilités, l'élaboration de nos choix et la détermination de nos décisions.

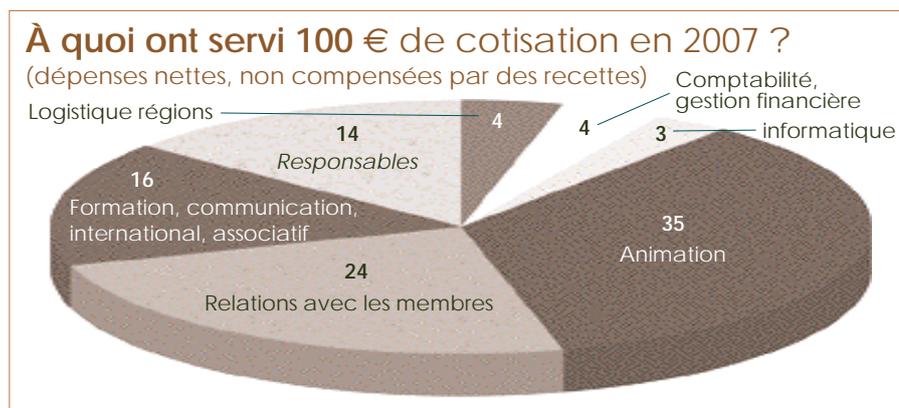
La démographie du clergé français nous conduit à une transformation inéluctable de l'Église en France. Comment accompagner les équipes demain quand prêtres et religieux seront devenus trop rares ?

L'accompagnement spirituel des équipes est une pratique structurante sans laquelle leur espérance de vie est réduite à quelques mois. Dans ce contexte, définir la spiritualité du mouvement, l'approfondir, donne un cadre à l'appel de nouveaux accompagnateurs, à leur formation, et doit permettre aux équipes plus matures de continuer leur vie avec un accompagnement plus espacé. ●

2007

# Les finances de l'USIC et du MCC

➤ Les ressources du MCC reposent sur les cotisations des membres et amis. Leur part représente 88% (98% en 2006) lorsque l'on exclut les recettes compensant des dépenses (comme les abonnements payants à *Responsables* dont le montant est reversé à l'USIC, éditeur du journal). En 2007 le MCC a également bénéficié d'une subvention de l'USIC en vue du prochain Congrès.



## L'USIC

L'année 2007 est marquée par la gestion patrimoniale de l'immeuble, une nette amélioration de *Responsables* quant à sa fréquence de parution et à son contenu, une Université d'été réussie.

Points significatifs dans les 3 domaines d'activité :

- 1 • **Responsables** : Malgré les efforts réalisés en matière rédactionnelle suite à l'embauche de la nouvelle rédactrice en chef et une parution plus régulière (donc hausse des coûts), la baisse des abonnements est préoccupante, entraînant un déficit élevé. Une opération de promotion a été réalisée dernièrement pour toucher les membres MCC non abonnés et redresser le résultat financier.
- 2 • **Université d'été** : le thème du Développement Durable a favorisé une présence de 50 personnes et la qualité des intervenants a été très appréciée. Bilan financier positif.
- 3 • **Immeuble de la rue de Varenne** : Le chiffre d'affaire des locations (bureaux et salles de réunion) se maintient et les perspectives sont bonnes grâce à un renouvellement de locataires effectué dans les meilleures conditions. Ceci a permis d'effectuer des travaux importants d'amélioration en matière de sécurité et de confort dans les salles de réunion. L'USIC assure ainsi sa mission de support au service du MCC.

## LE MCC

L'**Animation** est le cœur de la vie du mouvement. Elle comprend l'accompagnement spirituel, les rencontres, les Équipes nationales (un conseil d'administration riche d'échanges), le Conseil national (une AG riche de projets), les événements (dont la préparation de journées JP, des journées MCC 2009)... **Les relations avec les membres** incluent l'accueil par une personne, les invitations aux événements, les appels à cotisation qui permettent au Mouvement de vivre matériellement, leur corollaire : les reçus fiscaux... **La Formation**, est nécessaire pour maintenir un niveau de savoir.

**La Communication** permet de faire connaître le Mouvement, ses valeurs et ses richesses. **L'International et l'Associatif**, pour rester ouverts sur l'extérieur : CCFD, Uniapac, Pax Romana, jeunes de CGE...

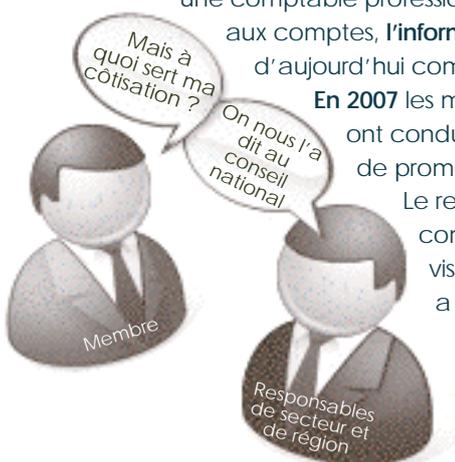
**Responsables**, vitrine du Mouvement et ressource pour la vie d'équipe.

Les dépenses nettes couvrent le coût des trois n° donnés aux nouveaux et des abonnements offerts aux accompagnateurs religieux.

Les moyens comprennent **la logistique des régions**, **la comptabilité** tenue par une comptable professionnelle et validée par les commissaires aux comptes, **l'informatique** (ou les moyens incontournables d'aujourd'hui comme le site internet).

En 2007 les mauvais résultats de *Responsables* ont conduit à provisionner une opération de promotion.

Le renouvellement des outils de communication, pour donner une meilleure visibilité du Mouvement à l'extérieur, a généré des dépenses plus importantes.



Les montants des tableaux sont exprimés en euros.

MCC COMPTES 2007				
LES RECETTES	2007	2006 hors congrès	ÉCART	
			Montant	%
COTISATIONS, MEMBRES & AMIS	324 541	303 555	20 986	6,9
DONS (inclus abandon de frais)	10 407	21 761	-11 354	-52,2
SUBVENTION USIC	30 000		30 000	
RESPONSABLES abonnements	65 292	81 766	-16 474	-20,1
RECETTES ACTIVITÉS RÉGIONS (inclus abandon de frais)	31 215	34 875	-3 660	-10,5
VENTE DOCUMENTS REMBOURSEMENTS photocopies	4 958	6 090	-1 132	-18,6
PRODUITS FINANCIERS, CESSIONS	1 296	1 120	176	15,7
PRODUITS EXCEPTIONNELS sur exercice antérieur, reprise provisions	11 501		11 501	
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>479 210</b>	<b>449 167</b>	<b>30 043</b>	<b>6,7</b>
LES CHARGES				
ACHATS	10 963	16 172	-5 209	-32,2
FRAIS DE DÉPLACEMENT	30 103	38 936	-8 833	-22,7
RESPONSABLES	83 372	97 372	-14 000	-14,4
LOGISTIQUE accueil, relat. memb., informatique, photocop., affranch., téléphone	52 348	50 407	1 941	3,9
AUTRES SERVICES EXTÉRIEURS communic., formation, récept., cotis.	40 059	28 341	11 718	41,3
FRAIS DE PERSONNEL incluant accompagnement spirituel national	112 227	110 370	1 857	1,7
FRAIS DE GESTION accompagnement spirituel, animations régions	31 965	49 327	-17 362	-35,2
AUTRES FRAIS DE GESTION COURANTS & EXCEPTIONNELS	6 565	7 847	-1 282	-16,3
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	107 507	44 879	62 628	139,5
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>475 109</b>	<b>443 651</b>	<b>31 458</b>	<b>7,1</b>
<b>RÉSULTAT</b>	<b>4 101</b>	<b>5 516</b>	<b>-1,415</b>	

USIC COMPTES 2007										
	RESPONSABLES		UNIVERSITÉ ÉTÉ		IMMEUBLE		TOTAL		ÉCART	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	Montant	%
SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT					275	235	275	235	40	
DONS									0	
AUTRES PRODUITS GESTION COURANTE	92 641	95 030	14 774	0	340 707	344 112	448 122	439 142	8 980	2,0
PRODUITS FINANCIERS					158	131	158	131	27	
PRODUITS EXCEPTIONNELS					1	2	1	2	-1	
PRODUITS S/EXERCICE ANTERIEUR		58					0	58	-58	
REPRISE S/PROVISION					28 870	22 180	28 870	22 180	6 690	30,2
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>92 641</b>	<b>95 088</b>	<b>14 774</b>	<b>0</b>	<b>370 011</b>	<b>366 660</b>	<b>477 426</b>	<b>461 748</b>	<b>15 678</b>	<b>-3,3</b>
FRAIS DE PERSONNEL salaires et charges	72 308	56 504			76 303	75 435	148 611	131 939	16 672	12,6
HONORAIRES	240	198			2 156	1 986	2 396	2 184	212	9,7
REMUNERATIONS D'INTERMEDIAIRE					34 838	33 736	34 838	33 736	1 102	3,3
CONSOMMATIONS	1 071	1 717			12 433	11 886	13 504	13 603	-99	-0,7
SERVICES EXTERIEURS	39 264	40 941	14 774	294	106 447	126 278	160 485	167 513	-7 029	-4,2
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	6 604	5 825			9 319	3 058	15 923	8 883	7 040	79,3
IMPOTS ET TAXES					19 483	18 917	19 483	18 917	566	3,0
DOTATIONS AUX AMORTIS	817	827			39 319	51 685	40 136	52 512	-12 376	-23,6
CHARGES FINANCIERES					433	1 801	433	1 801	-1 368	-76,0
CHARGES EXCEPTIONNELLES		47			9	331	9	378	-369	
IMPOTS SUR LES SOCIETES					14 154	15 446	14 154	15 446	-1 292	-8,4
<b>TOTAL CHARGES.....</b>	<b>120 304</b>	<b>106 059</b>	<b>14 774</b>	<b>294</b>	<b>314 894</b>	<b>340 559</b>	<b>449 972</b>	<b>446 912</b>	<b>3 059</b>	<b>0,7</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-27 663</b>	<b>-10 971</b>	<b>0</b>	<b>-294</b>	<b>55 117</b>	<b>26 101</b>	<b>27 454</b>	<b>14 836</b>	<b>12 619</b>	
SUBVENTION AU M.C.C.							30 000		30 000	
<b>RÉSULTAT net</b>	<b>-27 663</b>	<b>-10 971</b>	<b>0</b>	<b>-294</b>	<b>55 117</b>	<b>26 101</b>	<b>-2 546</b>	<b>14 836</b>	<b>-17 381</b>	

## Un optimisme raisonné

Impertinent ? Je n'ai guère trouvé d'impertinence dans le livre de Jean-Claude Seys... Voici un livre qui pourrait permettre à un jeune professionnel de gagner du temps dans sa réflexion et sa compréhension du monde de l'entreprise et de ses hommes...

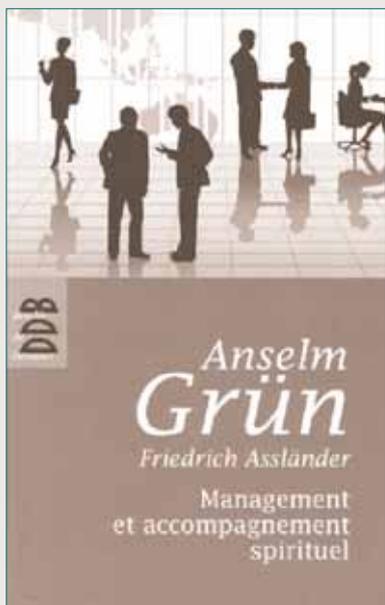
« Entre le désert et l'oasis, la différence provient d'une source, mais il est souvent possible d'apporter l'eau là où il n'y en a pas. C'est la volonté humaine et l'orientation de celle-ci qui fait la différence » et, pour orienter, il est nécessaire de connaître et comprendre. C'est ce à quoi ce livre peut être utile. L'auteur commente avec compétence – il a eu de grandes responsabilités notamment au Crédit

agricole, à la MMA ou la MAAF... – et sans se prendre au sérieux la vie de l'entreprise, de A à Z. Pour ma part, j'ai apprécié ses idées sur l'arbitrage, les clans, les interventions des consultants, la hiérarchie, les motifs d'incompréhension et les possibilités d'en sortir, les mécanismes de la conviction... Et puis il ressort de cette lecture un optimisme raisonné sur l'homme : « la plupart des hommes ont envie de comprendre, et ils sont stimulés s'ils se sentent considérés... ». Nombre des remarques de l'auteur rejoignent l'expérience d'une vie en activité, alors pourquoi ne pas en bénéficier dès le début d'une carrière ?

*Bernard Chatelain*



**Abécédaire impertinent  
du management**  
*Jean Claude SEYS,*  
Le cherche midi  
330 p., 19,50 €



**Management et  
accompagnement  
spirituel,**  
*Anselm Grün, Friedrich Assländer,*  
DDB, 2008,  
270 p., 19 €

## Être manager et chrétien

Comment bien vivre aujourd'hui le management et la conduite des équipes dans la vie professionnelle ? Bien souvent, celle-ci se limite au seul souci de la rentabilité. Il faut fournir « toujours plus » et « toujours plus vite », au risque de générer un véritable scénario de panique. Où donc trouver l'orientation et l'énergie nécessaires pour affronter les exigences liées à cette tâche de direction ? À partir de leur expérience, des lectures de la Bible et de la règle de Saint

Benoît, Anselm Grün, moine bénédictin, et Friedrich Assländer, sociologue, psychologue et consultant, s'inspirent des pratiques d'accompagnement spirituel pour s'orienter dans le domaine du management. Et mieux, réintroduire le sens de l'homme dans l'entreprise. Ce livre remarquable doit être lu de toute urgence par tout « manager » et tout « managé ». Sous une forme très pratique, textes courts et clairs, exercices pratiques, lectures d'approfondissement, les deux auteurs exposent les principes de base de

la direction d'autrui : écoute, respect, communication, crédibilité, valeurs, objectifs, reconnaissance, en les situant, en parallèle, dans une vision chrétienne de l'homme et de son travail. En fin d'ouvrage, on trouvera aussi deux chapitres très enrichissants sur la spiritualité et les voies qui y mènent.

*Philippe Coste*

*PS : Il y a beaucoup de points communs entre le management des équipes et l'éducation des enfants. Ce livre peut aussi servir à la maison !*

## Un putsch financier

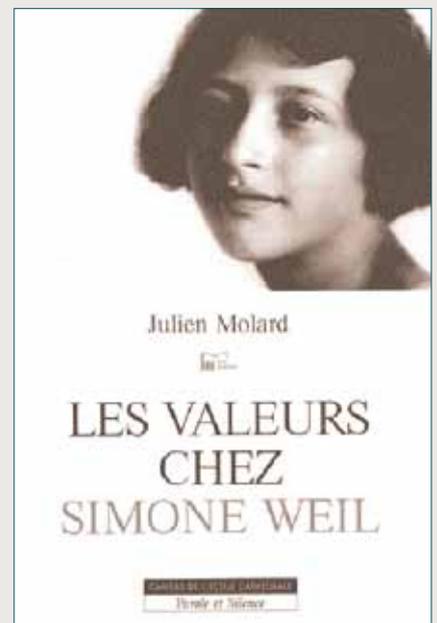
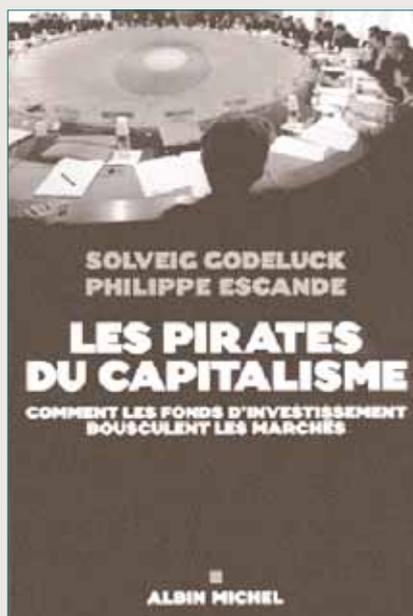
Un excellent livre pour qui veut découvrir les fonds spéculatifs ou d'investissement, qui ont imposé leur loi au capitalisme financier et aux entreprises réelles depuis les années 80. Un vrai thriller... Les deux auteurs, journalistes aux *Echos*, donnent aux non-initiés la compréhension des mécanismes financiers. Ils soulèvent sans complaisance excessive des questions de fond pour notre avenir économique. À les lire, on ne peut s'empêcher de reconnaître des vertus à des dispositifs qui ont permis d'accélérer la création de valeur de nombreuses entreprises, en marge des marchés boursiers classiques. Il est probable que l'activité des fonds a aidé la croissance des années 1990-2000 dans les économies développées. On comprend aussi peu à peu que ce système repose sur des mécanismes doublement destructeurs à long terme. Le LBO se présente au départ comme une invention saine, conçue sur l'anticipation du profit futur et la rémunération du risque. Du seul point de vue financier, il n'y a rien à redire tant que la machine ne s'emballa pas. Lorsque cela se produit, sous l'effet conjugué de mécanismes de plus en plus sophistiqués et cumulatifs d'endettement et d'un ralentissement de l'économie, la situation devient alarmante notamment à cause du transfert du contrôle d'une part grandissante des économies développées à des puissances étrangères via les fonds souverains. L'autre mécanisme est l'épuisement programmé d'une partie au moins de notre économie réelle, si la loi du rendement maximum exigé des investissements faits sur les entreprises rachetées se traduit par la détérioration des conditions d'emploi et de vie des salariés. Les conséquences vont bien au-delà de

la remise en cause du contrat social qui a accompagné la croissance plus harmonieuse de la période précédente. Quel bénéfice à long terme restera-t-il pour nos sociétés une fois que les *Pirates du capitalisme*, mandatés notamment par les fonds de pension au service des retraités du papy boom, auront épuisé les générations suivantes à force de contraintes, d'emplois détruits, de stress, d'appauvrissement des classes moyennes ? La thèse implicite de ce livre est bien le risque d'autodestruction de ce capitalisme même si les auteurs ne la formulent pas complètement... Leur conclusion lance un appel aux États pour qu'ils interviennent en régulateurs des marchés financiers. Souhaitons que cela soit encore possible dans l'économie mondialisée.

*Christian Sauret*

### Les pirates du capitalisme Comment les fonds d'investissement bousculent les marchés

*Solveig Godeluck, Philippe Escande,*  
Albin Michel, 2008, 263 p., 18 €



## Élever son âme

Si l'objectif de Simone Weil : « être conforme au bien, maîtriser le mal, être attentif aux autres, renoncer aux joies de ce monde, se détacher pour s'élever vers les régions d'en haut, celles où seul le bien se trouve... » est aussi le vôtre, la lecture du livre de Julien Molard, historien et philosophe, peut vous aider. En effet, pour Simone Weil, la notion de valeur est au centre de la philosophie et la distance de l'homme à la valeur le rapproche ou l'éloigne de Dieu. Elle nous permet d'approfondir notre réflexion et notre compréhension des fausses valeurs qui, au lieu d'élever l'âme, la tirent vers le bas : possession, grandeur, convention, héroïsme et courage mal utilisés, patriotisme ou attachement... Elle nous aide à comprendre en quoi le bien, le vrai, le beau, le bon et le juste sont des valeurs « cardinales ». Toutes seront transfigurées par la conversion spirituelle de Simone Weil, après son expérience en usine où elle s'est vue en esclave, une procession au Portugal, dix jours à Solesmes et les récitations d'une poésie au cours de laquelle « le Christ est descendu en moi et m'a prise » confesse-t-elle.

*Bernard Chatelain*

**Les Valeurs chez Simone Weil**  
*Julien Molard, Cahiers de l'École  
Cathédrale, 158 p., 14 €*

ÉDITO

Chers lecteurs,

En ce mois de décembre, la *Lettre Internationale* va bientôt fêter ses deux ans au sein de *Responsables*. Nous faisons appel à toutes les bonnes volontés pour nous rejoindre et renforcer la petite équipe de rédaction de trois personnes ; n'hésitez pas à nous envoyer des articles traitant de l'international que vous souhaiteriez partager au sein du MCC. *Laure Déléry*

## L'ÉGLISE ET LE MONDE

### L'histoire du MPCB<sup>1</sup> au Brésil

**Interview de Marcos Antonio Figueiredo, professeur de sociologie rurale à l'université de Recife**

Le diocèse de Recife a connu une grande crise après le départ de Don Helder Camara, notamment avec la disparition de nombreuses pastorales comme celles des prisons, de la prostitution... Beaucoup ont quitté l'Église, mais ont continué à se rencontrer dans des communautés chrétiennes sans lien avec le diocèse, organisant notamment des sessions d'études.

En 2004, une rencontre avec *Pax Romana*, a révélé de nombreuses convergences de pensée. La question s'est alors reposée du rattachement de la communauté à *Pax Romana*. Mais la perspective d'un rattachement à une institution liée à Rome a suscité une seconde crise. Comment envisager l'avenir ?

Cette crise a été salutaire. Il a fallu deux ans de travail sur la redéfinition de l'identité, de la mission, et aussi de la planification stratégique du groupe. De nombreux groupes de travail décentralisés ont été organisés, car rien ne sort de solide que collectif. C'est ainsi que le MPCB est devenu officiellement membre de *Pax Romana* lors de l'assemblée mondiale de Nairobi, avec le soutien de

l'évêque de Maceio, *Presidente de la Conferencia de Obispos del Nordeste*. Le MPCB comporte des adultes et des jeunes universitaires. Il travaille en petites équipes de 10 personnes environ, selon une « charte des principes ». Il propose aussi des réflexions et des formations dans le domaine des droits de l'homme, de la relation à l'environnement, de la sociologie, de la théologie.

*Philippe Ledouble*

Le MPCP est devenu membre de Pax Romana, un pas vers l'unité de l'Église...



<sup>1</sup> Mouvement de Professionnels Chrétiens du Brésil

ZOOM

## Réflexion sur une crise internationale en relisant Jean-Paul II et pour se donner une piste d'humanité par le travail

Jean-Paul II nous invite dans *Sollicitudo Rei Socialis* en 1987, aux paragraphes 36 à 38, à une réflexion approfondie que nous pouvons mettre en perspective par rapport à la crise financière actuelle même si, lors de sa publication, l'arrière plan de la réflexion de Jean-Paul II était un monde bipolaire qui a disparu depuis. L'interdépendance des sphères économiques du monde est encore plus grande aujourd'hui qu'en 1987 et cela donne une acuité et actualité encore plus forte à l'encyclique.

« "Péché" et "structures de péché" sont des catégories que l'on n'applique pas souvent à la situation du monde contemporain. Cependant, on n'arrive pas facilement à comprendre en profondeur la réalité telle qu'elle apparaît à nos yeux sans désigner la racine des maux qui nous affectent. Il est vrai que l'on peut parler d'"égoïsme" et de "courte vue"; on peut penser à des "calculs politiques erronés", à des "décisions économiques imprudentes". Et, dans chacun de ces jugements de valeur, on relève un élément de caractère éthique ou moral.

On peut ajouter certaines considérations particulières pour observer que parmi les actes ou les attitudes contraires à la volonté de Dieu et au bien du prochain et les "structures" qu'ils induisent, deux éléments paraissent aujourd'hui les plus caractéristiques : d'une part le désir exclusif du profit et, d'autre part, la soif du pouvoir dans le but d'imposer aux autres sa volonté. Pour mieux définir chacune des attitudes, on peut leur accoler l'expression "à tout prix". En d'autres termes, nous nous trouvons face à l'absolutisation des attitudes humaines avec toutes les conséquences qui en découlent. Même si en soi les deux attitudes sont séparables, l'une pouvant exister sans l'autre, dans le panorama qui se présente à nos yeux, toutes deux se retrouvent indissolublement liées, que ce soit l'une ou l'autre qui prédomine. (...) Si l'on considérait certaines formes modernes d'"impérialisme" à la lumière de ces critères

moraux, on découvrirait que derrière certaines décisions, inspirées seulement, en apparence, par des motifs économiques ou politiques, se cachent de véritables formes d'idolâtrie de l'argent, de l'idéologie, de la classe, de la technologie. (...)

Il s'agit, avant tout, (...) de l'interdépendance, ressentie comme un système nécessaire de relations dans le monde contemporain, avec ses composantes économiques, culturelles, politiques et religieuses, et élevé au rang de catégorie morale. Quand l'interdépendance est ainsi reconnue, la réponse correspondante, comme attitude morale et sociale et comme "vertu", est la solidarité. Celle-ci n'est donc pas un sentiment de compassion vague ou d'attendrissement superficiel pour les maux subis par tant de personnes proches ou lointaines. Au contraire, c'est la détermination ferme et persévérante de travailler pour le bien commun, c'est-à-dire pour le bien de tous et de chacun parce que tous nous sommes vraiment responsables de tous. Une telle détermination est fondée sur la ferme conviction que le développement intégral est entravé par le désir de profit et la soif de pouvoir dont on a parlé. Ces attitudes et ces "structures de péché" ne peuvent être vaincues – bien entendu avec l'aide de la grâce divine – que par une attitude diamétralement opposée : se dépenser pour le bien du prochain en étant prêt, au sens évangélique du terme, à « se perdre » pour l'autre au lieu de l'exploiter, et à « le servir » au lieu de l'opprimer à son propre profit. (cf. Mt 10, 40-42; 20, 25 ; Mc 10, 42-45 ; Lc 22, 25-27). »

Savons-nous, dans nos entreprises qui se sont beaucoup internationalisées depuis 20 ans, dénoncer le désir exclusif du profit et la soif du pouvoir « à tout prix » et donc « à n'importe quel prix » ? Pourrions-nous réfléchir en équipe à quelles actions nous sommes appelés face à ces « idolâtries » ? Comment devenons-nous responsables de tous ?

Olivier Vasseur

### ACTUALITÉ

- **19 septembre.** Message du Conseil pontifical pour le dialogue interreligieux pour la fin du Ramadan: *Chrétiens et musulmans : Ensemble pour la dignité de la famille* [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- **6 octobre.** Publication de la COMECE : *Science et Éthique* [www.comece.org](http://www.comece.org)
- **8 octobre.** Crise mondiale des marchés financiers : note des évêques de France [www.la-croix.com](http://www.la-croix.com)
- **8 et 9 octobre.** Les évêques de la Commission « Affaires sociales » de la COMECE se sont réunis à Paris sur le thème : *Avenir de la protection sociale et de la politique sociale en Europe*
- **17 et 18 octobre** à Paris : sommet citoyen sur les migrations, 300 organisations de 33 pays proposent de construire des ponts, pas des murs. [www.despontespasdesmurs.org](http://www.despontespasdesmurs.org) . Message du Pape Benoît XVI pour la 95<sup>e</sup> journée mondiale du migrant et du réfugié [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
- **28 au 30 novembre** à Strasbourg. Avec Pax Romana et le Miamsi : *Dialogues interculturels en Europe. Quels points chauds ? Quelles actions des ONG chrétiennes ? Quelle coopération avec le Conseil de l'Europe ?*

### AGENDA 2009

- **28 janvier-1/2 février :** Forum économique mondial, Davos.



HOMMAGE À OLIVIER DORBEC

# Merci et Adieu

➤ Le jeudi 16 octobre 2009 furent célébrées les obsèques d'Olivier Dorbec. Très actif dans le mouvement, il fut responsable de la région Paris, responsable de la région Centre Est, trésorier, accompagnateur d'équipe, membre de l'équipe nationale de Formation... Des membres du MCC lui rendent un hommage mérité.

**N**ous nous sommes rencontrés il y a presque vingt ans. J'étais avec Geneviève-Isabelle responsable du secteur Jeunes Professionnels du MCC. Olivier et Claire revenaient d'Afrique et avaient accepté la responsabilité de la Région Paris. Ensemble, nous avons redessiné les contours de la région en créant quatre nouveaux secteurs : Gare du Nord, Gare de l'Est, Gare d'Austerlitz, Gare Saint-Lazare ? Normal, Olivier travaillait à la SNCF ! Et puis non ! les voies du Seigneur sont plus sûres que les voies de chemin de fer. Ce seront Antioche, Corinthe, Trois tavernes, Ephata. (...) Nous nous sommes retrouvés à Lyon. Vous êtes venus nous épauler au bureau régional Centre Est et avez ensuite repris le flambeau comme responsables régionaux. Par la suite, Olivier a accompagné une équipe et a assuré la fonction de trésorier, plus discrète que celle de responsable régional, mais également importante. Avec Claire, il a rejoint l'équipe de formation spirituelle du mouvement. Aimer et Servir, cette devise de la Compagnie de Jésus, c'était un peu la tienne Olivier ! Tu nous parlais souvent de tes enfants. Tu étais fier de chacun, tu souhaitais que chacun découvre un amour aussi fort que celui que tu vivais avec Claire dans le mariage, tu aspirais à ce que chacun découvre la foi et en vive. Tu as beaucoup aimé le MCC. Servir le mouvement, c'était pour toi servir l'Église, servir le Christ et tu en étais profondément heureux. (...) Olivier, aujourd'hui, les membres du MCC te disent Merci et Adieu, portés comme toi par la foi au Christ ressuscité.

*Yves Coulomb*

**A**vec Olivier nous nous sommes rencontrés il y a trente-sept ans, sur les bancs des écoles de la SNCF d'Orléans et de Chantilly, qui devaient transformer d'anciens étudiants en cheminots compétents. Ensuite nos carrières nous ont éloignés l'un de l'autre... parce que les Dorbec avaient un goût prononcé pour les affectations lointaines : la Côte d'Ivoire, l'Iran... Puis nous nous sommes retrouvés en 1990 à Paris, vous étiez les responsables de la région MCC de Paris, et nous faisons partie de votre équipe. Les journées du MCC au Cirque d'hiver me paraissent illustrer deux qualités que j'ai beaucoup appréciées chez vous : la créativité, la capacité de faire du neuf, et aussi la capacité d'entraîner, de mobiliser des personnes sur ces choses nouvelles. Vous avez su joindre les deux. Peut-être est-ce le fruit de l'alliance de l'homme rationnel et de la femme chantante ? Je me souviens de Mesvres... Il y a quelques mois nous nous sommes retrouvés à quatre le soir au coin du feu. L'ambiance avait deux caractéristiques : simple et profonde. Les relations avec vous étaient simples, mais d'une simplicité qui conduit rapidement à la profondeur. Je vous remercie donc de ces qualités que vous nous avez offertes, je remercie encore le Seigneur des talents qu'il vous a donnés, et que vous avez su partager.

*Philippe Ledouble*

## La nuit serait sans issue

**La nuit serait sans issue, s'il n'y avait la lumière. Et l'espérance quitterait le cœur des hommes, s'il n'y avait des signes pour révéler l'horizon.**

**Nous avons rencontré en toi, Olivier, un homme de foi et de conviction qui inspire la confiance dans le courage et la détermination.**

**La vie ne serait pas la vie sans la source qui jaillit.**

**Je me souviens de toi, Olivier, lors d'un « dialogue contemplatif » avec Géraud sur les secrets d'Isaïe.**

**« Comme la pluie et la neige descendent des cieux et n'y remontent pas sans avoir arrosé la terre pour qu'elle donne la semence au semeur », de même tes paroles, Olivier, parce que toujours simples ont su féconder nos cœurs. La vie ne serait pas la vie sans un minimum d'esprit pratique. Ton sens du concret, ton pragmatisme et le rappel constant des réalités ont façonné notre engagement au MCC.**

**La subtile collaboration qui était la nôtre constitue pour nous des moments inoubliables de joie dans la responsabilité partagée (...)**

*Geneviève Iacono*



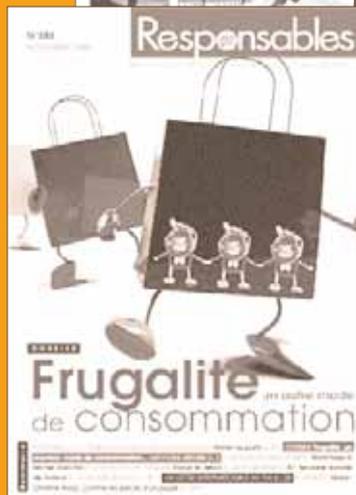
- RENCONTRE
- DOSSIER
- LIVRES & DVD
- LETTRE INTERNATIONALE
- VIE DU MOUVEMENT
- VIE D'ÉQUIPE
- QUESTION D'ÉQUIPE
- VISAGE
- VIE SPIRITUELLE

## 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 390 janvier 2009

**DOSSIER** Une éthique pour demain...

## 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](mailto: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 : \_\_\_\_\_

42 € (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

### Pour nos différences

Toi, le Différent, Dieu Tout-Autre,  
nous te remercions pour nos différences  
Tu les as créées pour notre joie,  
hommes et femmes, de peaux, de cultures,  
de religions, de savoirs,  
de conditions et de convictions  
aux couleurs multiples et changeantes  
faites pour la découverte et l'étonnement.

Toi, le Différent, Dieu Tout autre,  
nous te demandons pardon pour nos différences,  
quand, au-delà de nos différends,  
elles sont intolérantes, haineuses et guerrières,  
exclusives, blessante et meurtrières.  
Dans la grisaille de nos ghettos  
elles se dressent comme des murailles.

Toi le Différent, Dieu Tout Autre,  
nous te prions pour nos différences.  
Donne-nous la force de résister  
à ceux qui les nivellent.  
Inspire-nous des mots et des gestes  
pour ceux qu'elles effraient.  
Ouvre nos cœurs  
et nos intelligences à leurs beautés.  
Fais-nous la grâce d'y découvrir notre unité.

Amen