

# La Pensée Sociale Chrétienne en entreprise

Itinéraire pour entrepreneurs et dirigeants



6 séances de réflexion et d'échanges

*« Quand il eut fini de parler, il dit à Simon : « Avance au large, et jetez vos filets pour la pêche. » Simon lui répondit : « Maître, nous avons peiné toute la nuit sans rien prendre ; mais, sur ta parole, je vais jeter les filets. » Et l'ayant fait, ils capturèrent une telle quantité de poissons que leurs filets allaient se déchirer. Ils firent signe à leurs compagnons de l'autre barque de venir les aider. Ceux-ci vinrent, et ils remplirent les deux barques, à tel point qu'elles enfonçaient. »*

**Évangile de Luc 5, 4-7**

# Introduction

L'Église, par l'action et l'engagement de ses membres a accumulé, une expérience unique de l'homme et des sociétés. Ainsi au 19<sup>e</sup> siècle, des patrons chrétiens de toutes confessions ont organisé leurs entreprises dans le respect des personnes.

La Pensée sociale de l'Église est cette expérience. Construite à la lumière de l'évangile, elle propose « des principes de réflexion, des critères de jugement, des orientations pour l'action » (*Sollicitudi rei socialis*, §3). Elle ne donne pas des solutions toutes faites. Sa force est de poser « les bonnes questions ».

Depuis 90 ans, Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC) nous faisons de la Pensée sociale chrétienne un socle de notre mouvement. Elle nous aide à nous interroger sur la place faite à l'homme dans nos entreprises, au sens de l'activité de notre entreprise,

au partage des richesses, aux règles de vie à mettre en place, au style de management à développer.

S'adressant à **tous les hommes de bonne volonté** la Pensée sociale chrétienne est un moyen d'humaniser notre société. Par leur histoire, par leur constante attention aux personnes, les chrétiens ont quelque chose à dire à leurs contemporains.

**Pour tous les chrétiens**, la Pensée sociale chrétienne est un moyen de contribuer à l'évangélisation. *Gaudium and Spes* nous le rappelle : « Par son enseignement social, l'Église entend annoncer et actualiser l'Évangile au cœur du réseau complexe des relations sociales. Il ne s'agit pas simplement d'atteindre l'homme dans la société, l'homme en tant que destinataire de l'annonce évangélique, mais de féconder et de fermenter la société même par l'Évangile. »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Gaudium et Spes* - 40

L'objectif de cet itinéraire, proposé par les EDC, est de permettre à une équipe du mouvement ou à tout groupe de décideurs de nourrir leur action à la source de ce trésor : vivre ensemble de la pensée sociale chrétienne, s'encourager à la mettre en œuvre, à expérimenter des solutions nouvelles et finalement à en témoigner. Cet itinéraire a donc été conçu pour que la réflexion sur nos entreprises et l'exercice de nos responsabilités soit aussi un chemin concret pour découvrir la Pensée sociale chrétienne au travers de ses 6 principes : la dignité de l'homme, le bien commun, la subsidiarité, la participation, la destination universelle des biens et la solidarité.

### *Tout homme est aimé de Dieu...*

Chaque homme est aimé de Dieu comme un être unique, aimé pour lui-même et infiniment digne. Toute la réflexion chrétienne se base sur cette conviction. La Pensée sociale chrétienne en dégage les conséquences pour la vie sociale.

En effet, « l'Église, en poursuivant la fin salvifique qui lui est propre, ne com-

munique pas seulement à l'homme la vie divine, elle répand aussi, et d'une certaine façon sur le monde entier, la lumière que cette vie divine irradie, notamment en guérissant et en élevant la dignité de la personne humaine, en affermissant la cohésion de la société et en procurant à l'activité quotidienne des hommes un sens plus profond, la pénétrant d'une signification plus haute. » *Gaudium et spes* n°40 §3

### *La Pensée sociale chrétienne est efficace*

Ceux qui ont utilisé et travaillé la Pensée sociale chrétienne et l'ont mise en œuvre savent à quel point elle est « efficace ».

Pour de nombreux membres des EDC sa mise en œuvre est à la racine du succès de leur entreprise. Parce qu'elle crée une culture propice à la responsabilité, à la créativité, à la coopération, au sens du service. Parce qu'elle permet de poser un regard vrai et juste sur les organisations, elle facilite des prises de décisions pertinentes.

## *La Pensée sociale chrétienne s'élabore en réponse aux questions posées par notre temps*

Face à des situations concrètes chaque chrétien a à cœur d'agir et de trouver des solutions respectant la dignité de l'homme. Ces solutions dépendent du contexte et des questions qui se posent. C'est pour cela que la Pensée sociale chrétienne s'est élaborée et s'élabore en fonction des situations.

À notre tour, nous sommes appelés à agir. Par ce que nous ferons, par les leçons que nous dégagerons de nos expériences, nous contribuerons à notre tour au développement de la Pensée sociale chrétienne.

Cet itinéraire propose à des responsables d'entreprise de relire leurs comportements et le fonctionnement de leurs entreprises au travers des six principes de la Pensée sociale chrétienne.

Ces principes sont intimement liés les uns aux autres. Cependant, le parti

pris dans cet itinéraire est de travailler chaque principe dans un chapitre séparé. Chacun d'eux fournit le contenu nécessaire pour l'animation d'une réunion d'équipe EDC :



### **Présentation et mise en œuvre**

Cette partie présente l'essentiel du principe et en propose la mise en pratique dans un des domaines de la vie de l'entreprise.



### **Témoignages et textes de fond**

Les témoignages illustrent la mise en œuvre du principe et les textes enrichissent et approfondissent la présentation. En complément, il est possible de trouver d'autres témoignages et textes sur le site des EDC ([www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)).



### **Prière et Parole de la Bible**

Un temps spirituel de prière et d'écoute de la Parole donne tout son sens à la réflexion !



### **Partage d'expériences**

Une série de questions propose une relecture dans un des domaines de la vie de l'entreprise.

Cet itinéraire aura atteint son ambition s'il donne à ses utilisateurs l'envie d'agir en s'inspirant davantage de la Pensée sociale chrétienne.

Il ne prétend pas couvrir l'ensemble des questions posées en entreprise mais propose :

- pour chaque principe une application concrète dans la vie du dirigeant,
- des questionnements sur sa façon de gouverner son entreprise et de conduire sa vie.

Ainsi, les six principes associés aux six applications permettent de faire à la fois un tour de la Pensée sociale chrétienne et de son entreprise.

Pages	Principe	Application dans la vie du dirigeant
8-17	<b>La dignité</b>	<i>La qualité et le sens de mon travail et de celui de mes collaborateurs</i>
18-27	<b>Le bien commun</b>	<i>La contribution de mon entreprise au monde</i>
28-37	<b>La subsidiarité</b>	<i>Le management et l'organisation de mon entreprise</i>
38-47	<b>La participation</b>	<i>La participation de mes collaborateurs à la vie de l'entreprise</i>
48-57	<b>La destination universelle des biens</b>	<i>L'usage que je fais de ma propriété</i>
58-67	<b>La solidarité</b>	<i>Mon entreprise, une communauté solidaire</i>
68-71	<b>Conclusion</b>	



# Chapitre 1

# LA DIGNITÉ

*La qualité et le sens de mon travail et de  
celui de mes collaborateurs*





# Présentation et mise en œuvre

## *De la Bible au nouveau testament*

Dans la Genèse, Dieu crée l'homme à son image et le place au sommet de la création. « Parce qu'il est à l'image de Dieu, l'individu humain a la dignité de personne : il n'est pas seulement quelque chose, mais quelqu'un ».

Il en découle que tout homme est :

- ➔ Unique et infiniment respectable,
- ➔ Libre, capable du bien et du mal mais aussi capable de découvrir/chercher la vérité,
- ➔ Créé par amour, il est un être de relation fait pour aimer et être aimé,
- ➔ Capable de Dieu et responsable de la création qui lui est confiée.

Dieu s'est fait homme par le Christ qui a donné sa vie pour le faire grandir par et dans l'amour : « comme je vous ai aimé, aimez-vous les uns les autres ».



## *La dignité de l'homme au travail*

La mise en place d'un travail digne de l'homme est de la responsabilité de tout dirigeant. L'asservissement des salariés par le travail au cours du XIX<sup>e</sup> siècle a été le déclencheur de la première encyclique sur la vision chrétienne moderne de la société, *Rerum Novarum*, en 1891.

Le travail est un lieu essentiel de réalisation de l'homme : Il lui permet de vivre et de faire vivre sa famille, de se développer personnellement, de contribuer à la vie de la société. Au travers de son travail, il poursuit l'œuvre de la création. En cela, il peut être un lieu de sanctification.

La dignité de l'homme demande à ce que l'entreprise cherche à donner à ses collaborateurs :

- Un travail qui ait du sens et permette à chacun d'être utile aux autres.
- Un travail qui lui permette de « grandir en humanité », qui développe sa responsabilité, qui préserve l'autonomie et l'initiative de chacun, et sa progression au cours de sa vie professionnelle.
- Une rémunération permettant à chacun de faire vivre sa famille et de faire des projets.
- Des conditions de travail adaptées aux capacités physiques, psychiques et intellectuelles de chacun et facilitant une vie personnelle, familiale et sociale.



# Témoignages de dirigeants



**Bruno Herbout**

Dirigeant de Baillon

Membre des EDC en  
Poitou-Charentes-Limousin



*J'ai repris une pâtisserie industrielle avec 11 salariés en 2011. Nous sommes maintenant 19. Côté bien-être des salariés, il y avait de très gros efforts à faire... J'ai fait quelques travaux d'aménagement urgents à l'époque. Puis l'entreprise a connu deux grosses tuiles, nous avons manqué d'argent et avons bien failli mettre la clef sous la porte.... Fiers de leur savoir-faire, les salariés m'ont proposé de ne leur payer leurs heures supplémentaires que lorsque l'entreprise serait capable de le faire. Plus tard, en 2016, la situation s'améliorant, j'ai fait le pari de gros travaux : un réaménagement des lignes de production, des nouveaux vestiaires, des douches dignes de ce nom, bref je voulais que l'équipe se sente bien. Je vois bien que cela a contribué à motiver une équipe qui était déjà particulièrement engagée, cela nous aidera sans doute à assurer les échéances bancaires ! Un de mes salariés m'a confié après tous ces travaux qu'auparavant il n'osait pas montrer où il travaillait à ses amis et sa famille de passage mais qu'à présent il en était fier.*



**Éric Zell**

Dirigeant de Salon  
de coiffure

Membre des EDC en  
Lorraine-Champagne-  
Ardenne

*La coiffure, c'est une affaire de famille. C'est peut-être pour cela que l'ambiance du salon est si familiale. Avec huit collaborateurs dont deux apprentis, on est à la fois très peu et très nombreux ! Mais on a tous le souci de respecter la dignité de nos collègues et de nos clients(es), des femmes en majorité. Être à l'écoute des clientes, de leurs attentes, leur permettre de partager un moment de convivialité, de repartir avec le sourire... C'est aussi ça, révéler un peu de leur dignité ! En tant que dirigeant, j'essaie aussi de donner du sens au travail des plus jeunes en valorisant au maximum leurs réussites.*



Découvrez d'autres témoignages d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



« L'homme doit soumettre la terre, il doit la dominer, parce que comme « image de Dieu » il est une personne, c'est à dire un sujet, un sujet capable d'agir d'une manière programmée et rationnelle, capable de décider de lui-même et tendant à se réaliser lui-même. C'est en tant que personne que l'homme est sujet du travail. C'est en tant que personne qu'il travaille, qu'il accomplit diverses actions appartenant au processus du travail; et ces actions, indépendamment de leur contenu objectif, doivent toutes servir à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même: celle d'être une personne. »

**Jean-Paul II in *Laborem exercens*, 1981, §6**



« Quelque chose est dû à l'être humain du fait qu'il est humain. »

**Paul Ricœur, philosophe protestant**



« Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait - mais si possible qu'il en perçoive l'usage - qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation. »

**Simone Weil, in *Le Journal d'usine*, 1934**



## Parole de la Bible

### Les Béatitudes

*Évangile de Matthieu (5, 3-12)*

Heureux les pauvres de cœur : le Royaume des cieux est à eux.

Heureux les doux : ils auront la terre en partage.

Heureux ceux qui pleurent : ils seront consolés.

Heureux ceux qui ont faim et soif de la justice : ils seront rassasiés.

Heureux les miséricordieux : il leur sera fait miséricorde.

Heureux les cœurs purs : ils verront Dieu.

Heureux ceux qui font œuvre de paix : ils seront appelés fils de Dieu.

Heureux ceux qui sont persécutés pour la justice : le Royaume des cieux est à eux.

Heureux êtes-vous lorsque l'on vous insulte, que l'on vous persécute et que l'on dit faussement contre vous toute sorte de mal à cause de moi.

Soyez dans la joie et l'allégresse, car votre récompense est grande dans les cieux ; c'est ainsi en effet qu'on a persécuté les prophètes qui vous ont précédés.





# Prière

*Mon Père,*

*Apprends-moi, Seigneur, à bien user  
du temps que tu me donnes pour travailler,  
à bien l'employer sans rien en perdre.  
Apprends-moi à unir la hâte et la lenteur,  
la sérénité et la ferveur, le zèle et la paix.*

*Aide-moi au départ de l'ouvrage,  
là où je suis le plus faible.  
Aide-moi au cœur du labeur à tenir serré  
le fil de l'attention. Et surtout,  
comble toi-même les vides de mon œuvre.*

*Seigneur, dans tout labeur de mes mains,  
laisse une grâce de toi pour parler aux autres  
et un défaut de moi pour me parler à moi-même.  
Garde en moi l'espérance de la perfection,  
sans quoi je perdrais cœur.  
Garde-moi dans l'impuissance de la perfection,  
sans quoi je me perdrais d'orgueil.  
Seigneur, enseigne-moi à prier avec mes mains,  
mes bras et toutes mes forces.  
Rappelle-moi que l'ouvrage de mes mains  
t'appartient et qu'il m'appartient  
de te le rendre en le donnant.*

Prière extraite d'un manuscrit monastique du Moyen-Âge



## Partage d'expérience en équipe

### *La qualité et le sens de mon travail et de celui de mes collaborateurs*

#### *Dans mon entreprise*

- Est-ce que je me sens responsable du sens du travail de chacun ?
- Comment je veille à ce que le travail de chacun de mes collaborateurs soit humanisant ? Comment peut-il y trouver du sens ? Se développer et progresser ?
- Les conditions de travail dans mon entreprise permettent-elles à chacun de préserver sa santé et sa dignité ?
- Les salaires ou rémunérations que je j'offre à mes salariés leur permettent-ils de faire vivre dignement leur famille ?
- Quelle est mon action pour favoriser une ambiance de travail sereine et conviviale dans l'entreprise ?

## Avec mes clients

→ Qu'est-ce que je fais pour que l'entreprise, moi-même et chacun de mes collaborateurs respectent vraiment le client ?

## Avec mes fournisseurs

→ Les conditions commerciales que j'impose à mes fournisseurs leur permettent-elles d'offrir des conditions de travail dignes à leurs salariés ?

*Découvrez une présentation plus complète de ce principe sur le site internet [lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/dignite-principe/](http://lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/dignite-principe/)*



*Pour aller plus loin sur le sujet, consulter le Cahier des EDC « La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise », envoyé aux membres en juin 2018, téléchargeable sur le site : [lesedc.org/actu/nouveau-cahier-edc-dignite-coeur-de-lentreprise/](http://lesedc.org/actu/nouveau-cahier-edc-dignite-coeur-de-lentreprise/)*



*et dans la revue Dirigeants Chrétiens n°85*



## Chapitre 2

# LE BIEN COMMUN

*La contribution de mon entreprise  
au monde*





# Présentation et mise en œuvre

*La plus belle définition de ce qu'est un dirigeant d'entreprise est d'être le responsable du bien commun de son entreprise. C'est une mission noble qui consiste à la diriger, l'organiser et l'animer pour qu'elle se développe harmonieusement et durablement.*

Rechercher le bien commun consiste à créer l'ensemble des conditions qui permettront à l'entreprise, comme à chacun de ses collaborateurs mais aussi à chacune de ses « parties prenantes » d'atteindre ensemble « leur perfection » de la façon la plus totale et la plus aisée<sup>1</sup>.

Ce terme de perfection est exigeant. Il demande une réflexion permanente sur ce qui est bien et bon pour chacun et pour l'entreprise. C'est une recherche éthique qui devrait animer tout responsable et toute équipe dirigeante.

Cette recherche n'est pas réservée aux entreprises à caractère social ou humanitaire.

Toutes les entreprises sont concernées car toutes peuvent, dans la poursuite de leur finalité et la conduite de leurs actions, contribuer au bien commun de la société :

→ Par la qualité et l'utilité des produits et des services que l'entreprise propose à ses clients.

→ Par l'impact et l'implication sociale de l'entreprise, dans les territoires et sociétés où elle œuvre.

→ Par la répartition de la valeur ajoutée financière de l'entreprise entre les différentes parties prenantes et la juste contribution aux impôts et taxes.

→ Et plus largement par le bien de « notre maison commune<sup>2</sup> » et le bien des générations futures.

L'entreprise elle-même a un bien commun qui lui est propre. Son utilité sociale qui lui donne du sens mais aussi le développement et l'épanouissement des collaborateurs, la qualité des relations entre les personnes et entre les équipes.

La recherche du bien commun demande réflexion et courage. Elle est aussi source de progrès dans la durée. Plus largement, elle est un processus dynamique, jamais achevé, qui vise à rechercher en permanence l'ajustement entre le bien de chaque personne, de chacune des parties prenantes et le bien de la communauté, sans oublier le futur.



En cela, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est une bonne ouverture vers la recherche du bien commun<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cf. *Gaudium et Spes* §26

<sup>2</sup> Cf. *Laudato Si*

<sup>3</sup> *Pour aller plus loin sur la RSE, voir la plaquette « la responsabilité sociétale de l'entreprise, un regard d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur la mise en œuvre du développement durable » éditée par les EDC en 2013, téléchargeable sur le site [lesedc.org](http://lesedc.org)*



## Témoignages de dirigeants



### **Philippe Royer**

Dirigeant de la librairie  
Corneille

Membre des EDC en  
Pays-de-Loire

“

*J'ai la chance d'avoir une fonction de directeur général qui me permet de faire vivre ma famille alors je m'étais dit qu'il était temps d'investir pour les autres avec une part de gratuité et en vue du bien commun. En 2014, la reprise de la librairie Chapitre de 1000 m<sup>2</sup> rebaptisée Corneille en mémoire du centurion, premier converti de la communauté de Pierre, s'est inscrite comme une évidence qu'il fallait accueillir la Providence. Notre leitmotiv pour la librairie, c'est de mettre en avant le beau et le bien. Le beau et le bien, ça peut être un beau graphisme de BD, des conseils santé pour une bonne alimentation, de la philosophie, un roman de bonne qualité pour s'évader... On souhaite que les gens qui viennent à la librairie voient qu'il y a un supplément d'âme. La librairie a redéveloppé un rayon religieux dont les ventes augmentent car les clients sont en quête de sens.*

”

“



### **Philippe Signe**

Dirigeant de Green Value

Membre des EDC en  
Bretagne

*Nous ne regardons pas uniquement la rentabilité financière mais principalement le secteur d'activité. Il s'agit de reconnaître l'impact de l'activité humaine sur la planète, trouver des alternatives et apporter des solutions qui contribuent à un développement durable. La logique économique actuelle est épouvantable pour la planète et on considère trop souvent que le mieux, c'est du quantitatif. Il faut se pencher dans le détail des dossiers pour étudier comment créer de la valeur économique, développer, recruter, tout en étant dans une logique durable. Ne pas toujours chercher à faire plus mais à faire mieux !*

”

Découvrez d'autres témoignages d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



*« Il est plus digne d'utiliser l'intelligence, avec audace et responsabilité, pour trouver des formes de développement durable et équitable, dans le cadre d'une conception plus large de ce qu'est la qualité de vie. Inversement, il est moins digne, il est superficiel et moins créatif de continuer à créer des formes de pillage de la nature seulement pour offrir de nouvelles possibilités de consommation et de gain immédiat. »*

**Pape François in *Laudato Sí*, 2015, §192**



*Le bien commun est cet « ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée... »*

**Paul VI in *Gaudium et Spes*, 1965, §26**



*« Celui qui cherche le bien commun, par voie de conséquence cherche son bien propre. »*

**Saint Thomas d'Aquin**



## Parole de la Bible

### La parabole du serviteur fidèle

*Évangile de Matthieu (24, 45-51)*

Quel est donc le serviteur fidèle et avisé que le maître a établi sur les gens de sa maison pour leur donner la nourriture en temps voulu ? Heureux ce serviteur que son maître en arrivant trouvera en train de faire ce travail. En vérité, je vous le déclare, il l'établira sur tous ses biens. Mais si ce mauvais serviteur se dit en son cœur : "Mon maître tarde", et qu'il se mette à battre ses compagnons de service, qu'il mange et boive avec les ivrognes, le maître de ce serviteur arrivera au jour qu'il n'attend pas et à l'heure qu'il ne sait pas ; il le chassera et lui fera partager le sort des hypocrites : là seront les pleurs et les grincements de dents.



## Prière

*Notre Père qui es aux cieux,  
que ton nom soit sanctifié,  
que ton règne vienne,  
que ta volonté soit faite sur la terre comme au ciel.  
Donne-nous aujourd'hui notre pain de ce jour,  
pardonne-nous nos offenses comme nous pardonnons aussi à  
ceux qui nous ont offensés,  
et ne nous laisse pas entrer en tentation,  
mais délivre-nous du mal.  
Car c'est à toi qu'appartiennent le règne, la puissance et la gloire  
pour les siècles des siècles. Amen.*





## Partage d'expérience en équipe

*Et pour moi, quelle est la contribution de mon entreprise au monde ?*

→ Quelle est ma vision pour mon entreprise ?

→ Quelle est l'utilité de mes produits et de mes services ? À quels besoins de mes clients répondent-ils ? Comment ?

→ En quoi puis-je dire que je contribue à « rendre le monde meilleur » ? Aujourd'hui pour mes clients ? Mes collaborateurs ? Mon environnement social et environnemental ? Demain pour les générations futures ?

## Et aussi :

→ Est-ce que j'échange avec mes collaborateurs sur ces sujets ? Comment ?

→ Comment la valeur ajoutée de l'entreprise est-elle répartie ? sur quels critères ?

→ Si je suis engagé dans une démarche « d'entreprise responsable » (RSE ou autre), en quoi cette approche m'aide-t-elle à servir le bien commun ?

*Découvrez une présentation plus complète de ce principe sur le site internet [lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/bien-commun/](http://lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/bien-commun/)*



*Pour aller plus loin sur ce sujet, consulter le Cahier des EDC « Bien commun et entreprise » envoyé aux membres en avril 2017, téléchargeable sur le site [lesedc.org/publication/cahier-bien-commun/](http://lesedc.org/publication/cahier-bien-commun/)*



*et dans la revue Dirigeants Chrétiens n°80 et 82*



## Chapitre 3

# LA SUBSIDIARITÉ

*Le management et l'organisation  
de mon entreprise*





# Présentation et mise en œuvre

***Le principe de subsidiarité est simple : « Donner la responsabilité de ce qui peut être fait au plus petit niveau d'autorité compétent pour résoudre le problème. »<sup>1</sup>***

Dans l'entreprise, la mise en œuvre de la subsidiarité demande la mise en œuvre de trois sous-principes :

## *Le principe d'autonomie*

Dans l'entreprise, chacun doit être en situation de faire tout ce qu'il est capable de faire dans l'exercice de ses responsabilités. Ceci signifie que le dirigeant veille à ce que :

→ Le champ de responsabilité de chaque collaborateur soit clairement défini ;

→ Chaque collaborateur et chaque équipe disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités ;

→ Le dirigeant et les managers font confiance et laissent les collaborateurs et les équipes prendre toutes les initiatives correspondant à leur champ de responsabilité.

<sup>1</sup> La subsidiarité n'est pas la délégation. En effet, elle « part du bas » en demandant à l'autorité supérieure de reconnaître, protéger et développer les pouvoirs et responsabilités des personnes. La délégation « part du haut ». L'autorité supérieure répartissant aux échelons inférieurs certains de ses pouvoirs et responsabilités.

### *Le principe d'aide*

Le dirigeant et les managers sont là pour aider leurs collaborateurs et managers à exercer leurs responsabilités :

→ Mettre à disposition tous les moyens nécessaires ;

→ Veiller au développement des compétences pour mettre chacun en situation d'exercer au mieux ses responsabilités et pour développer son autonomie ;

→ S'assurer que cette « aide » ne se traduise pas par une diminution de l'autonomie de collaborateurs et des équipes. En particulier, veiller à ce qu'il n'y ait pas de transfert de responsabilité.



### *Le principe de suppléance*

Lorsque les circonstances l'exigent, en cas de crise ou d'insuffisance, le dirigeant ou les managers peuvent décider de prendre la main. Ils doivent rendre leur autonomie aux équipes dès que cela est possible.



## Témoignages de dirigeants



**Hugues Frachon**  
Dirigeant de La boîte noire

Membre des EDC en  
Picardie

“

*Je me suis absenté un mois pour faire un « tour de France » et aller à la rencontre de mes clients et fournisseurs. Mon déplacement a eu des conséquences intéressantes : de nouvelles affaires et un chantier marketing ouvert pour mieux promouvoir notre offre. Mais pas seulement : pour mes salariés, vivre ma confiance a été une belle expérience. Les deux cadres statutaires auxquels j'ai partiellement délégué ont été à l'aise dans l'exécution de leurs tâches. Depuis dix ans, j'ai la conviction profonde que mes salariés savent mieux que moi. C'est peut-être dû au fait que j'ai repris une boîte qui tournait et que je fonctionne sans management intermédiaire. Un signe visible de la subsidiarité est l'autonomie des salariés ; la majeure partie des opérations se fait sans mon intervention.*

”



**Jean-Philippe Bolle**  
Gérant d'actifs financiers

Membre des EDC en  
Lorraine-Champagne-  
Ardenne

“

*Il faut être à l'écoute du plus petit maillon de la chaîne dans une entreprise « orientée client ». La compréhension de la réalité du terrain est d'autant plus importante que le métier est nouveau. C'est en connaissant les collaborateurs, en les aidant, en créant un climat de confiance que j'ai pu avoir tous les retours qui ont permis d'avancer. Dans un nouveau métier, je devais avoir une attention particulière à ce que mes collaborateurs ne soient pas en difficulté. Il m'est arrivé aussi de suppléer : je prenais un client au téléphone si le chargé de clientèle n'avait pas la connaissance suffisante. Il est essentiel de considérer que l'autre, quel qu'il soit, a quelque chose à m'apporter. Il y a une vraie responsabilité managériale à ce que la bonne personne soit à la bonne place et qu'elle puisse monter en expérience.*

”

Découvrez d'autres témoignages d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



« Le management dans la confiance se caractérise par une humeur qui porte à agir avec, plutôt que contre, les personnes. Elle fournit une base solide pour une responsabilité sociale et environnementale des entreprises très effective. Car ce mode de management permet au monde du travail de mieux préparer chacun à la citoyenneté. En effet, la sphère professionnelle est alors un peu moins un lieu du chacun pour soi et un peu plus celui d'une pédagogie du « vivre ensemble ». École du compromis ordinaire, le travail devient un apprentissage permanent du « vivre ensemble. »

**Pierre-Olivier Monteil, philosophe protestant, chercheur associé au Fonds Ricœur, enseignant à HEC et à l'université Paris-Dauphine**



« L'immense capacité inventive qui se trouve dans les hommes est admirablement diffusée et répartie entre des milliards d'êtres humains ; Dieu a voulu que nous ayons besoin les uns des autres. Nous sommes faits pour créer ensemble, pour tirer parti des compétences et des idées les uns des autres puisque nous sommes des créatures sociales, ouvertes au service d'autrui. Le sommet du travail bien accompli, c'est lorsque l'utilisateur est heureux, lorsqu'il est satisfait et parfois même émerveillé par le produit fini ou le service accompli. Car la subsidiarité est source de surprises : elle fait émerger l'inimaginable, elle nous permet de nous découvrir les uns les autres. »

**Père Pierre Coulange, co-auteur de *La subsidiarité*, aux Presses Universitaires d'Aix-Marseille**



« On ne saurait ni changer ni ébranler ce principe si grave de philosophie sociale : de même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes. »

**Pie XI in *Quadragesimo anno*, 1931, §86, encyclique dans laquelle il nomme et développe le principe de subsidiarité**



## Parole de la Bible

### Jéthro conseille Moïse sur l'organisation de son peuple

*Exode (18, 13-27)*

Or, le lendemain, Moïse siégeait pour juger le peuple, et le peuple restait devant Moïse du matin au soir. Le beau-père de Moïse vit tout ce que celui-ci faisait pour le peuple : « Que fais-tu là pour le peuple ? dit-il. Pourquoi sièges-tu seul tandis que tout le peuple est debout devant toi du matin au soir ? » Moïse dit à son beau-père : « C'est que le peuple vient à moi pour consulter Dieu. S'ils ont une affaire, ils viennent à moi, je règle le litige qu'ils ont entre eux et je fais connaître les décrets de Dieu et ses lois. » Le beau-père de Moïse lui dit : « Ta façon de faire n'est pas bonne. Tu vas t'épuiser, ainsi que ce peuple qui est avec toi. La tâche est trop lourde pour toi. Tu ne peux l'accomplir seul. Maintenant, écoute ma voix ! Je te donne un conseil et que Dieu soit avec toi ! Sois donc le représentant du peuple en face de Dieu : c'est toi qui porteras les affaires devant Dieu, qui aviseras les gens des décrets et des lois, qui leur feras connaître le chemin à suivre et la conduite à tenir. Et puis, tu discerneras dans tout le peuple des hommes de valeur, craignant Dieu, dignes de confiance, incorruptibles et tu les établiras sur eux comme chefs de millier, chefs de centaine, chefs de cinquantaine et chefs de dizaine. Ils jugeront le peuple en permanence. Tout ce qui a de l'importance, ils te le présenteront, mais ce qui en a moins, ils le jugeront eux-mêmes. Allège ainsi ta charge. Qu'ils la portent avec toi ! Si tu fais cela, Dieu te donnera ses ordres, tu pourras tenir et, de plus, tout ce peuple rentrera chez lui en paix. » Moïse écouta la voix de son beau-père et fit tout ce qu'il avait dit. Dans tout Israël, Moïse choisit des hommes de valeur et les plaça à la tête du peuple : chefs de millier, chefs de centaine, chefs de cinquantaine et chefs de dizaine. Ils jugeaient le peuple en permanence. Ce qui était difficile, ils le présentaient à Moïse, mais tout ce qui l'était moins, ils le jugeaient eux-mêmes. Et Moïse laissa partir son beau-père, qui s'en alla dans son pays.



## Prière

*Mon Père,*

*Je m'abandonne à toi,  
fais de moi ce qu'il te plaira.*

*Quoi que tu fasses de moi,  
je te remercie.*

*Je suis prêt à tout, j'accepte tout.  
Pourvu que ta volonté  
se fasse en moi, en toutes tes créatures,  
je ne désire rien d'autre, mon Dieu.*

*Je remets mon âme entre tes mains.  
Je te la donne, mon Dieu,  
avec tout l'amour de mon cœur,  
parce que je t'aime,  
et que ce m'est un besoin d'amour  
de me donner,  
de me remettre entre tes mains, sans  
mesure,  
avec une infinie confiance,  
car tu es mon Père.*



Charles de Foucauld



## Partage d'expérience en équipe

### *Et moi, dans l'organisation et le management de mon entreprise ?*

Comment est-ce que je mets en application le principe de subsidiarité dans mon entreprise ? À quel niveau ? Quels résultats est-ce que cela apporte ?

→ Ai-je à cœur de développer la responsabilité et l'autonomie de mes collaborateurs ? Si oui, comment ? Comment est-ce que je reconnais les initiatives positives de mes collaborateurs ?

→ Quelle conséquence sur l'organisation que je mets en place ? À quoi suis-je le plus attentif ?

→ Mon mode de contrôle facilite-t-il l'autonomie et la responsabilité des équipes et des collaborateurs ? Comment ?

## Et aussi

- Puis je appliquer le principe de subsidiarité :
- Dans mon association culturelle, sportive, de copropriété ?
  - Dans mon syndicat professionnel ?
  - Dans ma paroisse, mon diocèse ?
  - Dans mon syndicat patronal ?
  - Dans ma famille ?
  - Dans ma ville ou ma commune ?

Découvrez une présentation plus complète de ce principe sur le site [lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/subsidiarite/](http://lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/subsidiarite/)



Pour aller plus loin sur ce sujet, consulter le Cahier des EDC « La subsidiarité », envoyé aux membres en février 2016, téléchargeable sur le site [lesedc.org/publication/le-cahier-subsidiarite/](http://lesedc.org/publication/le-cahier-subsidiarite/)



et dans la revue *Dirigeants Chrétiens* n°79



## Chapitre 4

# LA PARTICIPATION

*La participation de mes collaborateurs  
à la vie de l'entreprise*





# Présentation et mise en œuvre

## *La participation : un droit et un devoir*

Chaque homme a le devoir de « **contribuer à la vie culturelle, économique, sociale et politique de la communauté civile à laquelle il appartient.** »<sup>1</sup>

Ce devoir est aussi un droit. En effet, la dignité de l'homme, acteur libre et responsable, implique qu'il puisse « apporter sa pierre » à la construction du bien commun des communautés auxquelles il appartient.

Droits et devoirs ne doivent pas être vus comme des contraintes qui enferment. C'est au contraire un cadre qui aide chacun à vivre pleinement sa vocation d'homme.

Tous les hommes sans exception sont concernés. Il est donc de la responsabilité de chaque dirigeant de veiller

à ce que chaque collaborateur puisse participer à la vie de son entreprise.

D'une part, le fonctionnement de l'entreprise rend plus ou moins facile à chaque collaborateur l'utilisation de ses talents pour assumer des responsabilités, prendre des initiatives et innover. En particulier, son autonomie et les moyens qui lui sont donnés lui permettent ou pas de remplir ses missions.

D'autre part, l'entreprise peut développer la capacité de chaque salarié à contribuer en :

- ➔ Lui donnant une vision claire des responsabilités qui lui sont confiées,
- ➔ Lui partageant une connaissance du bien de l'entreprise.
- ➔ L'aidant à développer ses compétences.

L'application du principe de participation invite également chaque entreprise à :

→ Veiller à ce que chacun puisse contribuer. Accueillir et intégrer toutes les personnes, en particulier les plus jeunes et les plus fragiles, sources de nouveaux regards et de nouvelles méthodes de travail.

→ Reconnaître les engagements personnels des salariés à l'extérieur de l'entreprise comme une richesse de l'entreprise et du territoire

→ Associer collectivement les salariés à la gouvernance de l'entreprise et faire participer les salariés au capital et aux bénéfices.



Le principe de participation est le pendant du principe de subsidiarité. En demandant à chaque homme de servir le bien commun, le principe de participation évite au principe de subsidiarité de conduire à l'individualisme.

<sup>1</sup> *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église, §189*



## Témoignages de dirigeants



**Michel Sarrat**  
Dirigeant de GT Location  
Membre des EDC en  
Aquitaine

---

“

À partir de 1988, nous avons ouvert l'entreprise à l'épargne salariale pour permettre aux salariés de participer aux bénéfices de l'entreprise. Depuis 1993, les salariés qui le souhaitent peuvent devenir actionnaires de l'entreprise. Les salariés détiennent 6% du capital d'entreprise. Un salarié sur deux, de façon libre et volontaire, a choisi de placer de l'argent en entreprise. Par leur travail quotidien, les salariés contribuent à la satisfaction des clients. En tant qu'actionnaires pour ceux qui en ont fait le choix, bénéficient de la prise de valeur de l'entreprise. Nous avons constaté au fil des années une cohésion entre les salariés GT et les clients que nous avons.

”



**Bertrand Caille**  
Dirigeant du Groupe  
Caille  
Membre des EDC en  
Picardie

---

“

Le management participatif correspond à mes convictions profondes : considérer le potentiel de chacun de mes salariés et le responsabiliser par rapport à son métier. Par exemple, c'est au cours d'une réunion « Vision », tous les ans, avec la quarantaine de collaborateurs administratifs, que nous préparons l'année suivante et validons la politique d'entreprise. Autre exemple concret : quand nous avons un accident ou une avarie, le conducteur fait un débriefing avec le service SAV ou avec la compagnie d'assurance même s'il n'est pas en tort. Il est également impliqué dans la résolution du problème et réfléchit avec le SAV ou avec les mécaniciens pour éviter la récurrence. Les résultats en 3 ans ont été spectaculaires. Au-delà du projet économique, l'entreprise a un devoir sociétal. Nous la vivons comme une communauté d'hommes et de femmes dont l'objectif est de construire quelque chose ensemble.

”

Découvrez d'autres témoignages d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



« Mettre en œuvre une organisation participative, mettre en place des instances de dialogue, de consultation, de réflexion commune est onéreux en temps. Mais parfois, on gagne beaucoup de temps à en perdre un petit peu. Dès que l'on rentre dans ces registres-là, les collaborateurs des choses qui ne rentrent pas dans le cadre de leur fonction et leur coopération comporte une forme de gratuité. On ne peut pas attendre des gens qu'ils s'engagent s'ils n'ont pas confiance dans l'organisation, s'ils se sentent en situation de précarité ou s'ils ont le sentiment que la décision in fine sera prise par un petit cercle de personnes sans qu'ils sachent très bien quels en sont les critères, les tenants et les aboutissants. »

**P. Baudoin Roger, codirecteur du département de recherche économie et société au Collège des Bernardins**



« La participation est l'engagement volontaire et généreux de la personne dans les échanges sociaux. Il est nécessaire que tous participent, chacun selon la place qu'il occupe et le rôle qu'il joue, à promouvoir le bien commun. Ce devoir est inhérent à la dignité de la personne humaine. »

**Catéchisme de l'Église catholique, §1913**



« Je ne donne pas toutes les vertus également à chacun ... Il en est plusieurs que je distribue de telle manière, tantôt à l'un, tantôt à l'autre ... À l'un, c'est la charité ; à l'autre, la justice ; à celui-ci l'humilité ; à celui-là, une foi vive ... Quant aux biens temporels, pour les choses nécessaires à la vie humaine, je les ai distribués avec la plus grande inégalité, et je n'ai pas voulu que chacun possédât tout ce qui lui était nécessaire pour que les hommes aient ainsi l'occasion, par nécessité, de pratiquer la charité les uns envers les autres ... J'ai voulu qu'ils eussent besoin les uns des autres et qu'ils fussent mes ministres pour la distribution des grâces et des libéralités qu'ils ont reçues de moi. »

**Dialogues de sainte Catherine de Sienne 1, 6**



« Ce qui nous fait dire qu'il faut consulter tous les frères, c'est que souvent Dieu révèle à un plus jeune ce qui est meilleur. »

**Règle de Saint Benoît, §3 ; 3**



## Parole de la Bible

### Les dons variés de l'unique Esprit

*Première épître aux Corinthiens (12, 18-25)*

Mais Dieu a disposé dans le corps chacun des membres, selon sa volonté.

Si l'ensemble était un seul membre, où serait le corps ?

Il y a donc plusieurs membres, mais un seul corps.

L'œil ne peut pas dire à la main : « Je n'ai pas besoin de toi », ni la tête dire aux pieds : « Je n'ai pas besoin de vous. »

Bien plus, même les membres du corps qui paraissent les plus faibles sont nécessaires, et ceux que nous tenons pour les moins honorables, c'est à eux que nous faisons le plus d'honneur. Moins ils sont décents, plus décemment nous les traitons : ceux qui sont décents n'ont pas besoin de ces égards. Mais Dieu a composé le corps en donnant plus d'honneur à ce qui en manque, afin qu'il n'y ait pas de division dans le corps, mais que les membres aient un commun souci les uns des autres.





## Prière

*Dieu seul peut créer, mais tu peux valoriser ce qu'Il a créé.  
Dieu seul peut donner la Vie, mais tu peux la transmettre  
et la respecter.*

*Dieu seul peut donner la Santé, mais tu peux orienter,  
guider, soigner.*

*Dieu seul peut donner la Foi, mais tu peux donner ton témoignage.*

*Dieu seul peut infuser l'Espérance, mais tu peux rendre la  
confiance à ton frère.*

*Dieu seul peut donner l'Amour, mais toi tu peux apprendre à  
l'autre à aimer.*

*Dieu seul peut donner la Joie, mais tu peux sourire à tous.*

*Dieu seul peut donner la Force, mais toi tu peux soutenir  
un découragé.*

*Dieu seul est le Chemin, mais tu peux l'indiquer aux autres.*

*Dieu seul est la Lumière, mais tu peux la faire briller aux  
yeux des autres.*

*Dieu seul est la Vie, mais tu peux rendre aux autres le  
désir de vivre.*

*Dieu seul peut faire des Miracles, mais tu peux être celui qui  
apporte les cinq pains et les deux poissons.*

*Dieu seul pourra faire ce qui paraît impossible, mais tu pour-  
ras faire le possible.*

*Dieu seul se suffit à Lui-même mais il a préféré compter sur toi !  
Ainsi-soit-il.*

Père Guy Gilbert



## Partage d'expérience en équipe

*Et moi, comment je facilite la participation de mes collaborateurs à la vie de l'entreprise ?*

- ➔ Quels moyens mon entreprise met-elle en place pour favoriser l'expression des idées et le développement des initiatives de chacun ?
- ➔ Quels moyens je mets en place pour mes collaborateurs :
  - Formation
  - Partage d'informations
- ➔ Quel est le contenu de l'entretien annuel ? Développe-t-il la capacité des personnes à contribuer ? Comment ?
- ➔ Quelle part des profits mon entreprise partage-t-elle ? Comment ?

Consulter le Cahier des EDC « Regard chrétien sur l'évaluation du collaborateur »,  
téléchargeable sur le site  
[lesedc.org/publication/cahier-edc-regard-chretien-levaluation-collaborateur/](https://lesedc.org/publication/cahier-edc-regard-chretien-levaluation-collaborateur/)



Pour aller plus loin sur le sujet, consulter le Cahier des EDC  
« La participation dans l'entreprise », envoyé aux membres en avril 2019  
téléchargeable sur le site [lesedc.org/actu/cahier-edc-participation-lentreprise/](https://lesedc.org/actu/cahier-edc-participation-lentreprise/)



et dans la revue *Dirigeants Chrétiens* n°83



## Chapitre 5

# LA DESTINATION UNIVERSELLE DES BIENS

*L'usage que je fais de ma propriété*





# Présentation et mise en œuvre

*« Pour les chrétiens, « Dieu a destiné la terre et tout ce qu'elle contient à l'usage de tous les hommes et de tous les peuples, en sorte que les biens de la création doivent équitablement affluer entre les mains de tous, selon la règle de la justice, inséparable de la charité. »<sup>1</sup>*

« Le principe de la destination universelle des biens invite à cultiver une vision de l'économie qui ne perde jamais de vue ni l'origine, ni la finalité des biens, pour construire un monde juste et solidaire ».<sup>2</sup>

De quels biens parle-t-on ? Il s'agit des ressources naturelles de la création comme l'air, l'eau ou le sol, les animaux et végétaux, mais aussi les biens créés par l'homme comme l'argent et les biens immobiliers, les actifs professionnels ou les biens immatériels.

La Pensée sociale chrétienne reconstruit la propriété privée comme une zone indispensable d'autonomie personnelle et familiale, champ d'action de notre liberté, mais elle n'a jamais

considéré celle-ci comme un droit absolu et intouchable.

En conséquence, chaque entrepreneur et dirigeant chrétien est invité à examiner la responsabilité morale attachée à la propriété de ses biens, de façon à ce que ceux-ci portent du fruit pour l'ensemble de la société, c'est-à-dire aient une destination universelle préservant la dignité de l'homme, et ne restent pas improductifs.

À ce principe est attachée l'option préférentielle pour les pauvres : à l'instar du Christ qui a toujours eu une attention particulière pour les pauvres, les églises souhaitent que les pauvres – de pauvreté matérielle, culturelle ou spirituelle – fassent l'objet d'une sollicitude toute particulière.

« *Ce que j'ai reçu, je le dois...* »

Ce principe interpelle le chef d'entreprise à plusieurs niveaux :

→ La propriété d'une entreprise, créée, reçue en héritage ou acquise donne le devoir de la pérenniser, de la développer et de la transmettre. Une entreprise, n'est-elle pas aussi, sous un certain angle, la propriété de ses salariés et de ses parties prenantes ?

→ La répartition de la valeur ajoutée créée par l'entreprise entre les différentes parties prenantes, sans oublier les plus fragiles.



<sup>1</sup> *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église, §171*

<sup>2</sup> *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église, §174*



## Témoignages de dirigeants



### **Marie de Colbert**

Propriétaire du château de Flaugergues

Membre des EDC en Languedoc-Roussillon

---

“

« Nous sommes propriétaires “sur le papier”, mais le lieu et l’histoire que le château représente appartiennent à tous. » Ce propos de mon beau-père dit bien ce qui l’anime profondément. Il répète inlassablement aux visiteurs qu’ils sont chez eux à Flaugergues ! Lorsque mes beaux-parents ont repris la propriété, ils souhaitaient faire du bon avec du beau et créer des emplois afin que ce bien trouve son utilité. Plusieurs activités ont été alors lancées. Aujourd’hui, mon mari gère le vignoble et moi, le restaurant. Je n’étais pas particulièrement préparée à cela mais j’ai pris cette fonction comme une responsabilité dans la transmission de ce patrimoine et pour son maintien.

”



### **Jean-Marie Clément**

Dirigeant de La table de Cana Paris-Gennevilliers

Membre des EDC en Île de France

---

“

On a pris conscience il y a trente ans que, lorsqu’on était sortis du marché du travail, il n’y avait pas beaucoup de passerelles pour y rentrer. L’inspiration [du fondateur de cette entreprise de réinsertion ndlr] était de proposer des outils d’accompagnement pour revenir sur le marché de l’emploi. On est large sur les formes d’exclusion auxquelles on se confronte. On essaye de panacher pour ne pas répéter les difficultés. (...) Révéler les saveurs et les talents ! On est sur la chaîne des saveurs, des produits frais travaillés selon les saisons. Révéler les talents, c’est aider les personnes à s’épanouir, et faire la démonstration auprès de nos clients que, quelque soit la situation d’exclusion, on peut se réinsérer, retrouver une dignité, une utilité sociale. (...) Dans mon engagement, il y a la volonté de réparer certaines injustices et m’impliquer dans un monde que je voudrais meilleur.

”

Découvrez d’autres témoignages d’entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



« Aujourd'hui croyants et non croyants, nous sommes d'accord sur le fait que la terre est essentiellement un héritage commun, dont les fruits doivent bénéficier à tous. Pour les croyants cela devient une question de fidélité au Créateur, puisque Dieu a créé le monde pour tous. (...) Le principe de subordination de la propriété privée à la destination universelle des biens et, par conséquent, le droit universel à leur usage, est une « règle d'or » du comportement social, et « le premier principe de tout l'ordre éthico-social ». La tradition chrétienne n'a jamais reconnu comme absolu ou intouchable le droit à la propriété privée, et elle a souligné la fonction sociale de toute forme de propriété privée. »

**Pape François in *Laudato Sí*, 2015, §93**



« L'homme « ne doit jamais tenir les choses qu'il possède légitimement comme n'appartenant qu'à lui, mais les regarder aussi comme communes : en ce sens qu'elles puissent profiter non seulement à lui, mais aussi aux autres » (...) Il s'ensuit un devoir des propriétaires de ne pas laisser improductifs les biens possédés, mais de les destiner à l'activité productive, notamment en les confiant à ceux qui ont le désir et les capacités de les faire fructifier. »

**Extrait du *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, §178**

« Le principe de la destination universelle des biens requiert d'accorder une sollicitude particulière aux pauvres, à ceux qui se trouvent dans des situations de marginalité et, en tout cas, aux personnes dont les conditions de vie entravent une croissance appropriée. [L'option préférentielle pour les pauvres] concerne la vie de chaque chrétien, en tant qu'il imite la vie du Christ, mais elle s'applique également à nos responsabilités sociales et donc à notre façon de vivre, aux décisions que nous avons à prendre de manière cohérente au sujet de la propriété et de l'usage des biens. »

**Extrait du *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, §182**



## Paroles de la Bible

### Psaume

(115:16)

Les cieux sont les cieux du Seigneur, mais la terre, il l'a donnée aux hommes.

### Ruth va glaner dans les champs

*Livre de Ruth (2, 2-3)*

Ruth la Moabite dit à Noémi : « Je voudrais bien aller aux champs glaner des épis, derrière quelqu'un qui me considérerait avec faveur. » Elle répondit : « Va, ma fille. »

Elle alla donc et entra glaner dans un champ derrière les moissonneurs. Sa chance fut de tomber sur une parcelle de terre appartenant à Booz de la famille d'Elimélek.





## Prière

*Dieu Tout-Puissant*

*qui es présent dans tout l'univers*

*et dans la plus petite de tes créatures,*

*Toi qui entoures de ta tendresse tout ce qui existe,*

*répands sur nous la force de ton amour pour que*

*nous protégions la vie et la beauté.*

*Inonde-nous de paix, pour que nous vivions comme frères et sœurs  
sans causer de dommages à personne.*

*Ô Dieu des pauvres, aide-nous à secourir les abandonnés*

*et les oubliés de cette terre qui valent tant à tes yeux.*

*Guéris nos vies, pour que nous soyons des protecteurs du monde*

*et non des prédateurs, pour que nous semions la beauté*

*et non la pollution ni la destruction.*

*Touche les cœurs de ceux qui cherchent seulement des profits*

*aux dépens de la terre et des pauvres.*

*Apprends-nous à découvrir*

*la valeur de chaque chose, à contempler, émerveillés,*

*à reconnaître que nous sommes profondément unis*

*à toutes les créatures sur notre chemin vers ta lumière infinie.*

*Merci parce que tu es avec nous tous les jours.*

*Soutiens-nous, nous t'en prions,*

*dans notre lutte pour la justice, l'amour et la paix.*

Pape François in *Laudato Si'*



## Partage d'expérience en équipe

*Et moi, quel usage je fais de ma propriété ?*

→ Que signifie pour moi être responsable ou propriétaire de mon entreprise ?

→ Quelles sont les raisons profondes qui me conduisent à entreprendre ?

→ Comment j'envisage la transmission de mon entreprise ?

→ Comment est-ce que j'inscris mes actions dans une vision long terme ?

## Et aussi

→ Comment je donne une utilité sociale à mes biens ?

→ Quelle sollicitude ai-je pour les plus fragiles dans l'entreprise (option préférentielle pour les pauvres) ?

→ Quelle part de mon travail et de mon entreprise est-ce que je mets à disposition des autres (open source, savoir-faire, contacts, etc.) ? Plus globalement, y-a-t-il une place pour la gratuité dans mon entreprise ?

*Découvrez une présentation plus complète de ce principe sur le site internet [lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/destination-universelle-biens/](http://lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/destination-universelle-biens/)*



*et dans la revue Dirigeants Chrétiens n°86*



## Chapitre 6

# LA SOLIDARITÉ

*Mon entreprise,  
une communauté solidaire*





# Présentation et mise en œuvre

*L'homme ne peut pas vivre seul. Nul ne peut vivre pour lui-même et nous avons besoin les uns des autres. La solidarité est d'abord la reconnaissance que l'homme est un être de relation dépendant des autres et que les membres de chaque communauté, petite ou grande, ont un destin commun.*

La solidarité est aussi une vertu morale : la « détermination ferme et persévérante à 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 »<sup>1</sup>.

Dans l'épître aux Corinthiens, saint Paul explique cette vertu en comparant les hommes aux membres d'un même corps, en souhaitant « *que les membres aient un commun souci*

*les uns des autres. Si un membre souffre, tous les membres partagent sa souffrance...* »<sup>2</sup>

La solidarité entre les hommes prend une tonalité nouvelle aujourd'hui. En effet, la mondialisation de l'information et de l'économie renforce l'interdépendance au sein des sociétés mais dans le même temps, nombreuses sont les personnes qui éprouvent un sentiment d'isolement.

Le principe de solidarité s'applique aux entreprises :

→ Au sein des équipes par la conscience d'un projet commun dans lequel chacun est responsable des conséquences collectives de ses actes. Il s'agit d'encourager le « jeu collectif », pour relever ensemble les défis de l'entreprise, dans une vision commune.

→ Dans son écosystème. Les clients, sous-traitants et fournisseurs mais aussi entre entreprises d'un territoire ou d'un secteur.

→ Dans l'attention apportée à tous les membres de l'entreprise et notamment les plus fragiles.

→ Dans la contribution de l'entreprise au fonctionnement national notamment au travers de la fiscalité.



<sup>1</sup> *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, §193

<sup>2</sup> *Première épître de saint Paul aux Corinthiens*, 12, 25-26



## Témoignages de dirigeants



**Hélène Dabbadie**

Dirigeante de Handysoie

Membre des EDC en  
Auvergne-Rhône-Alpes



*Nous faisons travailler des gens minutieux, avec ou sans formation de couture, qui vont pouvoir se construire durablement dans le travail. (...) Celles qui avaient une formation en couture ont été des leaders, elles ont montré aux autres que c'était possible, et les ont aidées à acquérir les bons gestes. Nous avons mis en place une sorte de tutorat, et il y a eu une véritable solidarité. Chacun a apporté ses qualités, et s'est engagé personnellement dans cette aventure entrepreneuriale. Et c'est là que s'inscrit le bien commun : dans le dialogue et l'écoute, la bienveillance et l'accompagnement de chacun, ce partage de richesse à travers ce que nous sommes en train de créer !*



**Jean-Francois Marguet**

Dirigeant de Diehl  
Metering SAS

Membre des EDC en  
Alsace



*Dans notre domaine d'activité, il y a des donneurs d'ordre importants qui peuvent prendre des positions dominantes, recourir à des techniques d'achat traditionnelles qui consistent à écraser le fournisseur et à le déstabiliser pour obtenir de lui les meilleures conditions, en prenant par exemple trois fournisseurs et à annoncer qu'il n'y en aura plus que deux 6 mois après. Malgré cela, il y a des entreprises qui bâtissent des relations différentes avec leurs fournisseurs. Avec deux de nos clients, on expérimente une relation bâtie sur la confiance et sur la durée : des contrats de 7 ou 10 ans qui nous permettent d'innover et même de vivre des relations plus sereines au sein même de notre entreprise. Un client qui nous fixe des objectifs ambitieux mais dans une fidélité forte, ça donne des ailes.*



Découvrez d'autres témoignages d'entrepreneurs et dirigeants chrétiens sur le site internet [lesedc.org/categorie/temoignage](http://lesedc.org/categorie/temoignage)



## Textes de référence



« Je suis toujours étonné de voir que le partage de nos faiblesses et de nos difficultés nous apporte beaucoup plus que le partage de nos qualités ou de nos succès. »

**Jean Vanier**



« Sans formes internes de solidarité et de confiance réciproque, le marché ne peut pleinement remplir sa fonction économique. (...) La doctrine sociale de l'Église estime que des relations authentiquement humaines, d'amitié et de socialité, de solidarité et de réciprocité, peuvent également être vécues même au sein de l'activité économique et pas seulement en dehors d'elle ou « après » elle. La sphère économique n'est, par nature, ni éthiquement neutre ni inhumaine et antisociale. (...) Le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de la fraternité, peuvent et doivent trouver leur place à l'intérieur de l'activité économique normale. »

**Benoît XVI in Caritas in veritate, 2009, §35 et 36**



« Le principe de la solidarité implique que les hommes de notre temps cultivent davantage la conscience de la dette qu'ils ont à l'égard de la société dans laquelle ils sont insérés : ils sont débiteurs des conditions qui rendent viable l'existence humaine, ainsi que du patrimoine, indivisible et indispensable, constitué par la culture, par la connaissance scientifique et technologique, par les biens matériels et immatériels, par tout ce que l'aventure humaine a produit. »

**Compendium de la Doctrine sociale de l'Église, §195**



« Parce qu'on méprise leur condition, Il (Dieu) relève leur dignité ; parce qu'on croit ne leur rien devoir, Il impose la nécessité de les soulager ; et afin de nous y engager par notre intérêt, Il ordonne que les aumônes nous soient une source infinie de grâces. (...) L'Église, dans son premier plan, n'a été bâtie que pour les pauvres, et qu'ils sont les véritables citoyens de cette bienheureuse cité, que l'Écriture a nommé la cité de Dieu. (...) »

**Jacques-Bénigne Bossuet (1627-1704), Sermon sur l'éminente dignité des pauvres**



## Parole de la Bible

### Les noces de Cana

*Évangile de Jean (2, 1-11)*

Or, le troisième jour, il y eut une noce à Cana de Galilée et la mère de Jésus était là. Jésus lui aussi fut invité à la noce ainsi que ses disciples. Comme le vin manquait, la mère de Jésus lui dit : « Ils n'ont pas de vin. »

Mais Jésus lui répondit : « Que me veux-tu, femme ? Mon heure n'est pas encore venue. »

Sa mère dit aux serviteurs : « Quoi qu'il vous dise, faites-le. »

Il y avait là six jarres de pierre destinées aux purifications des Juifs ; elles contenaient chacune de deux à trois mesures.

Jésus dit aux serviteurs : « Remplissez d'eau ces jarres » ; et ils les emplirent jusqu'au bord.

Jésus leur dit : « Maintenant puisez et portez-en au maître du repas. » Ils lui en portèrent, et il goûta l'eau devenue vin — il ne savait pas d'où il venait, à la différence des serviteurs qui avaient puisé l'eau —, aussi il s'adresse au marié et lui dit : « Tout le monde offre d'abord le bon vin et, lorsque les convives sont gris, le moins bon ; mais toi, tu as gardé le bon vin jusqu'à maintenant ! »

Tel fut, à Cana de Galilée, le commencement des signes de Jésus. Il manifesta sa gloire, et ses disciples crurent en lui.





## Prière

*Seigneur, quand je suis affamé, donne-moi quelqu'un qui ait besoin de nourriture.*

*Quand j'ai soif, envoie-moi quelqu'un qui ait besoin d'eau. Quand j'ai froid, envoie-moi quelqu'un à réchauffer. Quand je suis blessé, donne-moi quelqu'un à consoler. Quand ma croix devient lourde, donne-moi la croix d'un autre à partager.*

*Quand je suis pauvre, conduis-moi à quelqu'un dans le besoin.*

*Quand je n'ai pas de temps, donne-moi quelqu'un que je puisse aider un instant.*

*Quand je suis humilié, donne-moi quelqu'un dont j'aurai à faire l'éloge.*

*Quand je suis découragé, envoie-moi quelqu'un à encourager.*

*Quand j'ai besoin de la compréhension des autres, donne-moi quelqu'un qui ait besoin de la mienne.*

*Quand j'ai besoin qu'on prenne soin de moi, envoie-moi quelqu'un dont j'aurai à prendre soin.*

*Quand je ne pense qu'à moi, tourne mes pensées vers autrui. Amen.*

Mère Teresa de Calcutta



## Partage d'expérience en équipe

*Et moi, comment je fais de mon entreprise une communauté solidaire ?*

→ Les règles que je mets en place favorisent-elles la solidarité ? N'y a-t-il pas des points qui favorisent l'individualisme ?

→ Comment les équipes réagissent-elles en cas de coups durs (d'un collaborateur, économiques...) ?

→ Est-ce que mon entreprise accueille ou conserve en son sein des personnes en difficulté : chômeurs, jeunes en insertion, personnes handicapées ou malades ?

## Et aussi

→ Mon entreprise est-elle engagée dans des actions solidaires de développement économique de mon secteur ou de mon territoire (clusters, groupements d'intérêt collectifs, liens avec le monde scolaire et universitaire...)?

→ L'accueil de la fragilité dans nos entreprises n'est-elle pas la chance de développer la solidarité ?

*Découvrez une présentation plus complète de ce principe sur le site internet [lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/solidarite/](http://lesedc.org/pensee-sociale-chretienne/solidarite/)*



*et dans la revue Dirigeants Chrétiens n°89*



# Conclusion

Au bout de cet itinéraire chacun aura pu faire un bilan de son rôle d'entrepreneur ou de dirigeant à la lumière des six principes de la Pensée sociale chrétienne. Pour quelques-uns, cela aura été une découverte, pour d'autres, un approfondissement voire une simple révision. Certains auront pu trouver la grille un peu réductrice, c'est un choix volontaire pour ne pas se disperser.

**L'itinéraire aura vraiment atteint son but si tous ont le désir de relire régulièrement leurs actions à la lumière de la Pensée sociale chrétienne.**

En effet, nous grandissons par nos expériences mais nous progressons d'autant mieux que nous tirons des leçons de ce que nous vivons. La relecture régulière de nos choix, de nos réussites comme de nos difficultés est nécessaire pour grandir. Cette prise de recul sur l'exercice de nos responsabilités aide à mieux reconnaître tout ce que nous recevons, à admirer davantage ce que nous voyons et à mieux comprendre comment nous agissons.

Raconter ce que nous faisons permet de nous réapproprier notre expérience et ainsi de l'intérioriser et de la partager. Prendre ce recul demande du temps et un effort sur nous-même. Mais, n'est-ce pas là un des principaux bénéfices des équipes EDC : être un lieu où chaque membre peut relire son activité dans l'écoute bienveillante de ses frères.

Cet éveil à ce qui se passe en nous, aide à mieux témoigner de notre foi et à dire à tous, sans « laisser la lumière sous le boisseau » ce que nous apporte ce trésor qu'est la Pensée sociale de l'Église.

Ignace de Loyola nous invite à « chercher Dieu en toute chose ». Faisons-le, sous le regard du Seigneur, à l'aide des principes de la Pensée sociale chrétienne. Cette recherche de « Dieu aujourd'hui, là où nous sommes » demande « une attitude contemplative » pour être capable d'entendre dans la « brise légère » le murmure de Dieu qui nous parle.

Sous le regard de Dieu, nous pourrons développer en nous cette intelligence et cette sensibilité chrétienne de

l'action au service de notre entreprise et de chacune des personnes qui la compose. Ainsi, nous pourrions aligner notre foi et nos vies familiale, sociale et professionnelle.

**Que cet itinéraire soit aussi un point de départ ou une étape pour approfondir notre connaissance de la Pensée sociale chrétienne.**

Si certains thèmes nous bousculent ou semblent nous contraindre, réjouissons-nous : la cohérence intérieure que nous recherchons ne peut s'obtenir sans effort.

Pour continuer sur ce chemin, nous pouvons :

→ lire et relire les grands textes de la Pensée sociale chrétienne et notamment les plus aboutis d'entre eux que sont les encycliques. Les dirigeants d'entreprise devraient tous lire et relire *Laborem Exercens*, *Caritas in Veritate* et *Laudato Si*,

→ nous imprégner des valeurs qui les sous-tendent : la Vérité, la Liberté et la Justice qui elles-mêmes se nourrissent à la source de la charité,

→ creuser des thèmes sur d'autres champs de la vie sociale comme la famille ou les corps intermédiaires,

→ explorer les nouvelles interrogations que se pose notre société comme le transhumanisme, la conservation de notre maison commune, l'écologie intégrale...

Ainsi nous pourrions avoir le souci de tout homme et de tout l'homme. Nous avons à « faire résonner la parole libératrice de l'Évangile dans le monde complexe de la production, du travail, de l'entreprise, de la finance, du commerce, de la politique, de la jurisprudence, de la culture et des communications sociales, dans lequel vit l'homme ».

Dans une société où, comme à toutes les époques, les défis humains sont immenses nous avons, comme chrétiens, quelque chose à dire sur l'homme au monde. Si les chrétiens ne contribuent pas à dire qui est l'homme, qui le fera ?

## *Appel à témoigner*

Le mouvement des EDC, pour progresser, a besoin de recueillir les témoignages des membres. Si vous souhaitez témoigner ou si vous connaissez un membre dont l'expérience mérite d'être connue, n'hésitez pas à contacter Marie Baudoin.

Tél : 01 45 53 97 07 - mail : [mbaudoin@lesedc.org](mailto:mbaudoin@lesedc.org)

Nous sommes tous appelés à témoigner !

**Ont contribué à cet ouvrage :**

Nicolas Masson, Geoffroy d'Aillières, Damien Ferré, Jean-François Marguet, Olivier Boidin, Anne Duthilleul, Mgr Antoine de Romanet, Marie Baudoin, Cécile Labrousse, Emmanuelle Richer.

Crédits photographiques : ©Florent Quignon, ©Laurent Caudal, ©Michel Sarrat, ©A. Leclercq, ©Éric Boël, ©Laurent Caudal, ©Olivier Maynard, ©Shutterstock, ©Freepik

Certains témoignages sont issus de la revue *Dirigeants Chrétiens*

Le témoignage de Jean-Marie Clément est issu de RCF in magazine *Libre entreprise* du 21 février 2017

Maquette et mise en page : Topaze Graphic - 06 25 64 09 67

Impression : édition originale mars 2018 / Réédition avril 2019, Imprimerie de la Centrale, Lens

## Vocation des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens

Entrepreneurs et dirigeants, nous recherchons une unité intérieure dans notre existence de décideur et de chrétien.

Nous sommes à des étapes diverses sur nos chemins de foi et de questionnement. Témoins et acteurs, nous travaillons en équipe, en région, en mouvement, à répondre à l'appel de l'Évangile dans nos relations et dans l'exercice de nos responsabilités. Nous nous appuyons sur la Pensée sociale chrétienne, le partage de notre expérience et la prière commune pour progresser ensemble.

Notre confiance est dans le Christ : ressuscité, il nous précède et fonde notre espérance.

C'est notre joie d'aller à la rencontre des autres pour porter ce témoignage.

*« Chacun reçoit le don de manifester l'Esprit en vue du bien de tous »  
(1 Co 12,7)*



24 rue de l'Amiral Hamelin - 75116 PARIS  
Tél: 33 (0)1 45 53 09 01 / Fax: 33 (0)1 47 27 43 32

[www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)