

RESP



NSABILES

461 - Automne 2023 - 7,50€

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

Les nouveaux visages de la responsabilité

L'INVITÉE

Anne-Florence
Quintin,
une syndicaliste
passionnée

BIEN COMMUN

Trois clés de lecture
pour l'exhortation
apostolique
Laudate Deum

LE MCC EN SYNODE

Douze questions
à discerner
à l'Assemblée
Participative Nationale



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

4

*en régions
en réseaux*

6

*jp connection
Penboc'h 2023 :
la responsabilité,
moteur d'engagement*



7

*l'invitée
Anne-Florence Quintin
Une syndicaliste passionnée
aux côtés des cadres*



10 DOSSIER

Les nouveaux visages de



30

*ressources
Appels du pape à la responsabilité*

31

coups de cœur

la responsabilité

Notre société se transforme de plus en plus vite et de nouvelles responsabilités apparaissent. La responsabilité de chacun, d'abord individuelle, se vit de plus en plus collectivement, "tout est lié". Le sujet est vaste ! Responsabilité systémique de l'entreprise selon Cécile Renouard, responsabilité d'être au service du bien commun selon Joseph Thouvenel, responsabilités sociale, écologique et solidaire de l'entreprise Optim'ism, responsabilité sociétale et environnementale pour Marie Husset... notre dossier pointe du doigt la responsabilité sous ces quelques angles.

Le pape François nous invite sans relâche à nous sentir responsables de la Maison commune, des générations futures et des plus fragiles, ainsi encore dans son exhortation apostolique *Laudate Deum* du 4 octobre 2023. Alors, les questions que posent Alain Thomasset dans son regard spi, "quels sont les appels que j'entends ? Vis-à-vis de qui ai-je envie d'engager ma liberté et ma responsabilité ?", doivent particulièrement résonner auprès des membres du MCC en cette période de réflexion intense.

32

bien commun

Laudate Deum, l'exhortation apostolique du 4 octobre 2023

35

le MCC en synode

© Sylvain Hennebel



EMMANUEL BLANCHET,
RESPONSABLE RÉGIONAL MIDI-PYRÉNÉES

Responsable jusqu'où ?

Comment est-ce que je contribue, par mes engagements, à promouvoir le bien commun ? À servir plus grand que moi ? Ces questions sont au cœur de la raison d'être du MCC depuis la création, il y a 130 ans, de l'Union des ingénieurs catholiques (UIC), origine directe de notre mouvement. Sa charte affirme ainsi que "*le MCC a pour mission d'aider ses membres à agir davantage selon l'Esprit du Christ, personnellement et collectivement, dans tous les lieux où s'exercent leurs responsabilités.*"

Toutefois, cette problématique a aujourd'hui une résonance nouvelle. Les trois dernières années ont été marquées par la crise du Covid, le retour des guerres de haute intensité et l'urgence écologique. Dans ce contexte, chacun prend progressivement conscience que ses agissements n'impactent pas seulement son entourage immédiat mais l'humanité entière : tout est lié.

De plus, cette prise de conscience n'est plus l'apanage de quelques humanistes ou chrétiens inspirés par la doctrine sociale de l'Église : elle tend à devenir le fait de toute une génération. Autour de nous, se multiplient les personnes qui cherchent du sens.

Mais elle advient aussi dans une société infiniment plus complexe qu'il y a 130 ans. La question de la part que j'ai à y prendre se présente alors avec une acuité différente, qui peut être anxiogène : dans un monde qui me dépasse et sur lequel je n'ai aucune prise, que puis-je réellement ? Pour accueillir ce monde qui vient et aider ses membres à mieux s'y situer, le MCC dispose d'un savoir-faire inestimable. Au travers du prisme du discernement ignacien, il sait relire cette problématique fondamentale : de quoi suis-je responsable, et jusqu'où ?



“Le discernement et nos pratiques managériales” au menu de la rentrée du MCC Nantes

Lors de notre journée de rentrée du 24 septembre 2023, Bernard Bougon, sj, nous a proposé une réflexion sur le “discernement et (nos) pratiques managériales”.

Le discernement se construit en cinq étapes: formuler la question, être libre, choisir, délibérer en vue de la décision et confirmer le choix.

L'essentiel dans le discernement est de rechercher avant tout la fi-

nalité ou la raison d'être du choix. En termes chrétiens, c'est la vocation propre. Lorsque mes choix sont en cohérence avec la finalité, avec mes valeurs propres, je reçois une forme de consolation, c'est-à-dire soutien et encouragement. Ceci aboutit à réfléchir à notre façon de manager. Nous sommes tous des managers, au travail mais aussi au sein d'associations, dans nos engagements civiques, dans nos cercles amicaux. Saint



© DR

Ignace de Loyola propose plusieurs moyens pour “bien” manager: progresser soi-même, éviter la présomption, ne pas s'abandonner au découragement, écarter l'ambition personnelle, manifester un grand amour des personnes et montrer courage et constance dans la conduite des projets.

SYLVIE ET VIOLAINE, MCC NANTES

Qui sera présent à l'APN ?

Près de 200 participants se réuniront pour l'Assemblée Participative Nationale des 18 et 19 novembre 2023, représentant ses territoires, réseaux (JP et Retraités actifs), ateliers de régénération, comité de rédaction, accompagnateurs spirituels, “sages” du mouvement (personnes qui ont exercé des responsabilités par le passé). Au jour où nous bouclons ce numéro, **150 personnes** ont répondu positivement pour y participer. Merci à elles!

Quelques caractéristiques de ces participants:

- Une parité hommes-femmes quasi parfaite,
- 18 régions, 36 secteurs et 65 équipes y sont représentés, reflétant la diversité de nos territoires, en

France et même à l'étranger (une déléguée de Berlin est attendue!),

- Une répartition par âge qui reflète la pyramide des âges de notre mouvement, où les jeunes ont une place significative (nous pouvons encore mieux faire): 1/3 de moins de 45 ans, 1/3 entre 46 et 60 ans, 1/3 de plus de 60 ans.

Une cinquantaine d'entre eux sont des **délégués des territoires**. Ils reflètent notre effort de recherche de participants plus jeunes: 19 % ont moins de 35 ans, 17 % entre 36 et 45 ans, 38 % entre 46 et 60 ans, 23 % ont plus de 60 ans. Rendez-vous le 18 novembre!

VÉRONIQUE HERVIEU, ÉQUIPE D'APPEL ET D'EMBARQUEMENT DES PARTICIPANTS À L'APN
ET OLIVIER COLLET, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

en réseaux

La Communauté du Chemin neuf fête ses 50 ans

Fondée à Lyon en 1973 par un jésuite, le père Laurent Fabre, le Chemin neuf est une communauté catholique à vocation œcuménique qui compte 2200 membres dans trente pays dont

350 en France: 120 prêtres, des religieux, des célibataires, et des familles, qui se retrouvent dans différents lieux de vie (centres d'accueil, lieux de formation, foyers d'étudiants) pour vivre en fraternité de quartier ou de vie. La spiritualité de la Communauté s'enracine à la fois dans la tradition ignatienne et l'expérience du

Renouveau charismatique. Elle est chargée de seize paroisses et sept monastères et abbayes. Il existe quelques points de rencontre entre le MCC et le Chemin neuf. Qu'est-ce qui anime mon travail, lui donne du sens, du souffle? Voilà des questions parmi celles abordées par le Chemin neuf dans son “parcours Ni-

codème”. Ce centre de formation communautaire et théologique propose aux professionnels un parcours pour réconcilier leur vie spirituelle et leur vie de travail, accueillir l'Esprit Saint au travail pour se changer et changer le monde.

En cinq rencontres hebdomadaires ce parcours a





Équipe nationale élargie, les 7 et 8 octobre 2023 à Paris, pour préparer l'Assemblée Participative Nationale des 18 et 19 novembre 2023 : finalisation des questions à présenter aux délégués et organisation pratique.



© DR

Au programme de l'APN

L'Assemblée Participative Nationale (APN) se réunit les 18 et 19 novembre 2023 à Paris pour se mettre à l'écoute de l'Esprit sur 12 questions structurantes (voir p. 35) et discerner les orientations qui permettront à notre mouvement, dans un élan retrouvé, d'offrir ses richesses d'une manière ajustée aux appels et réalités de ce temps.

Le 18 novembre : par groupes de huit, les participants réfléchiront sur la raison d'être et les modalités d'appartenance au MCC. 12 dossiers construits en amont situent les questions dans leur contexte, les relie à l'écoute interne et externe. Ils permettent d'en peser les enjeux, et de

parvenir à cette représentation globale et intégrée nécessaire au discernement en commun. En fin d'après-midi, 3 invités témoigneront, sur la base de ce qu'ils auront entendu dans la journée, sur ce qui se passe dans leur mouvement ou dans d'autres parties de l'Église, afin d'aider les participants à élargir leurs propres perspectives.

Le 19 novembre : après des temps de 'convergence' en petits groupes, l'APN va se prononcer sur les orientations qui seront transmises à l'Équipe Nationale, celle-ci prenant les décisions qui s'imposeront les 27/28 janvier 2024.

CÉCILE ET MARTIN LESAGE,
RESPONSABLES NATIONAUX



pour objectif de permettre de redécouvrir le sens de leur vie professionnelle, des topos pour laisser la Parole de Dieu interroger et éclairer leur réalité professionnelle, des partages de la réalité de leur quotidien avec d'autres personnes pour déposer leurs questionnements et ne pas avancer seul, une feuille de

route pour mettre en pratique et prier la Parole. Un week-end est également proposé pour aller plus loin. Le Chemin neuf propose aussi des sessions de quatre jours fondées sur la pédagogie des exercices de saint Ignace pour se mettre en marche, relire sa vie professionnelle, découvrir sa finalité

professionnelle et entendre Dieu dans l'épreuve, partager son quotidien professionnel. Il est également possible de s'engager pour un an au sein de la Fraternité Nicodème (à Nantes, Lyon, Toulouse, Angers, Paris, Reims, Caen, Strasbourg et Bruxelles) pour cheminer : une réunion mensuelle pour

partager avec d'autres ses questions sur sa vie professionnelle, prier, vivre un week-end ou une retraite spirituelle.

SYLVIE DE ROUMEFORT,
RESPONSABLE ÉDITORIALE

<https://www.chemin-neuf.fr>
<https://nicodeme.chemin-neuf.fr/>

ÇA S'EST PASSÉ

Penboc'h 2023 : la responsabilité, moteur d'engagement

Pour la 4^e année, une trentaine de jeunes professionnels de 25 à 35 ans se sont retrouvés cet été à Penboc'h pour la session JP du MCC, pour repenser leur "boulot les pieds dans l'eau", au sens propre, le séjour ayant débuté sous une pluvieuse tempête !

"Le thème de cette année, sur la responsabilité, a nourri nos échanges. Un panorama large de cette notion nous a été dressé par Alain Thomasset, sj (voir p. 14 et p. 24). D'autres expériences et exercices collectifs originaux sont venus compléter et enrichir cette présentation du thème. En plus des possibilités d'accompagnement personnel,

nous avons pu redécouvrir des figures conseillères en discernement : saint François, saint Ignace ou encore Marie, Joseph ou Hérode. Nous sommes ensuite allés sur le terrain, à la rencontre d'acteurs qui incarnent leur propre responsabilité au travail et une sensibilité marquée pour les enjeux écologiques et sociétaux (voir p. 19). Le message final : "Vous êtes plus larges que votre activité professionnelle du moment", est pour nous un appel à nous engager, à ouvrir nos horizons vers l'avenir et vers les autres, en écoutant nos aspirations propres !"

UNE PARTICIPANTE



ÇA S'EST PASSÉ

JMJ de Lisbonne : les jeunes pros à l'honneur

Cet été à Lisbonne, aux JMJ 2023, une nouveauté attendait les 6 000 jeunes pros français âgés de 25 à 35 ans, le village Santos. Cette initiative inédite, imaginée par l'équipe nationale Jeunes pros du service Jeunes et Vocations de la Conférence des évêques de France (CEF), leur a permis de bénéficier, parmi des activités festives, de conférences pour discerner sur la promesse qu'ils portent. Ces conférences, prises d'assaut, avaient pour thème la liberté (Martin Steffens), l'unification de vie (Hubert et Marianne de

Boiresdon) ou encore le lien social (Jean-Marc Potdevin). Et la réponse fut très enthousiaste ! Surprise de voir l'émotion et la gratitude de ces jeunes découvrant que l'Église s'adressait à eux et les attendait, notamment avec les mouvements jeunes pros et les formations pour débutants. Des ateliers pour apprendre à prier ou se confesser ont permis à beaucoup d'oser de nouveau recevoir les sacrements. Le pape François leur a souhaité qu'ils soient des chrétiens missionnaires sur toute la



planète et leur a donné rendez-vous en 2027, à Séoul. *"Il y a de la place pour tout le monde dans l'Église : para todos!"*

HÉLÈNE, DU RÉSEAU NATIONAL JEUNES PROS

Anne-Florence Quintin

UNE SYNDICALISTE PASSIONNÉE AUX CÔTÉS DES CADRES



1992

Adhésion à la CFDT

1993 à 1998

Études de philosophie,
droit et sciences politiques

1998, 2005, 2009

Naissance de ses trois enfants

Depuis 2006

En équipe MCC
des Hauts-de-Seine Nord

Depuis 2015

Secrétaire générale adjointe
de la CFDT Cadres et déléguée
générale de l'Observatoire des cadres
et du management

Grâce à ses engagements professionnels, Anne-Florence Quintin observe de près les bouleversements qui touchent les cadres. Par conviction, elle résiste au syndicalisme catégoriel qui défendrait uniquement les intérêts des cadres et surtout “déteste toute allégeance”.

La parole de qualité reste tabou dans l'entreprise. Pour la remettre au centre, le compagnonnage fait partie des solutions. Les lieux collectifs ont vocation à permettre à toute femme ou homme engagé de s'épauler et d'exercer son discernement : la capacité de régénération est un défi majeur.

Quel est votre parcours ?

J'ai 47 ans et trois enfants. Philosophe de formation, j'ai travaillé dans plusieurs associations militantes. Aujourd'hui, je suis secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres et également déléguée générale de l'Observatoire des cadres et du management. Cet Observatoire suit l'évolution des cadres. La question n'est plus de savoir qui ils sont, **mais quelle est leur fonction, leur rôle dans**

l'entreprise. La question de leur autonomie est ainsi plus importante, car lorsqu'ils étaient appelés “*collaborateurs de la direction*”, ils étaient plutôt en état d'allégeance.

L'archipélisation des cadres est principalement due à celle de la classe moyenne. Êtes-vous d'accord avec cela ?

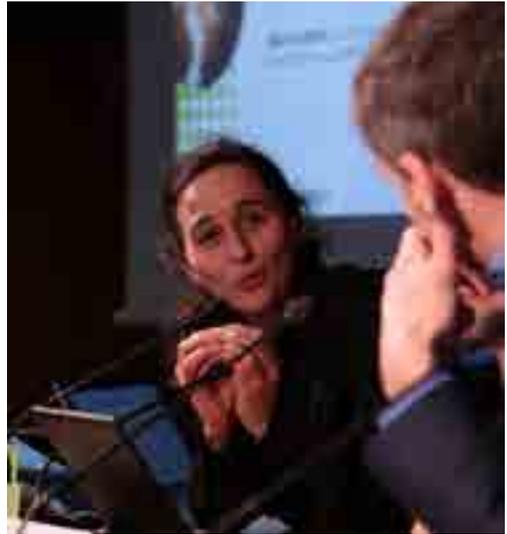
Oui, bien sûr. Et cela se complexifie. Au sein de chaque catégorie,



se pose de plus en plus la question de **la place de la subjectivité dans le travail**. C'est particulièrement vrai pour les cadres qui sont, par définition, autonomes et responsables. Ils ont donc le choix: voir ce moment de déliaison des catégories sociales qu'a décrite Fourquet en 2019, comme un risque de repli ou *a contrario* un nouveau mouvement d'émancipation, ce qui est un risque aussi ! Deux exemples: les accords collectifs sur le **télétravail** conclus juste après le Covid ont plus parlé de nouveaux droits ("*J'ai droit à deux jours de télétravail, à trois jours...*") que des relations entre les salariés, pour savoir ce qui fait ressource pour eux quand ils travaillent ensemble. Ceux sur la **mobilité** ont fait état de revendications individuelles sur une prise en charge par l'employeur de plusieurs modes de transport. Avant 2020, les entreprises délivraient des contrats de travail avec un contenu le plus général et abstrait pour une même catégorie de métier. Cela a explosé avec le Covid, des cadres étant partis en province, d'autres utilisant le vélo, d'autres reprenant leurs temps de vie en main de manière impérative autour du noyau privé familial... Le RH se trouve face à des revendications très concrètes, elles ne sont plus uniquement professionnellement identifiées, elles sont socialement, territorialement, historiquement, sexuellement identifiées. Arrivera-t-on à mettre la notion du juste au centre? Sinon, on arrivera à une archipélisation cruelle et une individualisation terrible du monde du travail et ce ne sera pas tenable. Sans tomber dans l'individualisation, les organisations collectives doivent répondre à ces revendications subjectives pour mieux prendre en considérations les différents salariés. Les nouveaux accords contiennent des clauses de révision courte, un ou deux ans, ce qui n'était pas le cas avant.

Ne serait-ce pas plus profond que le moment Covid ?

Oui. Toute la question est le "travail ensemble". Malheureusement, cela ne se pense pas comme cela dans les entreprises. Pendant la pandémie, les cadres dirigeants des grandes entreprises ont découvert l'engagement des salariés et leur autonomie. La relation de confiance semblait sortie



renforcée. Mais aujourd'hui, les mêmes sont revenus au *reporting* comme jamais, pour tout contrôler. C'est incompréhensible. C'est le refus de la parole avec les salariés. Pourtant, **la parole permet l'altérité et l'efficacité**. Pourquoi la parole vraie échoue-t-elle dans les murs de l'entreprise? Les lois Auroux ont plus de 30 ans et les espaces de dialogues dans l'entreprise sont toujours une gageure à mettre en place et à faire perdurer.

Alors, comment remettre la parole au centre ?

Nous pouvons remettre la parole au centre grâce au compagnonnage. Le MCC permet d'accéder à la parole car il n'y a pas de tabou. Mon appartenance à une équipe a été et est toujours très importante pour ma vie professionnelle, quelle que soit la qualité de l'équipe. À l'échelle d'une vie humaine, et de celle de mes enfants, je n'entrevois pas la fin de l'accélération des bouleversements profonds que nous avons commencé à vivre. La parole sera précieuse: elle régénère. Si nous oublions d'accorder du prix aux efforts qu'il faut faire pour apprendre à nous parler collectivement, pour que la personne puisse s'exprimer sur ce qu'elle croit et vit, nous ne saurons pas nous régénérer, nous perdrons les moyens d'agir. Le compagnonnage, à deux comme

Mon appartenance à une équipe du MCC a été et est toujours très importante pour ma vie professionnelle.

dans du mentorat, à 10 comme dans une équipe, à 600 000 comme à la CFDT, sont des lieux potentiels de régénération. Sinon, nous vivons un cauchemar: l'espoir d'avoir des relations humaines de qualité, et avoir perdu définitivement l'outil pour y parvenir! Il y a sans doute une pédagogie de la parole à inventer, comme il y a une pédagogie du discernement qui a été développée. La CFDT Cadres et l'Observatoire des cadres utilisent les *hackathons*¹, basés sur une éthique de la contribution avec un haut niveau d'exigence, la parole étant au centre. Ces *hackathons* ont donné des résultats, par exemple sur le sujet de la reconversion des jeunes, ou les réformes du temps de travail à préparer. La CFDT Cadres pousse depuis l'idée d'un référent temps dans l'entreprise.

Comment faire du collectif avec de l'individuel?

En prenant des personnes de bonne volonté dans différentes organisations, on fait cause commune. Mais toute la question est de savoir mettre en place les conditions pour que les individus soient en mesure de dire ce dont ils ont vraiment besoin, ce à quoi ils aspirent. Après, très vite, ils prennent conscience que la manière d'agir la plus efficace est celle de la contribution de chacun selon ses talents. Ils font l'expérience de leur lien concret.

En lien avec la démarche de régénération du MCC, le mot "cadre" est contesté car très lié au salariat.

1. Des groupes de développeurs de la Silicon Valley se réunissent pour un temps donné afin de travailler sur des projets de programmation informatique de manière collaborative et ne se séparent que lorsqu'ils ont trouvé la solution.



Quel mot pourrait le remplacer?

Le mot "cadre" a failli disparaître pour une raison purement financière, les employeurs ne voulant plus verser les cotisations patronales spécifiques. Les organisations syndicales se sont entendues: le mot "cadre" est une fonction. Mais c'est une fonction à risque, contenant une tension, le cadre étant formé pour encadrer, coordonner. Le "professionnel", lui, n'est pas en tension. Plus personne ne se présente aujourd'hui en disant "*Je suis cadre*", mais ce terme décrit nos conditions de vie professionnelles, que nous soyons salariés ou indépendants: une vulnérabilité de ceux qui ont un rang hiérarchique mais qui sont toujours au service du travail des autres, et qui peuvent être pris dans des tentatives d'allégeances de toutes sortes. Quant au mot "responsable", il est trop large, tout le monde est responsable. Les cadres vont vivre la même chose que les ouvriers, une standardisation de leurs tâches, une délocalisation et une déshumanisation avec l'Intelligence artificielle. Ainsi, il me semble trop tôt pour supprimer le mot "cadre" dans le nom du MCC, il est aussi imparfait et vulnérable que celui qui occupe cette fonction! ●

**PROPOS RECUEILLIS PAR BERTRAND HÉRIARD
ET SYLVIE DE ROUMEFORT**

Les nouveaux visages de la responsabilité





Notre société se transforme de plus en plus vite et de nouvelles responsabilités apparaissent. La responsabilité de chacun, d'abord individuelle, se vit de plus en plus collectivement, "tout est lié". Le sujet est vaste ! Responsabilité systémique de l'entreprise selon Cécile Renouard, responsabilité d'être au service du bien commun selon Joseph Thouvenel, responsabilités sociale, écologique et solidaire de l'entreprise Optim'ism, responsabilité sociétale et environnementale pour Marie Husset... notre dossier pointe du doigt la responsabilité sous ces quelques angles.

Le pape François nous invite sans relâche à nous sentir responsables de la Maison commune, des générations futures et des plus fragiles, ainsi encore dans son exhortation apostolique *Laudate Deum* du 4 octobre 2023. Alors, les questions que posent Alain Thomasset dans son regard spi, "*quels sont les appels que j'entends ? Vis-à-vis de qui ai-je envie d'engager ma liberté et ma responsabilité ?*", doivent particulièrement résonner auprès des membres du MCC en cette période de réflexion intense.

regards croisés

Quelle est la première responsabilité de l'entreprise ?

12

analyse

Responsabilité : un concept qui évolue avec la société

14

reportage

Optim'ism, une entreprise bretonne qui prend ses responsabilités

18

témoignage

Mon job : faire grandir la conscience RSE

22

infographie

Pratiques managériales

24

regard spirituel

Nous sommes les collaborateurs de Dieu

25

vie d'équipe

Grandir en responsabilité

28

ressources

Appels du pape à la responsabilité

30

Quelle est la première respon

« *C'est une responsabilité systémique et relationnelle qui demande du courage et de l'audace.* »



© DR

Cécile Renouard,
Présidente du Campus
de la Transition

1990

Diplômée de
l'ESSEC Business School

1991

Entrée dans la Congrégation
des religieuses de l'Assomption

2007

Création
du programme CODEV
"Entreprises et développement"
à l'ESSEC

2018

A fondé le Campus de la Transition

Bon nombre d'entreprises sont encore centrées sur la maximisation de la valeur liée à leur cœur de métier, et ne prennent pas le temps de repérer comment celui-ci peut être en tension ou contradictoire avec les conditions d'amélioration - ou de non-détérioration - des modes de vie des plus vulnérables et du patrimoine naturel et culturel. Parler de responsabilité systémique, c'est souligner l'articulation entre les dimensions financières et extra-financières: la mise en place de normes sociales et environnementales plus contraignantes n'est suffisante que si elle s'inscrit en convergence avec la création et le partage équitable et durable de la valeur.

Il s'agit de travailler à réduire les écarts de rémunération dans l'entreprise et sa chaîne de valeur, de chercher à intégrer le coût de maintien du capital naturel et du capital humain dans la comptabilité, d'apprécier les plus grands risques à l'égard des parties prenantes, de les minimiser, réparer et compenser ces dommages quand ils sont liés à des trajectoires économiques au service des communs.

Il s'agit de renoncer à des activités contradictoires avec les conditions du bien vivre pour les générations futures - comme l'extraction des énergies fossiles ou la production de biens et services superflus¹. Cette responsabilité systémique est donc à la fois économique, écologique, sociale, culturelle et citoyenne, **correspondant à l'écologie intégrale** dont parle le pape François. Elle demande aux dirigeants et responsables le courage de la remise en cause et du discernement éthique, l'audace de s'engager sur des chemins non tracés et souvent décriés, la persévérance pour les gros temps qui viennent, pour *"parvenir à initier un nouveau processus radical, intense et qui compte sur l'engagement de tous."* (Laudate Deum, 4 oct. 2023, n° 59). ●

¹ Cette approche suppose de rediriger les modèles d'affaires (cf. les travaux de E. Bonnet, A. Monin et D. Landivar), afin de favoriser une économie du donut (cf. K. Raworth).

sabilité de l'entreprise ?

« Être ce qu'elle doit être, une collectivité humaine au service du bien commun. »



© DIR

Joseph Thouvenel,
Directeur de la rédaction
de *Capital Social*

2008-2019

Vice-président
de la CFTC

2019

Élu vice-président
du Centre européen
des travailleurs
(70 organisations
dans 39 pays d'Europe)

2022

Créateur et directeur
de la rédaction
du magazine *Capital Social*

Bien évidemment dans le secteur privé, l'entreprise doit être rentable, pour perdurer et se développer, le bénéfice étant un moyen, non un but. Collectivité humaine où chacun est appelé à participer à l'œuvre commune avec ses compétences, ses savoir-faire, ses qualités, ses défauts et ce, quelle que soit sa place dans l'entreprise. Malheureusement, trop souvent, le principe de subsidiarité est oublié, une hiérarchie tatillonne venant briser le juste espace de responsabilité du salarié, quand ce ne sont pas des modes d'organisations déshumanisants, comme on l'a tragiquement vu chez Orange (France Télécom) il y a quelques années.

Du côté des salariés ou de leurs représentants, l'on peut également rencontrer le refus d'occuper son espace de responsabilité. La frilosité de certaines organisations syndicales à s'engager sur le chemin de la cogestion est très éclairante. Cogérer, comme cela se pratique couramment en Allemagne, demande d'assumer ses responsabilités y compris dans les moments difficiles. Si je siége au sein d'un conseil d'administration, je puis être amené pour le bien de l'entreprise à valider la fermeture d'un site et des licenciements.

Le devoir de l'entreprise est de gérer avec justice et humanité les périodes difficiles. Point de véritable communauté humaine, sans le respect des personnes dans leur double dimension physique et spirituelle. Ce respect pour la prise en compte de la dimension vie personnelle et vie familiale, la dimension 'bien commun', ce "avec" et "pour" les autres, oblige à veiller au respect de tous les composants de l'entreprise, salariés, dirigeants, actionnaires, clients fournisseurs. Respect qui s'étend à l'environnement proche ou lointain de l'entreprise.

Participer ensemble à l'œuvre commune en veillant à l'usage juste de la propriété, c'est revaloriser le travail et tous ceux qui y participent, quel que soit leur statut. ●



Responsabilité : un concept qui évolue avec la société



Alain Thomasset, sj
Centre Sèvres
Facultés jésuites
de Paris

Invité à la dernière session MCC de Penboc'h, Alain Thomasset, sj, a exposé aux JP son approche de la responsabilité, aujourd'hui concept central tant dans les domaines éthique, économique, social ou politique. Cet article retrace la première partie de son intervention.

Préciser le sens de ce concept porteur de bien des significations, c'est montrer son évolution dans le temps liée en partie aux transformations de nos modes de production et aux questions nouvelles posées par l'organisation sociale.

C'est également mettre en valeur son double visage : une notion morale, touchant à la culpabilité personnelle, et une notion juridique et sociale, qui concerne l'organisation collective et l'indemnisation des victimes. Le va-et-vient entre ces deux visages au cours des deux derniers siècles, prédominance ou fusion, illustre la complexité de proposer une définition du concept responsable actualisée et simple. Concrètement, si l'on choisit l'exemple de la pratique professionnelle dans une entreprise, la notion de responsabilité y reste souvent confuse. Elle renvoie à la responsabilité personnelle directe liée à sa place dans l'organisation du travail et sa part de pouvoir. Je suis responsable parce que j'ai une autorité sur une équipe et je suis aussi responsable de mes possibles malversations ou fautes. Mais d'un autre côté, le terme de responsabilité évoque immédiatement les aspects juridiques liés à l'exécution d'un contrat par l'entreprise ou la prise en considération des dommages causés à autrui. C'est une responsabilité plus collective et indirecte. Dans ce cas, qui est responsable ? De quoi ? Et de qui ?

La dimension morale de la responsabilité est la plus ancienne, la plus profonde. Si l'usage courant du mot "responsabilité" apparaît à la fin du XVIII^e siècle, l'idée qui lui est sous-jacente rejoint l' ancestrale réflexion morale sur la relation entre la personne humaine et ses actes. La personne est responsable parce qu'elle peut répondre de son acte. Son action lui est attribuée. Si l'imputabilité comporte une dimension de jugement négatif, elle est aussi l'envers de la capacité éminente d'initiative des personnes dans le monde. Elle est le sceau positif de leur liberté et de leur dignité. Attribuer à quelqu'un la "paternité" d'une action,

En droit pénal, nous sommes responsables au sens où nous assumons les conséquences pénales d'actions délictueuses, alors qu'en droit civil, nous sommes responsables parce que nous sommes prêts à réparer les dommages causés par nos actions.

c'est dire qu'il en est l'origine, et que cette action n'est pas le seul fruit du hasard ou des déterminismes naturels. On retrouve encore aujourd'hui la trace de cette racine morale lorsqu'en droit on détermine si quelqu'un est coupable ou non d'un délit ou d'un crime et que la société exige à son égard une sanction ou encore une réparation. En termes juridiques, la distinction est parfois délicate à faire, mais de manière générale, en droit pénal aussi bien qu'en morale, est considéré comme responsable d'un acte illicite, l'individu qui a accompli l'acte intentionnellement et en connaissance de sa nature (l'homicide volontaire, le recel de biens qu'on sait volés...). Nous sommes alors responsables au sens où nous assumons les conséquences pénales d'actions délictueuses, alors qu'en droit civil, nous sommes responsables parce que nous sommes prêts à réparer les dommages causés par nos actions.

Il est remarquable que cette notion de responsabilité survienne dans *l'après-coup de l'action* : elle est à la fois *individuelle* et tournée essentiellement vers *le passé*. Et si quelques conséquences prévisibles sont assumées, elles ont déjà eu lieu lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur l'action. →

Vers la fin du XIX^e siècle, ce paradigme de la responsabilité individuelle est fortement remis en cause. Apparaît une conception nouvelle de “responsabilité sans faute”. La complexification croissante de l’action humaine, notamment dans l’industrie où l’intervention de chacun est fortement conditionnée par celle des autres, a rendu de plus en plus hasardeuse, voire impossible, la recherche du coupable d’un accident. Une solidarité existe dans l’action humaine. **Du coup, la notion de responsabilité change, elle devient également sociale.** L’insistance n’y est plus mise sur la faute,

Ce paradigme de la solidarité voit le développement de l’État providence et des assurances sociales (accident, maladie, famille, etc.).

à l’origine de l’accident, ni sur l’auteur présumé du dommage et l’établissement de sa culpabilité, mais **sur la victime et sur les indemnisations** qu’elle est en droit de réclamer en vertu de l’obligation de réparation. On n’assume moins une faute qu’un risque collectif. Ce paradigme de la solidarité voit

le développement de l’État providence et des assurances sociales (accident, maladie, famille, etc.). Il s’accompagne d’une insistance sur la “prévention” qui remplace désormais la prévoyance individuelle. La maîtrise technique permettra, croit-on alors, de réduire l’occurrence des



risques, qui deviennent prévisibles et donc mesurables. La prévention devient ainsi l'utopie d'une réduction du risque. Elle est fondée sur l'idée que l'action est appuyée sur un savoir et sur un contrôle toujours possible du pouvoir par le savoir scientifique.

Au XX^e siècle, s'opère une transformation radicale qui est d'abord causée par l'insistance sur la **précaution** et sur une nouvelle problématique de la sécurité ou de la sûreté. L'un des effets de la socialisation des risques induit la "déresponsabilisation" des individus socialisés, accompagnée d'un **report de la responsabilité sur les "responsables"**. La même société qui cherche à rendre les risques solidaires se lance soudain dans une recherche vindicative du responsable, elle se met à "reculabiliser" les auteurs identifiés des dommages, en particulier les **dirigeants**. Ce retour de la faute, voire de l'expiation, est en partie l'empressement du rejet irrational des peurs collectives sur quelque bouc émissaire. Sans doute est-il le reflet d'une recherche excessive de sécurité. Il est aussi le retour du sens moral et de la place des personnes au sein des organisations.

Mais une autre évolution plus récente a vu se développer un **nouveau sens éthique de la responsabilité** dû aux mutations

La responsabilité illimitée

*"Le sens traditionnel de la responsabilité morale était tourné vers la recherche des causes passées et ne concernait que des relations courtes individuelles (il s'agissait d'imputer un acte à une personne donnée). Aujourd'hui, sa conception est davantage tournée vers l'avenir, les relations longues de la vie sociale, prenant pour objet tous ceux qui sont vulnérables aux effets de l'action collective. D'une responsabilité passive, on est passé à une responsabilité active. Nous restons certes responsables de nos actes au sens classique, mais nous sommes de plus en plus responsables des autres, de ceux dont nous avons la charge directe, mais aussi de ceux qui sont **fragiles** et qui subissent l'action : les enfants, les exclus, les générations futures non encore nées, etc. La responsabilité, autrefois limitée, est devenue illimitée."*

(Alain Thomasset, Revue *Projet*, 2006/4, n° 293).

importantes concernant la nature, l'échelle et la signification de l'agir humain qui est doté à la fois de pouvoirs considérables et d'une portée immense de ses actes dans le temps et dans l'espace. De nombreux domaines sont ainsi touchés de manière inédite par l'extension des applications des sciences et des techniques (écologie, sciences de la vie, économie, politique...).

Nous nous sentons responsables de la Maison commune et des générations futures. Nous nous interrogeons sur les conséquences imprévisibles des nouveaux pouvoirs de la biotechnologie médicale, nous nous découvrons responsables vis-à-vis des personnes qui pourraient être victimes de ces situations, nous retrouvons l'importance de la responsabilité de nos paroles à travers

les *fake news* ou la fiabilité de l'information. Le principe de précaution s'inscrit dans cette perspective marquée par la découverte d'une nouvelle vulnérabilité et d'une nouvelle incertitude. Hans Jonas exprime précisément cette nouvelle perception de la responsabilité envers l'avenir : *"Un impératif adapté au nouveau type de l'agir humain et qui s'adresse au nouveau type de sujet de l'agir s'énoncerait à peu près ainsi : "Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre";* ou pour l'exprimer négativement : *"Agis de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie."* ●

ALAIN THOMASSET

Optim'ism, une entreprise bretonne qui prend ses responsabilités

Optim'ism est un bel exemple d'entreprise ¹ qui prend ses responsabilités sociale, écologique et territoriale. Soucieuse de la transition écologique, elle transforme son économie vers un modèle plus résilient et plus inclusif. L'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi est au cœur de ses combats. De jeunes professionnels présents à la session "Repenser mon boulot les pieds dans l'eau", organisée par le MCC à Penboc'h début août 2023, nous font part de leur visite et de leur enthousiasme !

Marianne nous accueille tout sourire à la ferme de la Croizetière. Nous sommes à Riantec, dans le Morbihan à 15 kilomètres au sud de Lorient. Nous avons de la chance aujourd'hui, il ne pleut pas, phénomène rare en ce début de mois d'août 2023. Notre petit groupe d'une quinzaine de jeunes professionnels découvre donc les lieux sous le soleil. Nous sommes réunis pour "Repenser mon boulot les pieds dans l'eau" au Centre spirituel de Penboc'h près de Vannes. Cette année, la responsabilité est le thème central de la session. Nous partons visiter la ferme de la Croizetière qui est un des sites d'activité de l'association Optim'ism.

Deux objectifs de vie :

- **Sa vision** : transformer l'économie pour qu'elle soit plus résiliente et plus inclusive.
- **Sa mission** : construire une société où chacun et chacune a sa place et sa capacité d'agir en prenant soin de l'humain et de la nature.

Marianne, chargée des animations pédagogiques de la ferme, est notre guide. Pour entrer en matière, elle nous questionne sur la dernière

fois que nous avons été dans une ferme. En fonction de la date, nous nous positionnons pour former une frise chronologique dans le potager, de la visite la plus ancienne il y a deux ans à la visite la plus récente quelques jours auparavant. Il paraît que nous nous en sortons bien, les souvenirs ne sont pas trop anciens !

La visite commence par le potager pédagogique en permaculture qui sert d'espace d'accueil et de sensibilisation du public. La ferme de la Croizetière offre un formidable terreau d'expérimentation, au sens propre et au sens figuré. Expérimentations agricoles et sociales, en lien avec les autres acteurs du territoire.

Nous rejoignons les personnes en insertion et les animateurs de l'association pour la pause de la matinée. Nous partageons quelques spécialités de gâteaux aux légumes, flan de courgettes et cake betterave carotte. Très bons malgré les apparences ! L'occasion de partager un moment convivial et d'échanger sur les parcours de vie... et aussi de se répartir les prochaines tâches de

1. Optim'ism est un projet associatif de 1316 membres, 168 salariés, possédant 72 hectares de terres agricoles répartis dans sept fermes autour de Lorient, 1,3 M€ de chiffre d'affaires. Plusieurs activités : Paysag'ism (entretien, création des espaces verts et éco-pâturage), Valor'ism (entreprise d'insertion en sous-traitance d'un centre de tri), feel à vélo (service de livraison décarboné), activités maraîchères et chantier d'insertion Nature et Patrimoine.

Groupe de JP dans le potager pédagogique.



la journée: récolte des fruits et légumes, entretien des parcelles, préparation des paniers pour les commandes...

Accidents de vie, séparation, maladie, changement de pays dans des conditions difficiles...

il existe autant de parcours et de raisons de travailler ici que de personnes. Elles restent entre quelques mois et deux ans maximum. Optim'ism fournit un accompagnement global aux bénéficiaires pour les aider à reprendre pied en commençant par trouver une stabilité professionnelle. Pour certains, Optim'ism œuvre également pour la recherche de logements ou l'orientation vers des professionnels de santé. L'association a créé tout un réseau et fait de la médiation entre les différents acteurs du territoire pour favoriser l'insertion professionnelle

dans la durée (collectivités, institutions, entreprises, citoyens, action sociale, culturelle...).

Depuis 2010, le Jardin de la Croizetière est le second jardin maraîcher d'Optim'ism. Toute la production de fruits et

légumes est en agriculture biologique. Il y a même quelques poules et des ruches. Marianne nous fait goûter du poivre du Sichuan, qui pousse bien en Bretagne. L'effet anesthésiant des baies est surprenant!



Carré d'aromatiques du potager pédagogique.

© DR



Les légumes sont vendus sur place sur un marché ouvert au public. Des livraisons à vélo aux particuliers ou aux restaurateurs sont également assurées par les salariés de l'association. Des paniers à petit prix sont proposés aux personnes en précarité. L'association œuvre pour donner accès à des "droits de base" comme bien manger.

Au-delà du maraîchage, Optim'ism développe également une activité d'entretien

écologique des espaces verts et de tri et valorisation des déchets. Elle travaille également avec des partenaires du réseau les Jardins de Cocagne qui partagent les mêmes valeurs d'intégration sociale et de rupture avec des situations d'isolement, de transformation durable des pratiques agricoles et alimentaires et de sensibilisation environnementale. En pratique, les animateurs de l'association organisent régulièrement des visites et

des ateliers découverte pour apprendre à cuisiner, transformer et conserver les fruits et légumes, à destination des écoles, en entreprise ou pour des populations spécifiques. Notre groupe termine la visite en participant au binage¹ des légumes et déstolonnage² des fraisiers. Pour certains, il est dur de partir! ●

LUCE-MARIE PETIT

¹ Action de remuer la terre pour l'ameublir et enlever les mauvaises herbes.

² Supprimer les longues pousses qui épuisent les plantes.



Plants de tomates sous serre.



Plants de courgettes sous serre.

© DR

Le saviez-vous ?

Optim'ism, c'est :

- Un projet associatif autour de la personne, du collectif et de la nature
- Un entrepreneuriat dans de nouvelles productions de richesses
- Par le développement de compétences des salariés
- En transmettant et sensibilisant par des actions auprès des écoles, collèges, lycées, centres de loisirs, création et suivi de potages pédagogiques, animation d'un verger citoyen, actions pour l'accès à une alimentation variée pour tous.



Et un peu +

Pour influencer un changement culturel, pour donner accès aux “droits de base” (bien manger, se déplacer, travailler et participer) Et beaucoup d’autres choses... rendez-vous sur <https://www.optim-ism.fr/>

Espace convivial devant le marché bio (à gauche).



Pouilliers et hôtels à insectes dans le potager.

© DRK

Mon job : faire grandir la conscience RSE

Ma responsabilité n'est pas d'incarner seule la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE) mais de mettre en place les conditions pour que chaque collaborateur puisse être acteur de la RSE dans ses activités au quotidien, quelles que soient sa fonction, son ancienneté ou son appétence pour le sujet. Car, c'est une responsabilité collective !



© DR

Marie Husset

2011

Master (ESC Rouen)
et MBA (Bentley University
à Boston)

2011-2019

Consultante aux États-Unis
puis à Paris

2019

Entrée au MCC et
début dans la filiale
française d'un laboratoire
pharmaceutique étranger
(gestion de projets)

2021

Responsable RSE dans
la même entreprise

Comment s'élabore le plan RSE dans votre entreprise ?

En charge de la Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) de la filiale française d'un laboratoire pharmaceutique étranger depuis bientôt trois ans, je propose le plan stratégique RSE de la filiale, en coordination avec l'ensemble des équipes pertinentes sur le sujet, dans le cadre stratégique de notre maison mère. J'en assure également la mise en œuvre opérationnelle.

La stratégie RSE est portée par un membre du comité de direction, qui en valide la feuille de route chaque année et avec qui l'équipe transverse dédiée fait un point d'avancement trimestriellement. Dans cette gouvernance, ma responsabilité est de sécuriser la prise de décision et la remontée des alertes.

Au-delà de la stratégie RSE, je suis garante de l'adéquation de nos activités de RSE avec la réglementation en vigueur, en particulier avec la directive

européenne CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) qui vise à harmoniser les *reportings* de durabilité des entreprises et à améliorer la disponibilité et la qualité des données publiées. Pour cela, je m'appuie sur la maison mère qui accompagne l'ensemble de ses filiales sur la réglementation.

La mise en œuvre de ce plan RSE s'effectue à trois niveaux

• *L'incitation des salariés à agir tout en priorisant les initiatives :*

Ma responsabilité n'est pas d'incarner seule la RSE mais de mettre en place les dispositifs pour que chaque collaborateur puisse être acteur de la RSE dans ses activités. Concrètement, pour pouvoir incarner la RSE dans ses activités, il faut d'abord comprendre ce qu'est la RSE. Pour cela, nous proposons des actions de sensibilisation, notamment grâce à la Fresque du Climat, une

Je suis garante de l'adéquation de nos activités de RSE avec la réglementation en vigueur.

sensibilisation au numérique responsable et des conférences en interne sur les trois piliers de la RSE (environnement, social et gouvernance). Comme la RSE est un sujet relativement nouveau, très transverse, assez complexe, ma responsabilité est de m'assurer que les messages soient compréhensibles. En parallèle de cette sensibilisation, nous avons mis en place un cadre pour que chacun puisse agir à son échelle: actions sur le temps de travail auprès d'associations, mise en œuvre de la feuille de route RSE du secteur pharmaceutique pour notre entreprise et mesure de l'impact des projets. Ma responsabilité est de sans cesse prioriser les initiatives (parfois d'en stopper certaines), pour donner le plus de clarté possible aux collaborateurs et leur donner envie de prendre part aux initiatives que nous proposons en matière de RSE.

Mon expérience passée de consultante en conduite de projet m'aide à délivrer des messages aussi pédagogiques que possible, pour la sensibilisation, mais aussi à prioriser les initiatives dans la feuille de route RSE.

- ***La valorisation des résultats de la stratégie RSE en externe et en interne :***

Sensibilisation, passage à l'action, puis mise en valeur: la valorisation des résultats de notre stratégie RSE est clé, mais il faut veiller au *green/social washing*. Pour notre rapport annuel de contribution sociétale, je suis accompagnée d'auditeurs externes pour m'assurer que ce que nous publions en externe est pertinent et correct. Cette visibilité est aussi essentielle en interne. À ce titre, nous avons mis en place un critère d'intéressement sur la RSE, avec des objectifs pour les trois prochaines années. Je m'entoure d'un comité de validation pour qu'ensemble nous validions l'atteinte (ou non) du critère d'intéressement sur la RSE, chaque année.

- ***La transversalité et le relais de l'information en interne :***

Pour déployer la stratégie RSE, je ne suis pas seule: une équipe transverse de huit personnes m'accompagne. Relations humaines, environnement, qualité, informatique sont quelques exemples des expertises des personnes qui composent cette équipe. Chacun est responsable

d'un sujet et je coordonne la mise en œuvre. Par ailleurs, nous avons mis en place un réseau d'une trentaine de "Relais RSE", un dans chaque équipe, pour s'assurer que l'information sur le sujet circule bien.

De quels moyens disposez-vous ?

L'entreprise me donne les moyens de gérer au mieux mes responsabilités. Les échanges avec ma manager m'aident beaucoup. D'une part, la fixation d'objectifs clairs en début d'année, avec des ajustements réguliers, permet de bien limiter le périmètre de mes responsabilités, ce qui est essentiel pour moi. D'autre part, je peux échanger avec elle en toute transparence sur mes difficultés et je me sens soutenue. Par exemple, récemment, j'ai eu la chance de faire une formation de neuf jours sur le thème de "la RSE dans l'industrie pharmaceutique", financée par mon entreprise et avec un aménagement de mon temps de travail.

Le rôle du MCC

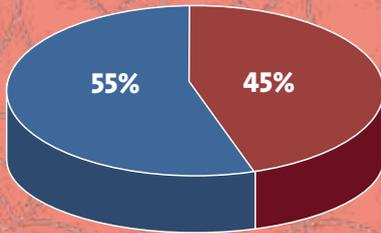
Enfin, les réunions mensuelles avec mes coéquipiers du MCC et notre accompagnante spirituelle, me permettent de prendre du recul et de voir comment d'autres gèrent leurs responsabilités dans des domaines complètement différents: c'est souvent une belle source d'inspiration! ●

MARIE HUSSET, MCC PARIS

Pratiques managériales

(SOURCE APEC, PRATIQUES MANAGÉRIALES 2022, OCT. 2022)

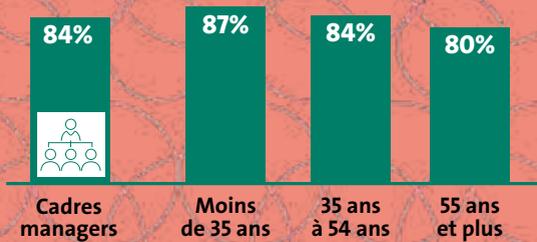
Les cadres et le management



- Cadres occupant des fonctions managériales (au sens hiérarchique du terme)
- Cadres n'occupant pas de fonctions managériales (au sens hiérarchique du terme)

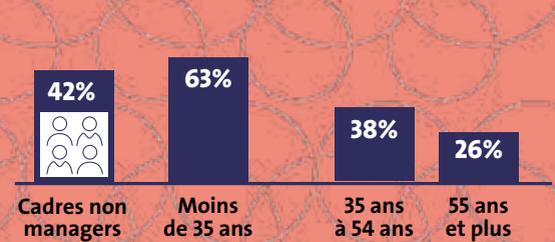
La fonction de manager reste aspirationnelle

Souhait de continuer à manager



Base : cadres managers en poste

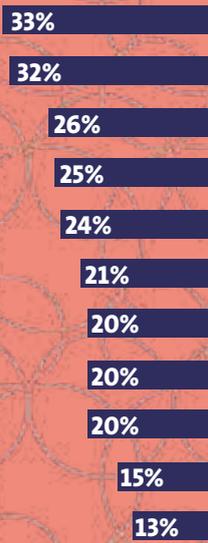
Souhait de devenir manager



Base : cadres managers non en poste

Les cadres attendent encore des efforts de la part de leur manager sur la communication et la reconnaissance, quand les managers envisagent de leur donner encore plus d'autonomie

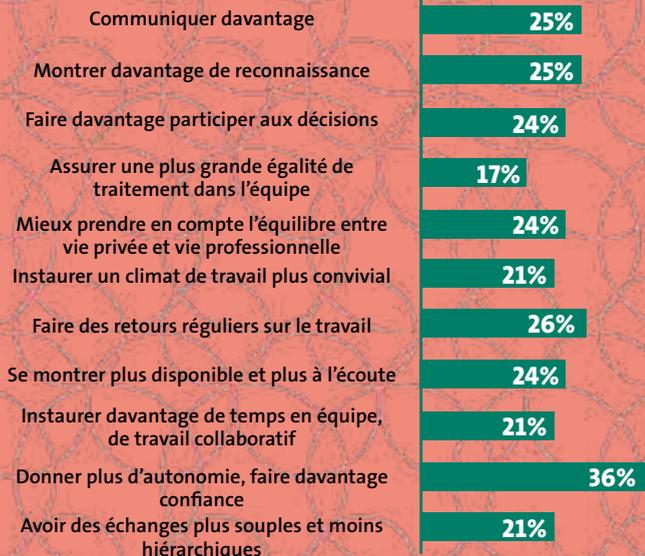
Évolutions futures des pratiques souhaitées par les cadres



(3 réponses possibles)



Évolutions futures des pratiques envisagées par les managers





Fresque de l'Ascension et ses onze disciples restants. (détail) Abbaye de Fontevraud.

Nous sommes les collaborateurs de Dieu

À Penboc'h, Alain Thomasset a poursuivi son analyse du concept de responsabilité (voir p. 14 à 17) par une réflexion spirituelle. Partant de l'éthique professionnelle, il arrive à l'exigence spirituelle. Suite et fin de son intervention.



Alain Thomasset, sj

La caractéristique principale de son approche du concept de responsabilité et de ses évolutions est fondée sur la complémentarité de trois oppositions : celle entre responsabilité individuelle et responsabilité collective, celle entre la prétention du savoir de maîtriser l'action et la prise de conscience d'une nouvelle incertitude, celle enfin entre une responsabilité tournée vers le passé et les actes et une responsabilité tournée vers l'avenir avec une conscience nouvelle de la vulnérabilité.

Cette complémentarité induit un questionnement naturel : comment se situer à l'heure actuelle ? De quoi suis-je responsable ? Devant qui ? Vis-à-vis de qui ? Vers quelle finalité ? Plusieurs dimensions coexistent : je suis responsable de (quelqu'un ou de



mes actes), vis-à-vis de quelqu'un (un proche, la société, Dieu...) et pour une visée donnée (sauvegarder une valeur, la planète, des liens...). Plus particulièrement, dans l'éthique professionnelle, le niveau de responsabilité de tel ou tel acteur est ainsi proportionnel à l'importance du pouvoir, du savoir et de la liberté dont il dispose et qui sont liés au rôle qui est le sien au sein de l'organisation du travail et au type de prestation qui lui est demandé. Souvent, la responsabilité est comprise comme ce qui est attendu d'une personne tenant un rôle ou une fonction socialement définie. Quelle est ma marge de liberté? Il est nuisible de se croire responsable de tout mais il est tout autant néfaste de croire que je ne peux rien faire. Si ma liberté est prise dans un jeu de contraintes diverses (économiques, organisationnelles, affectives...), elle n'en n'est pas moins essentielle. C'est elle qui donne sens à mon agir et c'est à l'aune de cette liberté que je peux être jugé comme responsable. On peut alors développer une éthique de la responsabilité à la fois individuelle et prise dans un réseau collectif.

Une exigence spirituelle

À partir de cette réalité éthique, vient s'ajuster une exigence spirituelle. La responsabilité met en jeu notre foi et plus largement nos convictions fondatrices les plus personnelles. Tout d'abord rappeler avec Hans Jonas qu'aujourd'hui, né de la crise écologique et sociale, le principe de la responsabilité a pour vis-à-vis spécifique le fragile, c'est-à-dire avec Paul Ricœur *"à la fois le périssable par faiblesse naturelle et le menacé sous les coups de la violence historique."* Le fragile, c'est l'enfant, le jeune, le vieillard, mais aussi la planète, les générations futures, et encore les pauvres, les victimes de la vie économique et sociale, tous ceux dont nous avons la charge... Comme dit le philosophe, ce principe n'est précédé par rien si ce n'est par un sentiment par lequel nous sommes affectés, atteints au plus profond de nous-mêmes. *"Nous nous sentons requis, enjoints par le fragile"*, sous les diverses figures évoquées, *"enjoints de faire quelque*

La responsabilité met en jeu notre foi et plus largement nos convictions fondatrices les plus personnelles.

chose pour..., de porter secours, certes, mais mieux, de faire croître, de permettre accomplissement et épanouissement." Ce sentiment tire sa force de ce qu'il nous fait ressentir une situation qui est et ne devrait pas être. Il fait corps avec ce que nous éprouvons comme *"déplorable, insoutenable, inadmissible, injustifiable"*. Nous sommes rendus responsables par le fragile et quand il n'est pas quelque chose mais quelqu'un: des individus, des groupes, des communautés, l'humanité... *"ce quelqu'un nous apparaît comme confié à nos soins, remis à notre charge."* Ainsi, nous sommes rendus responsables de quelqu'un (ou d'une situation) par quelqu'un (et cette situation).

Répondre à l'appel de Dieu

Alors, posons-nous la question: quels sont les appels que j'entends? Vis-à-vis de qui ai-je envie d'engager ma liberté et ma responsabilité? Depuis quelle fragilité suis-je interpellé? Dans ce chemin, et à travers toutes les médiations humaines, celui qui appelle, c'est finalement le Dieu de Jésus-Christ. À quoi et vers quel m'appelle-t-il à travers les réalités du monde où Dieu se tient présent? D'une certaine façon, Dieu est le fragile par excellence, celui qui ne peut rien sans nous, celui qui a besoin de nos mains, de nos intelligences, de nos cœurs pour diffuser l'amour dont il est la source. *"Nous sommes les collaborateurs de Dieu"*, dit saint Paul. Le Dieu de Jésus-Christ est Celui qui s'est identifié au petit, au malade, au prisonnier, à l'étranger, au dénudé, à l'affamé... (Mt 25) jusqu'à prendre la figure du crucifié. Autant de visages de l'appel qu'il nous adresse. Bien sûr, Dieu est en même temps dit *"tout*

puissant”, mais cette toute-puissance est celle de l’amour et il a la force de l’amour, plus fort que la mort, dont la puissance est en fait illusoire. Or, l’amour est aussi fragile car il dépend de l’autre. Cette puissance divine n’est pas celle d’un tyran qui commande ou exécute son œuvre sans nous. Dieu nous appelle et nous fait confiance pour mener son projet. *“Allez et proclamez que le Royaume de Dieu est tout proche”* (Lc 10, 9-11). Si Dieu travaille au sein de notre liberté, il ne peut le faire sans notre consentement, sans notre ouverture à sa grâce. Il est comme un mendiant de notre générosité et de notre engagement. À chacun de découvrir la mission qui lui est confiée. Le mot mission a pris une coloration professionnelle qui indique une action à mener, une responsabilité à assumer, mais ce terme n’a de sens que par l’énergie spirituelle qui la mobilise de l’intérieur. Par la réponse à un appel venu de plus loin que moi-même.

Mesurer son espace de liberté

Alors comment discerner cet appel et cette mission à laquelle tous sont appelés? Il est essentiel de mesurer son **espace de liberté**. Quels sont mes moyens, mes capacités, mes compétences, mes désirs propres? Il est inutile de rêver d’exploits dont je n’ai pas les forces. Même si Dieu peut nous rendre capables de choses



Détail de la fresque “Création” sur le plafond de la chapelle Sixtine.

apparemment impossibles, il ne demande pas de faire l’impossible. Et c’est progressivement qu’il nous donne cette liberté. Si le discernement et la prière supposent un cœur large et généreux, il demande aussi un sain réalisme qui évite des déconvenues douloureuses.

D’autre part, il s’agit **d’éviter deux écueils**: celui de prendre conscience d’une immense responsabilité qui nous culpabilise et finalement nous décourage. Ou celui de se déresponsabiliser et de reporter la charge du risque sur la collectivité et ses décideurs. Le résultat est le même dans les deux cas: l’immobilisme. Il s’agit donc de trouver la juste mesure au sein de cette tension: si notre responsabilité est limitée à la frontière de notre marge de liberté et notre pouvoir d’action, un sens éthique renouvelé de la responsabilité ne cesse de repousser les bornes de notre regard et nous invite à nous soucier davantage des cercles plus larges de notre action. Là encore, Jésus vient nous rejoindre là où nous sommes, au sein des réalités qui

sont les nôtres, pour nous faire entendre la musique de l’Évangile avec le désir de faire grandir, de prendre soin des petits, de soulager les fardeaux, d’ouvrir à la générosité.

Enfin, cet appel à la responsabilité **n’est pas seulement individuel**, car ce sens éthique du soin de l’autre ne cesse de nourrir de l’intérieur le fonctionnement de nos institutions et de nos organisations. **Nous sommes responsables avec d’autres**. Dans le domaine professionnel, cela nous invite concrètement à peser la présence de l’autre dans nos décisions, à assumer notre existence risquée, à retrouver la vertu de prudence et de précaution, à insister sur la transparence des procédures et des informations, à vivre pleinement la mission confiée à chacun, à mettre davantage de compassion et de pardon là où existe le risque d’en rester à une justice rigoureuse et calculatrice. ●

INTERVENTION SYNTHÉTISÉE

PAR DOMINIQUE SEMONT,

COMITÉ DE RÉDACTION





Grandir en responsabilité

Dieu crée le monde et donne la parole aux hommes, qu'il établit responsables et représentants des choses de la terre : *"Il leur a donné le jugement, la langue et les yeux, les oreilles et le cœur pour réfléchir"* (Si 17, 1-14).

Le mot "responsable" contient l'idée de répondre (*respondeo*, en latin).

À quoi répondons-nous ? Il désigne également celui qui est responsable d'une mission ou des tâches d'une autre personne, ou encore celui qui assume les conséquences de ses actes, sur le plan moral et sur le plan juridique.

1 / Partageons en équipe

Que signifie pour nous être responsables ? Nous retrouvons-vous dans ces trois sens ?

Comment vivons-nous ces responsabilités ? Les recherchons ? Quel lien avec le pouvoir ? Sommes-nous responsables "de la même manière" selon les situations ? Famille, travail, associations, paroisses, commune, société, notre "maison commune"... Comment hiérarchiser ses responsabilités ? Pouvons-nous partager / donner / ignorer / refuser des responsabilités (n'hésitez pas à ajouter d'autres verbes...)?

2 / Lisons et méditons

1 R 3, 7-14 : La demande de Salomon au moment de monter sur le trône de David, son père.

07 Ainsi donc, Seigneur mon Dieu, c'est toi qui m'as fait roi, moi, ton serviteur, à la place de David, mon père ; or, je suis un tout jeune homme, ne sachant comment se comporter, 08 et me voilà au milieu du peuple que tu as élu ; c'est un peuple nombreux, si nombreux qu'on ne peut ni l'évaluer ni le compter.

09 Donne à ton serviteur un cœur attentif pour qu'il sache gouverner ton peuple et discerner le bien et le mal ; sans cela, comment gouverner ton peuple, qui est si important ?

10 Cette demande de Salomon plut au Seigneur, qui lui dit :

11 "Puisque c'est cela que tu as demandé, et non pas de longs jours, ni la richesse ni la mort de tes ennemis, mais puisque tu as demandé le discernement, l'art d'être attentif et de gouverner, 12 je fais ce que tu as demandé : je te donne un cœur intelligent et sage, tel que personne n'en a eu avant toi et que personne n'en aura après toi.

13 De plus, je te donne même ce que tu n'as pas demandé, la richesse et la gloire, si bien que pendant toute ta vie tu n'auras pas d'égal parmi les rois.

14 Et si tu suis mes chemins, en gardant mes décrets et mes commandements comme l'a fait David, ton père, je t'accorderai de longs jours.

3 / Approfondissons la dimension spirituelle

Quelle a été notre dernière occasion d'éprouver de la joie dans une responsabilité ? Comment reconnaître Dieu à l'œuvre dans l'appel auquel nous avons répondu ? Avons-nous souvenir d'avoir demandé dans la prière une compétence indispensable pour une mission ? Cela nous a-t-il permis de garder courage et confiance ? Cela nous a-t-il permis de découvrir en nous de nouvelles capacités ? En quoi le MCC nous aide-t-il à assumer nos responsabilités ? Pour conclure, nous pouvons relire 1 Th 5, 12-13.

12 Nous vous demandons, frères, de reconnaître ceux qui se donnent de la peine parmi vous, ceux qui, dans le Seigneur, vous dirigent et vous donnent des avertissements ;

13 estimez-les infiniment avec amour en raison de leur travail. Vivez en paix entre vous.



Appels du pape à la responsabilité

EXTRAITS D'ENCYCLIQUES ET EXHORTATION APOSTOLIQUE

“Le changement climatique est un problème global aux graves répercussions environnementales, sociales, économiques, distributives ainsi que politiques, et constitue l’un des principaux défis actuels pour l’humanité. Les pires conséquences retomberont probablement au cours des prochaines décennies sur les pays en développement. Beaucoup de pauvres vivent dans des endroits particulièrement affectés par des phénomènes liés au réchauffement, et leurs moyens de subsistance dépendent fortement des réserves naturelles et des services de l’écosystème. [...] L’augmentation du nombre de migrants fuyant la misère, accrue par la dégradation environnementale, est tragique [...]. Malheureusement, il y a une indifférence générale face à ces tragédies qui se produisent en ce moment dans diverses parties du monde. Le manque de réactions face à ces drames de nos frères et sœurs est un signe de la perte de ce sens de responsabilité à l’égard de nos semblables, sur lequel se fonde toute société civile” (*Laudato Si’*, § 25, pape François, 2015).

“Le grand imam Ahmad Al-Tayyeb et moi-même n’ignorons pas les avancées positives qui ont été réalisées dans les domaines de la science, de la technologie, de la médecine, de l’industrie et du bien-être, en particulier dans les pays développés. Cependant, “nous soulignons que, avec ces progrès

historiques, grands et appréciés, se vérifient une détérioration de l’éthique, qui conditionne l’agir international, et un affaiblissement des valeurs spirituelles et du sens de la responsabilité. [...] Naissent des foyers de tension et s’accumulent des armes et des munitions, dans une situation mondiale dominée par l’incertitude, par la déception et par la peur de l’avenir et contrôlée par des intérêts économiques aveugles”. Nous avons également attiré l’attention sur “les fortes crises politiques, l’injustice et l’absence d’une distribution équitable des ressources naturelles. [...] À l’égard de ces crises [...], règne un silence international inacceptable.” Devant ce panorama, même si beaucoup d’avancées nous séduisent, nous ne voyons pas de cap réellement humain” (*Fratelli Tutti*, § 29, pape François, 2020).

La Bible raconte que “Dieu vit tout ce qu’il avait fait : cela était très bon” (Gn 1, 31) À lui appartient “la terre et tout ce qui s’y trouve” (Dt 10, 14) C’est pourquoi il nous dit : “La terre ne sera pas vendue avec perte de tout droit, car la terre m’appartient et vous n’êtes pour moi que des étrangers et des hôtes” (Lv 25, 23) . Par conséquent, “cette responsabilité vis-à-vis d’une terre qui est à Dieu implique que l’être humain, doué d’intelligence, respecte les lois de la nature et les délicats équilibres entre les êtres de ce monde” (*Laudate Deum*, § 62, pape François, 2023).

Pour aller plus loin

- Messe solennelle d’inauguration du pontificat du pape François, homélie, 19 mars 2013, <https://www.vatican.va>
- Assemblée spéciale du synode des évêques pour la région pan-amazonienne, Document final, oct. 2019, n. 10 : AAS 111 (2019), p. 1744 ; <http://secretariat.synod.va/content/sinodoamazonico/fr/documents-/document-final.pdf>
- Charles de Foucauld et son approche de la responsabilité (*Fratelli Tutti*, §§ 286 et 287 ; Pierre Sourisseau, *Charles de Foucauld (1858-1916)*, biographie, Salvator, 2016 ; <https://justice-paix.ccf.fr/fratelli-tutti/a-lecoute-de-charles-de-foucauld/>

Dans le prochain numéro
de *Responsables*

Dossier :
L’urgence
climatique :
tous appelés

À LIRE



L'Évangile selon saint Luc, Commentaire

de Jean-Noël Aletti

Lessius, édition Jésuites, 2023, 737 pages, 40 €

Pourquoi écrire 737 pages sur les 24 chapitres de l'Évangile de Luc ? Parce que la construction est serrée et la portée théologique décisive, les compétences exégétiques de Jean-Noël Aletti, *sj*, l'un des meilleurs spécialistes francophones de Luc, ne sont pas de trop. L'auteur analyse la structure narrative de l'Évangile. Avec beaucoup de finesse, il en dévoile les sources bibliques ou littéraires. Dans chaque passage, il regarde comment se nouent les intrigues de situation et de révélation. Progressivement, se dégage un macro-récit où la figure de Jésus se révèle, non seulement comme prophète, mais aussi comme Messie et Fils de Dieu. Mais, à chaque étape, il faut déconstruire les images que véhiculent ces termes dans la tête des amis et des ennemis de Jésus. Car "aucun prophète n'est accueilli dans sa patrie" (Luc 4). Pour Luc, Jésus assume le sort de ses prédécesseurs Élie et Élisée. Une fois ressuscité, Il expliquera patiemment ses choix avec les Écritures jusqu'à ce que les disciples d'Emmaüs le reconnaissent complètement.

Ainsi, ce récit de Luc 24 est comme le résumé de tout l'Évangile. La taille de l'ouvrage peut paraître imposante mais chaque passage est analysé en quelques pages et sans notes ni jargon pesant. Un commentaire utile à consulter pour bien comprendre comment chaque pièce du puzzle fait du troisième évangile une œuvre profondément théologique.

BERTRAND HÉRIARD, AUMÔNIER NATIONAL

À VOIR



Oppenheimer

Film de Christopher Nolan. Durée : 3h01

Sorti le 19 juillet 2023 avec Cillian Murphy, Emily Blunt, Matt Damon, Robert Downey Jr

Difficile d'oublier le regard bleu de Cillian Murphy – Oppie – qui dévore l'écran, tel une mer insondable, faisant d'entrée de jeu pressentir au spectateur la lourde

charge morale et la complexité du personnage. En 1942, Robert Oppenheimer, physicien renommé, est chargé par le gouvernement américain de mettre au point la bombe atomique. Avant, pendant et après la bombe, la petite et la grande histoire se mêlent avec beaucoup de suspense. Entre enjeux scientifiques et politiques, le programme ultra-secret s'élabore au milieu du désert du Nouveau-Mexique, réunissant les plus grands scientifiques de l'époque et leurs familles (une véritable ville). Apparaissent les ambiguïtés du personnage, ses penchants communistes prétexte à un pénible procès, l'impact de la bombe sur sa vie personnelle, le cynisme des hommes politiques ...

Menée à un rythme haletant, une pléiade d'acteurs excelle, faisant oublier la longueur du film et sa bande-son parfois envahissante. Un biopic complexe et riche exigeant concentration – le principe d'atomisation touche tous les domaines ! – qui ne peut laisser indifférent pour toutes les questions d'actualité qu'il pose sur le bien et le mal, le travail passionné du scientifique et son usage par les États.

S. DE R.

Âme brisée,

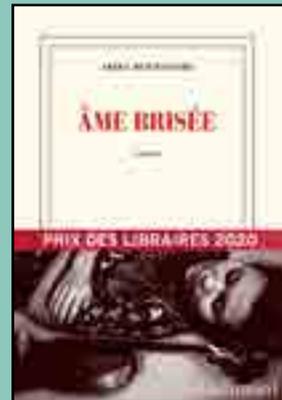
d'Akira Mizubayashi
Gallimard Folio, 2021,
259 pages, 10 €

En pleine guerre sino-japonaise, Rei a 11 ans quand son père le cache subrepticement aux soldats japonais venus interrompre la répétition d'un quatuor de Schubert joué avec des musiciens Chinois. L'enfant a vu la scène du trou de la serrure.

Un soldat a piétiné le violon de son père. Un autre l'a frappé violemment. L'interpellation a été interrompue par un officier mélomane avant d'être reprise par son capitaine. Grâce au premier, l'enfant a pu rentrer chez lui avec les morceaux du violon brisé mais il n'a jamais revu son père. Adopté par un couple d'amis et rapatrié en France, il met tous ses efforts à reconstruire ce violon en devenant apprenti luthier. C'est ainsi que Rei reconstruit le puzzle de son passé volé, mais ressuscité par les résonances d'une musique intemporelle. Réparer l'âme de l'instrument brisé l'aide à mettre à leur place les fantômes qui hantaient son histoire. À la fin, une prière devant un autel rassemble ces souvenirs.

Ce roman est magnifique car il met en perspective 3 cultures, japonaise, chinoise, française, que la guerre a opposées mais que la musique a rassemblées. À lire lentement, et à offrir à ses amis.

B. H.



Une urgence et Trois clés de lecture

Laudate Deum, 2 :

“Huit années se sont écoulées depuis que j’ai publié la Lettre encyclique Laudato si’, voulant partager avec vous tous, frères et sœurs de notre planète éprouvée, mes profondes préoccupations concernant la sauvegarde de la Maison commune.”

Confiance dans les promesses du Christ.

Assemblée Spéciale du Synode des Évêques pour la Région Pan-amazonienne, Document final, octobre 2019, n. 10 : AAS III (2019), p. 1744.

Laudate Deum, 19 :

“La pandémie de Covid-19 a démontré l’étroite relation de la vie humaine avec celle des autres êtres vivants, et l’environnement. Mais elle a surtout confirmé combien ce qui se passe partout dans le monde a des répercussions sur l’ensemble de la planète.”

Laudate Deum, 58 :

“C’est pourquoi le soutien de tous est nécessaire. Lors des Conférences sur le climat, les actions de groupes fatigués comme “radicalisés” attirent souvent l’attention. Mais ils comblent un vide de la société dans son ensemble qui devrait exercer une saine “pression” ; car toute famille doit penser que l’avenir de ses enfants est en jeu.”

L’urgence

Il y a urgence ! Nous ressentons déjà les effets dévastateurs des bouleversements climatiques dus à l’action humaine. *“Nos réactions sont insuffisantes alors que le monde qui nous accueille s’effrite et s’approche d’un point de rupture.”* Il y a urgence, et c’est ce qui motive cette nouvelle exhortation du pape mais le changement de nos modes de vie est possible, une prise de conscience et une conversion individuelle et collective sont possibles. Très concrètement, *“si nous avons confiance dans la capacité de l’être humain à transcender ses petits intérêts et à penser en grand, nous ne pouvons renoncer à rêver que [la COP28 à Dubaï dans quelques semaines] conduira à une accélération marquée de la transition énergétique, avec des engagements effectifs et susceptibles d’un suivi permanent.”* Le sentiment d’urgence qui marque tout le document est donc aussi l’occasion d’un témoignage d’espérance.

Un problème humain et social

Ce sont les personnes les plus vulnérables qui subissent les premières et le plus fortement les effets du changement climatique. *“Les attaques contre la nature ont des conséquences sur la vie des peuples”*, souligne le pape en citant les évêques d’Amazonie. *“Tout est lié”* et *“personne ne se sauve seul.”* Le sujet n’est pas “uniquement environnemental, ‘vert’, romantique” mais *“il s’agit d’un problème humain et social aux multiples aspects.”* Dans le diagnostic comme dans les actions à mener, ce sont bien nos responsabilités et nos capacités humaines qui sont en jeu.

une espérance ! pour *Laudate Deum*

Les motivations de la foi

Pour les chrétiens, des motivations naissent de la foi qui *“donne non seulement des forces au cœur humain, mais [...] transforme toute la vie, transfigure les objectifs personnels, éclaire la relation avec les autres et les liens avec toute la création.”* À la lumière de la foi, en imitant Jésus *“qui était lui-même en contact permanent avec la nature et y prêtait une attention pleine d’affection et de stupéfaction”*, le chemin d’une réconciliation avec *“le monde qui nous accueille”* s’ouvre à nous. Il y a là un puissant moteur pour le changement des personnes sans lequel un changement culturel indispensable n’est pas possible. *“Louez Dieu !”* invite le pape, en prenant saint François d’Assise pour modèle, car *“un être humain qui prétend prendre la place de Dieu devient le pire danger pour lui-même.”*

GRÉGOIRE CATTÀ, SJ, DIRECTEUR
DU SERVICE NATIONAL FAMILLE ET SOCIÉTÉ

Laudate Deum, 61.

Laudate Deum, 64 :
“Quand Jésus parcourait chaque recoin de sa terre, il s’arrêtait pour contempler la beauté semée par son Père, et il invitait ses disciples à reconnaître dans les choses un message divin” (*Laudato Si’*, 97 : AAS 107 (2015), p. 886).

Laudate Deum, 73 : *“Louez Dieu”*, tel est le nom de cette Lettre.



Louez Dieu, exhortation apostolique

de Pape François
Édition du Cerf, Coll. Document des Églises
96 pages, 4,50 €

Vous pouvez retrouver l’intégralité de cette exhortation sur le site du Vatican en version multilingue.
https://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/20231004-laudate-deum.html



le MCC en chiffres

3 000
équipiers

350
jeunes
pros

7
partenariats

- CCFD-Terre solidaire
- Pax romana
- Centre de recherche et d'action sociales (Ceras)
- Chrétiens en grande école (CGE)
- La politique, une bonne nouvelle (PBN)
- Équipes Magis
- Semaines sociales de France (SSF)

380
équipes
en France et quelques-unes
dans le monde

300
prêtres, religieux
ou laïcs accompagnateurs

5
réseaux

- Jeunes professionnels (JP)
- International
- Rencontres MCC
- Retraités actifs
- Groupe Recherche emploi (GRE)

Le MCC est membre des mouvements d'action catholique de la Conférence des évêques de France (CEF). Des mouvements frères ont été créés à Madagascar, au Gabon, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, réunissant plus de 350 membres.

OFFREZ-VOUS VITE UN ABONNEMENT À RESPONSABLES !

Pour rester en lien avec le mouvement,
alimenter la réunion d'équipe mensuelle,
décrypter le réel dans ses contradictions, tensions et espérances,
approfondir les questions au croisement de la foi et du travail.

Je m'abonne à la revue *Responsables*, 4 numéros/an

- Abonnement simple** : pour un an, 4 numéros à 30 € (frais de port compris)
- Abonnement de soutien** : pour un an, 4 numéros à 50 € ou plus (frais de port compris)
 - Par Internet** : sur le site www.mcc.asso.fr/revue-responsables/
 - Par courrier** : merci de renvoyer le coupon en complétant vos coordonnées ci-dessous dans une enveloppe affranchie au Mouvement chrétien des cadres et dirigeants
18 rue de Varenne - 75007 PARIS (chèque à l'ordre de l'Usic)

Nom : Prénom :

Adresse :

Ville : Code postal :

E-mail :



le MCC en synode

DOUZE QUESTIONS À DISCERNER

A L'ASSEMBLÉE PARTICIPATIVE NATIONALE

Nous voici dans la dernière ligne droite avant l'Assemblée Participative Nationale (APN) des 18 et 19 novembre prochains. Tous, membres du MCC, nous sommes invités à discerner les futurs possibles de notre mouvement.

Douze questions structurantes pour régénérer le mouvement ont été validées par l'Équipe Nationale élargie d'octobre 2023. Elles seront au cœur du discernement les 18 et 19 novembre. Les voici :

Six questions sur la raison d'être du mouvement au XXI^e siècle

1. Le mouvement est-il essentiellement au service de la transformation de ses membres, ou bien aussi un mouvement qui interagit, de différentes manières, avec le monde pour sa transformation ?
2. Plutôt qu'aux seuls cadres, doit-on élargir la cible du mouvement aux personnes en responsabilité, actives dans un collectif : professionnel, associatif syndical, ecclésial, etc. ?
3. Comme "mouvement d'Église", et déjà, à ce titre dans une dynamique œcuménique, sommes-nous prêts à lancer un axe de travail pour aller plus loin dans nos manières de vivre la rencontre avec les autres, entre toutes les confessions chrétiennes ?
4. Souhaitant vivre concrètement l'Évangile, traduit dans les principes de la doctrine sociale de l'Église, voulons-nous mieux pratiquer le discernement individuel et collectif au cœur de nos réunions en nous appuyant principalement sur la spiritualité ignatienne ?
5. Doit-on encourager à tous les niveaux les partenariats et synergies avec d'autres mouvements, services d'Église ou organisations civiles, par exemple pour des actions ou des formations communes ?

➤ D'ici l'Assemblée Participative

- **Rapprochez-vous de vos délégués territoriaux pour dialoguer avec eux sur ces questions et leurs alternatives : pour chaque thème, quelle alternative, selon vous, porte le plus de vie pour notre mouvement ? Pour avoir le nom du délégué le plus proche de chez vous, faites-en la demande à synodalite@mcc.asso.fr**
- **N'hésitez pas à porter notre Assemblée Participative dans vos prières pour qu'elle soit un succès !**

6. Compte tenu de ce que nous avons discerné plus haut, faut-il trouver un autre nom pour notre mouvement ?

Six questions sur les modalités d'appartenance

7. Dans un monde en pleines transitions, le mouvement choisit-il de s'engager dans une réelle transformation culturelle, en encourageant l'émergence de communautés numériques, de fonctionnement par projet, plus décentralisé, afin de développer une culture plus agile, qui encourage l'expérimentation, la mise en réseau et nous permette d'être mieux en phase avec ce monde et d'attirer toute une tranche de la société pour laquelle nous ne sommes pas, ou peu, accessibles ?
8. Peut-il y avoir plusieurs modalités pour être membre à part entière du MCC, ou bien faut-il être nécessairement membre d'une équipe (physique) ?
9. Notre mouvement devrait-il développer de manière beaucoup plus importante/centrale des événements et des parcours à durée limitée qui permettraient de s'ouvrir davantage aux non-membres ?
10. Le MCC doit-il devenir une fédération avec trois réseaux distincts ou rester un mouvement intergénérationnel mais avec une meilleure prise en compte des spécificités des groupes : jeunes professionnels, professionnels confirmés, retraités actifs ?
11. Accepte-t-on que, pour être membre du MCC, il soit demandé une validation des engagements réciproques du membre et du mouvement ?
12. Devrait-on maintenir le principe d'une cotisation "unique" (avec possibilité de modulation en fonction des situations personnelles) ou proposer une cotisation "à la carte" en fonction des activités de l'année ?

Merci à tous de vos contributions et active participation en cette période décisive pour notre mouvement !

MARTIN ET CÉCILE LESAGE,
RESPONSABLES NATIONAUX

*“Il ne nous est rien demandé
de plus qu’une certaine responsabilité
face à l’héritage que nous laisserons
de notre passage
en ce monde.”*

*Pape Francois,
Exhortation apostolique “Laudate Deum”,
du 4 octobre 2023, § 18*



RESP

461 - Automne 2023 - 7,50€

NSABILES

Engagés pour vivre et travailler autrement

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

Éditeur: U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75 007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - journal.responsables@mcc.asso.fr

Commission paritaire n° 0426 G 81 875 - ISSN: 0223-5617

Directeur de la publication: Patrick Degiovanni - Responsable éditoriale: Sylvie de Roumefort

Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Henri-Luc Julienne, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora.

A collaboré à ce numéro: Mathieu de Muizon.

Réalisation: Bayard Service - Europarc BV4 - 23 rue Performance 59650 Villeneuve d'Ascq - 03 20 13 36 60 - www.bayard-service.com

• Création graphique: Émilie Caro • Journaliste: Marc Daunay • Maquettiste-graphiste: Jean-Marc Volant • Relecture: Odile Bordon

Photo de couverture: © Illustration: Mathieu de Muizon • Impression: Neuville impressions - 71160 Digoin. Dépôt légal: à parution. N° support 01089.

