

Le travail dans la Pensée Sociale Chrétienne

Itinéraire pour entrepreneurs et dirigeants



6 temps de réflexion et d'échanges



**Entrepreneurs
et Dirigeants
Chrétiens**

Introduction

Peut-on imaginer une société humaine sans travail ? La qualité de vie dont nous bénéficions est le résultat des efforts, de l'ingéniosité et de la créativité des hommes et des femmes qui nous ont précédés. À notre tour, nous sommes appelés à contribuer par notre travail à la vie de notre société pour aujourd'hui et pour les générations futures.

Dans le même temps, nous expérimentons tout ce que le travail nous apporte : vivre, faire vivre notre famille, nous développer, nous épanouir et donner du sens à notre vie en contribuant à quelque chose qui nous dépasse. Le travail est en vérité une expérience complète, qui engage l'homme dans toutes les dimensions de sa nature : corporelle, psychologique et spirituelle.

Parce qu'il engage tout l'homme, le travail peut aussi être source de souffrance. L'homme souffre lorsqu'il se retrouve « sans travail ». Il souffre lorsqu'on lui impose un travail « sans qualité ». Le chômage, les rémunérations inappropriées, le travail sans intérêt, sans but noble, sont autant de scandales.

Qu'est-ce qu'un travail de qualité ? Par cette expression, que nous utiliserons tout au long de ce livret, nous entendons un travail qui permet à l'homme d'être pleinement digne, d'en vivre et de contribuer au Bien Commun, de se développer et de s'épanouir.

Aujourd'hui, le travail est en crise : la financiarisation excessive déconnecte la valeur créée du travail réel, trop de postes sont sans intérêt réel ou ne contribuent pas au Bien Commun. La nécessité-même du travail est remise en cause. Or une société, comme une personne, ne peuvent vivre sans travail.

Comme l'a rappelé le pape François, la question n'est pas « un revenu pour tous » mais « un travail pour tous »¹.

Donner un emploi et un salaire ne suffisent pas. Il faut donner un « travail de qualité ». C'est une mission pour chacun : élu, entrepreneur, dirigeant, syndicat, famille, éducateur... Si le rôle du politique est de s'assurer d'un cadre qui permette à l'ensemble des corps sociaux de jouer leur rôle, les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise ont une responsabilité toute particulière. Il leur revient en effet de créer des emplois à la hauteur de la dignité de la personne, créature infiniment aimée de Dieu. Dès lors, chaque dirigeant est appelé à consacrer personnellement ou en équipe de direction du temps au développement de l'emploi et à la qualité du travail de ses collaborateurs. Ainsi, il contribue puissamment à l'économie du Bien Commun.

Le présent livret propose tout d'abord de relire notre propre expérience du travail sous trois éclairages choisis pour toucher notre cœur et mieux comprendre le travail de nos collaborateurs. Les premiers chapitres se concentrent ainsi sur le travail de qualité, le lien du travail avec la famille puis avec la prière. Ensuite sont abordés le travail donné : la manière de lui donner du sens, de l'organiser et de prendre en compte ses formes nouvelles.

Nous espérons que ces chapitres permettront des échanges constructifs. Ce livret est un point de départ. Nous remercions par avance les lecteurs de nous faire part de leurs témoignages et réflexions. Ainsi nous ferons avancer ensemble l'économie du Bien Commun.





Il est nécessaire aujourd'hui, de réconcilier l'homme et la société avec le travail !
Puisse cet itinéraire y contribuer.

¹ Discours de Gênes du 27 mai 2017

Sommaire

Pages 6 à 15	Qu'est-ce qu'un travail de qualité ?
Pages 16 à 25	Travail et famille
Pages 26 à 35	Travail et prière
Pages 36 à 45	Le travail des collaborateurs : renforcer le sens du travail
Pages 46 à 55	Le travail des collaborateurs : organiser le travail, exercer son rôle de dirigeant
Pages 56 à 65	Les nouvelles formes de travail
Pages 67 à 68	Conclusion

Chaque chapitre fournit le contenu nécessaire pour l'animation d'une réunion d'équipe EDC et est découpé en 4 parties :

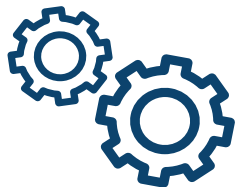
- 
Présentation et mise en œuvre : cette partie présente l'essentiel du chapitre, pose les enjeux du thème abordé et esquisse des premières pistes de réflexion.
- 
Témoignages de dirigeants et textes de référence : les témoignages illustrent les enjeux du chapitre et les textes enrichissent et approfondissent la présentation.
- 
Paroles de la Bible et Prière : un temps spirituel de prière et d'écoute de la Parole donne tout son sens à la réflexion !
- 
Questions pour poursuivre la réflexion : une série de questions propose une relecture personnelle.



CHAPITRE 1

A woman with long dark hair, wearing a blue hard hat and a high-visibility yellow and grey safety vest over a white collared shirt. She is smiling slightly and has her arms crossed. The background is a blurred industrial or construction setting.

**Qu'est-ce qu'un travail
de qualité ?**



Présentation et mise en œuvre

Parler du travail, c'est parler de la dignité de l'homme. Parce que l'homme est infiniment digne et aimé de Dieu, « le travail est avant tout pour l'homme et non l'homme pour le travail » (*Laborem exercens* 6).

Pour les chrétiens, l'inscription du travail dès les premiers chapitre de la Bible rappelle à l'homme sa mission de co-créateur du monde et de gardien d'une création qui lui a été confiée. Il est de sa dignité de prendre soin de cette création pour lui-même, pour les autres et pour les générations futures. Par son travail, il s'inscrit dans un flux qui lui fait recevoir et transmettre. Ainsi, l'homme répond à sa vocation de contributeur au Bien Commun et dans le même temps reçoit ce dont il a besoin pour vivre, développe ses capacités et s'épanouit.

Le travail s'entend dans son sens le plus large : le travail rémunéré, mais aussi toutes les activités dans lesquelles l'homme fabrique, transforme, entretient, rend des services, crée sans recevoir aucune rémunération. Le travail gratuit dans les activités domestiques, associatives, familiales représente une grande partie de son temps.

Dans l'expérience qu'il peut avoir du travail, chacun peut reconnaître trois dimensions :

- Objective : les tâches concrètes qu'il réalise, ce qu'il produit ;

- Subjective : ce qu'il met de lui-même et qui va distinguer son travail de celui d'un autre : ses compétences, sa motivation, ses idées... ;
- Collective : les personnes avec lesquelles son travail le met en lien : collègue, coéquipier, collaborateur, manager, client, fournisseur...

La qualité du travail, source de dignité pour l'homme, puise son fondement dans l'association de ces trois dimensions. Un travail sera pleinement humain si chacun :

- Y trouve du sens parce que ses efforts contribuent au bien du monde ;
- D'une manière ou d'une autre, crée ;
- Y vit des relations de qualité.

À l'inverse, un travail peut être source de souffrance quand une des trois dimensions est manquante ou insuffisamment satisfaite.

L'évolution du monde influence le travail et nous questionne : en quoi les nouvelles technologies contribuent-elles ou non à développer un travail de qualité ? Par exemple dans le domaine de la communication : Comment répondre à la sollicitation constante impulsée par l'omniprésence, le surcroît et la disponibilité immédiate de l'information ? En quoi est-elle source de qualité pour le travail ?





Témoignages de dirigeants

“ Après avoir travaillé dans le marketing stratégique, c’est en aidant la start up de mon mari que j’ai constaté que ses créateurs avaient un besoin d’accompagnement pour passer de l’idée au projet. Depuis dix ans, à partir d’une méthode académique, j’ai mis au point des outils pour accompagner des porteurs de projets (entrepreneurs, entreprises, chercheurs) en quête du marché pour leur innovation. J’ai toujours en tête que l’homme est co-créateur avec Dieu à ses côtés et qu’il peut créer des solutions nouvelles au service de l’humanité. Notre approche est basée sur un questionnement systémique qui permet au porteur de revisiter les pierres angulaires du projet et valider en continu sa réelle valeur ajoutée pour le marché.

C’est le porteur qui construit sa stratégie sur la base du questionnement logique et structuré. Il s’agit d’une méthode de maïeutique que certains clients ont qualifiée de « business discernement ». Nous l’appliquons à nous-mêmes et depuis des années, malgré les difficultés, j’ai le sentiment que nous sommes bien « co-créateurs » nous aussi ! Les signes en ce sens n’ont pas manqué ! ”

Séverine Herlin
Dirigeante fondatrice de Vianeo,
équipe EDC de Grasse



© Olivier Ezraty

“ *Bien que ma « carrière » en agence de pub ait bien démarré, j'avais cette impression étrange de « manque » dans mon travail, de « vide ». Un burn out m'a finalement conduit à m'interroger sur le sens de mon travail et sur ce que j'aimerais « faire ». Pendant cette période off, j'ai pris un travail de handyman dans un hôtel londonien pour financer mes recherches d'emploi. Aidé de cette expérience de travail manuel, j'ai réalisé assez vite que je souhaitais me reconnecter à moi-même en déliant mes mains attachées dans mon dos dans ce monde du digital pour utiliser toutes mes capacités. Mes tripes me disaient que je devais devenir ébéniste.*

Aujourd'hui, je puise mon imagination grâce aux contraintes de mes clients. Chaque réalisation a un sens et est unique car elle allie les techniques traditionnelles et contemporaines du monde de l'ébénisterie d'art. La graveuse laser et l'informatique sont des outils indispensables qui « prolongent le dessin de la main » mais je recherche sans cesse cette harmonie dans les courbes que les machines ne sont pas capables de faire. Il m'arrive parfois de retoucher une ligne parfaitement réalisée pour y ajouter une touche humaine, un geste imparfait qui provoque cette vibration de la main et qui suscite tant d'émotions. « Ses mains pensaient quand l'esprit travaillait » restera la phrase qui donné tout le sens de ma reconversion. ”

Bruno de Maistre
Ébéniste d'Art et fondateur des Ateliers BdM (Vallée de Chevreuse)



© BdM



Textes de référence

« Dans les paroles de la Révélation divine, on trouve très profondément inscrite cette vérité fondamentale que l'homme, créé à l'image de Dieu, participe par son travail à l'œuvre du Créateur, et continue en un certain sens, à la mesure de ses possibilités, à la développer et à la compléter, en progressant toujours davantage dans la découverte des ressources et des valeurs incluses dans l'ensemble du monde créé. (...) La conscience de participer par le travail à l'œuvre de la création constitue la motivation la plus profonde pour l'entreprendre dans divers secteurs (...) »

Saint Jean-Paul II, *Laborem exercens* §25 (1981)



« Nous sommes en ce monde pour servir l'humanité... Le meilleur moyen d'y arriver c'est de faire ce pour quoi on a les aptitudes requises. »

Edith Stein, *Vie d'une famille juive*, p.208 (1933)



« Quand il s'agit de discerner sa propre vocation, il est nécessaire de se poser plusieurs questions. Il ne faut pas commencer par se demander où l'on pourrait gagner le plus d'argent, ou bien où l'on pourrait obtenir le plus de notoriété et de prestige social, ni commencer par se demander quelles tâches donneraient plus de plaisir à quelqu'un. Pour ne pas se tromper, il faut commencer d'un autre lieu, et se demander : est-ce que je me connais moi-même, au-delà des apparences et de mes sensations ? Est-ce que je sais ce qui rend mon cœur heureux ou triste ? Quelles sont mes forces et mes faiblesses ? Immédiatement suivent d'autres questions : comment puis-je servir au mieux et être plus utile au monde et à l'Église ? (...) Qu'est-ce que je pourrais offrir à la société ? (...) Est-ce que j'ai les capacités nécessaires pour assurer ce service ? Où est-ce que je pourrais développer les capacités nécessaires ? »

François, *Christus Vivit* §285 (2019)





Paroles de la Bible

Genèse

(2, 8-15)

Le Seigneur Dieu planta un jardin en Éden, à l'orient, et y plaça l'homme qu'il avait modelé. Le Seigneur Dieu fit pousser du sol toutes sortes d'arbres à l'aspect désirable et aux fruits savoureux ; il y avait aussi l'arbre de vie au milieu du jardin, et l'arbre de la connaissance du bien et du mal.

Un fleuve sortait d'Éden pour irriguer le jardin ; puis il se divisait en quatre bras : le premier s'appelle le Pishone, il contourne tout le pays de Havila où l'on trouve de l'or – et l'or de ce pays est bon – ainsi que de l'ambre jaune et de la cornaline ; le deuxième fleuve s'appelle le Guihone, il contourne tout le pays de Koush ; le troisième fleuve s'appelle le Tigre, il coule à l'est d'Assour ; le quatrième fleuve est l'Euphrate.

Le Seigneur Dieu prit l'homme et le conduisit dans le jardin d'Éden pour qu'il le travaille et le garde.





Prière

Prière à Notre-Dame du Travail

*Notre-Dame du Travail,
Je vous offre mon travail, mes tâches quotidiennes, mes réussites.
Je vous offre aussi mes échecs, mes attentes et mes peurs,
mes espoirs et mes ambitions.*

*À ceux qui ont un métier,
donnez la joie du travail bien fait
et celle d'un véritable épanouissement.*

*À ceux qui sont accablés par un travail épuisant ou dégradant,
à ceux qui cherchent un emploi,
qui se sentent inutiles ou rejetés,
donnez la confiance et la persévérance.*

*À ceux qui portent les soucis de la responsabilité,
qui travaillent dans l'angoisse du lendemain
ou le découragement de la routine,
à ceux qui fuient la réalité du quotidien,
donnez le dynamisme de l'espérance.*

*À celles qui portent le beau travail de l'enfantement,
donnez le rayonnement dans la joie de l'attente
et la paix dans l'inquiétude.
Soyez la consolation de celles à qui la vie semble se refuser.*

*Notre Dame du Travail, ô notre mère,
donnez-nous la force et la docilité de Saint Joseph.
Donnez-nous la douceur et la bienveillance qui ouvrent les cœurs fermés.
Apprenez-nous la pauvreté dans la richesse, la patience dans le dénuement.
Donnez-nous le souci du pauvre et la tendresse pour le plus fragile.
Que nos mains soient les vôtres pour encourager, réconforter, consoler,
et notre cœur le vôtre pour partager, aimer et vivre la miséricorde.*

Amen.

*Notre-Dame du Travail, priez pour nous.
(Imprimerie de l'archevêché de Paris, mars 2017)*



Questions pour poursuivre la réflexion

- ➔ Qu'est-ce qui est le plus important pour moi dans le travail ?
- ➔ Quelle expérience de « grande joie » ai-je connue au travail ?
- ➔ Quel sens trouvé-je dans mon travail :
 - En quoi contribue-t-il à améliorer le monde, le Bien Commun ?
 - Qu'est-ce que je mets de moi-même dans mon travail ?
 - En quoi les relations dans mon travail sont-elles une source de richesses ?
 - En quoi est-ce que je progresse dans chacune de ces dimensions ?
- ➔ M'est-il arrivé de vivre difficilement mon travail ? En quoi est-ce que cela influence ma lecture du travail ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?

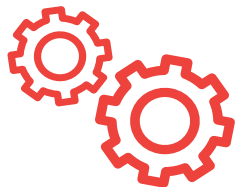




CHAPITRE 2



Travail et famille



Présentation et mise en œuvre

Travail et famille sont liés : l'un agit sur l'autre et inversement. La reconnaissance de leur imbrication contribue à l'établissement de justes rapports entre eux.

Pour préserver la santé physique et psychologique des personnes, les temps consacrés au travail et à la vie de famille doivent être équilibrés. Au-delà de cette nécessité, quand travail et vie de famille se fécondent l'un l'autre, la vie est davantage humaine.

La qualité du travail influence la vie de famille. Elle est une responsabilité partagée entre l'entreprise et ses collaborateurs afin que :

- Le travail fournisse une rémunération appropriée pour permettre de vivre et de faire vivre dignement les familles. La dignité du travail exige une juste rémunération ;
- L'environnement de travail respecte la bonne santé physique et psychologique ;
- Chacun joue un rôle pour identifier et accompagner les fragilités ;
- Chaque collaborateur puisse parler avec fierté de son travail et de son entreprise. Parce que son travail contribue au Bien Commun, et lui donne ou lui a donné l'occasion de s'accomplir et de progresser, il fait bénéficier son environnement familial de cette croissance.

De la même manière, la vie de famille influence le travail. Une vie de famille équilibrée favorise une saine implication au travail. En outre, parler avec plaisir de son travail en famille est essentiel à la transmission du sens du travail. C'est tout jeune que l'enfant comprend que le travail est un service, qu'il est nécessaire de contribuer et de faire « de son mieux ». Donner le goût du travail, former au travail, donner du sens à l'effort est au cœur de l'éducation !

On ne peut parler de la vie de famille et du travail sans parler de repos. La Bible rappelle dès ses premières pages l'importance du travail et de sa nécessaire régulation dans le temps. Le travail aboutit au repos, temps de ressourcement et de glorification.





Témoignages de dirigeants

“ Il y a quelques années, après un séjour en convalescence suite à un problème de santé, je souhaitais changer mon projet professionnel en prenant soin, dans la vie quotidienne, des personnes. Avec le soutien de mon mari, j’ai décidé de monter un projet d’accueil de personnes âgées dans une propriété près de notre maison. Aujourd’hui, aux « maisons de Bois Vert », nous accueillons 4 personnes. Je leur fais les soins dont ils ont besoin une fois que j’ai emmené mes 4 enfants à l’école. J’y suis toute la matinée et le midi, puis je reviens dans l’après-midi pour nous promener, faire des jeux. Les enfants y déjeunent deux fois par semaine. C’est une façon pour nous d’apporter une réponse à la solitude des personnes âgées, du mouvement joyeux, des partages intergénérationnels.

Avant, je travaillais au bloc opératoire en faisant des gardes. Si j’étais consacrée aux enfants lors de mon temps de repos, je n’avais pas de temps pour mon mari... et inversement. Maintenant, je dirai que ma vie allie mieux vie professionnelle, vie familiale et vie conjugale. D’ailleurs, nous avons commencé la deuxième maison dans la grange en face, qui devrait ouvrir ses portes en octobre 2020.

”

Agathe Hubert
Fondatrice des Maisons de Bois Vert,
équipe EDC de Blois-Sologne



© D.R.

“ *En tant que dirigeant, je dois veiller à une synergie entre la contribution de mes salariés au travail et leur vie familiale et personnelle. Le chef d'entreprise doit comprendre les aspirations de ses employés et en tenir compte. Je sais que tel collaborateur arrive plus tard et part plus tard parce qu'il emmène ses enfants à la crèche le matin, que tel autre est dans une phase où son travail est essentiel pour payer les études de ses enfants, etc. Si les salariés ont des objectifs s'opposant à ceux de l'entreprise, le bon fonctionnement de l'entreprise n'est pas possible. Autrefois, on construisait sa vie de famille autour de sa vie au travail. Aujourd'hui pour les jeunes générations c'est plutôt l'inverse. J'ai aussi dans mon entreprise mis en place une conciergerie. L'employé peut faire en semaine ce qu'il aurait fait le samedi matin, au détriment du temps passé en famille. Cela a redonné du temps familial au collaborateur. Nous avons aussi mis en place une crèche d'entreprise ainsi qu'un accompagnement aux devoirs du soir pour les enfants des salariés. Tout ceci n'enlève en rien le niveau d'exigence dans l'entreprise qui reste élevé. Il ne faut pas tomber dans l'angélisme mais trouver un équilibre. Le dirigeant doit s'assurer que les personnes puissent grandir et croître personnellement tout au long de leur carrière. La prise en compte des personnes dans leur intégralité est primordiale. Les jeunes générations ne sont plus dans le registre du « comment » mais du « pourquoi », ils cherchent du sens. De manière concrète, le dirigeant peut aussi mettre en place des mécanismes d'intéressement et faire de ses salariés des actionnaires ce qui change leur rapport à l'entreprise.* ”

Laurent Bataille

*Président de Poclain Hydraulics,
équipe EDC de Senlis Saint Rieul*



© Corine Simon - Citic, pour les EDC



Textes de référence

« Le travail est le fondement sur lequel s'édifie la vie familiale, qui est un droit naturel et une vocation pour l'homme. Ces deux sphères de valeurs — l'une liée au travail, l'autre dérivant du caractère familial de la vie humaine — doivent s'unir et s'influencer de façon correcte. Le travail est, d'une certaine manière, la condition qui rend possible la fondation d'une famille, puisque celle-ci exige les moyens de subsistance que l'homme acquiert normalement par le travail.



Le travail et l'ardeur au travail conditionnent aussi tout le processus d'éducation dans la famille, précisément pour la raison que chacun « devient homme », entre autres, par le travail, et que ce fait de devenir homme exprime justement le but principal de tout le processus éducatif. C'est ici qu'entrent en jeu, dans un certain sens, deux aspects du travail : celui qui assure la vie et la subsistance de la famille, et celui par lequel se réalisent les buts de la famille, surtout l'éducation. »

Saint Jean-Paul II, *Laborem exercens* §25 (1981)

« Je voudrais mettre en exergue la solidarité qui, comme vertu morale et attitude sociale, fruit de la conversion personnelle, exige un engagement d'une multiplicité de sujets qui ont une responsabilité de caractère éducatif et formateur. Ma première pensée va aux familles, appelées à une mission éducative première et incontournable. Elles constituent le premier lieu où se vivent et se transmettent les valeurs de l'amour et de la fraternité, de la convivialité et du partage, de l'attention et du soin de l'autre. Elles sont aussi le milieu privilégié pour la transmission de la foi, en commençant par ces simples gestes de dévotion que les mères enseignent à leurs enfants. Pour ce qui concerne les éducateurs et les formateurs qui, à l'école ou dans les différents centres de socialisation infantile et juvénile, ont la tâche exigeante d'éduquer des enfants et des jeunes, ils sont appelés à être conscients que leur responsabilité regarde les dimensions morales, spirituelles et sociales de la personne. »



François, *Fratelli Tutti* §114 (2020)



Paroles de la Bible

L'Éclésiaste

(3, 1-13)

Il y a un moment pour tout, et un temps pour chaque chose sous le ciel : un temps pour donner la vie, et un temps pour mourir ; un temps pour planter, et un temps pour arracher. Un temps pour tuer, et un temps pour guérir ; un temps pour détruire et un temps pour construire. Un temps pour pleurer, et un temps pour rire ; un temps pour gémir, et un temps pour danser. Un temps pour jeter des pierres, et un temps pour les amasser ; un temps pour s'étreindre, et un temps pour s'abstenir. Un temps pour chercher, et un temps pour perdre ; un temps pour garder, et un temps pour jeter. Un temps pour déchirer, et un temps pour coudre ; un temps pour se taire, et un temps pour parler. Un temps pour aimer, et un temps pour ne pas aimer ; un temps pour la guerre, et un temps pour la paix.

Quel profit le travailleur retire-t-il de toute la peine qu'il prend ? J'ai vu la besogne que Dieu impose aux fils d'Adam pour les tenir en haleine. Toutes les choses que Dieu a faites sont bonnes en leur temps. Dieu a mis toute la durée du temps dans l'esprit de l'homme, mais celui-ci est incapable d'embrasser l'œuvre que Dieu a faite du début jusqu'à la fin. J'ai compris qu'il n'y a rien de bon pour les humains, sinon se réjouir et prendre du bon temps durant leur vie.

Bien plus, pour chacun, manger et boire et trouver le bonheur dans son travail, c'est un don de Dieu.



Prière

Prière à Saint Joseph, modèle des travailleurs



Glorieux saint Joseph, modèle de tous ceux qui sont voués au travail, obtenez-moi la grâce de :

Travailler en esprit de pénitence pour l'expiation de mes nombreux péchés ;

Travailler en conscience, mettant le sens du devoir au-dessus de mes inclinations ;

Travailler avec reconnaissance et joie, regardant comme un honneur d'employer et de développer par le travail les dons reçus de Dieu ;

Travailler avec ordre, paix modération et patience, sans jamais reculer devant la lassitude et les difficultés ;

Travailler surtout avec pureté d'intention et avec détachement de moi-même, ayant sans cesse devant les yeux la mort et le compte que je devrai rendre du temps perdu, des talents inutilisés, du bien omis et des vaines complaisances dans le succès, si opposées à l'œuvre de Dieu.

Tout pour Jésus, tout pour Marie, telle est ma devise

Amen.



Questions pour poursuivre la réflexion

- ➔ Comment est-ce que j'équilibre travail et vie de famille ?
- ➔ Quelle place donn-je à mon niveau de rémunération dans mon travail ? Suis-je prêt à baisser ma rémunération pour un travail qui a plus de sens ?
- ➔ Mon travail contribue-t-il à me ressourcer ? En quoi ? En quoi enrichit-il ma vie de famille ?
- ➔ Comment est-ce que je parle de mon travail dans la famille ?
- ➔ Est-ce que je m'implique dans l'éducation des jeunes au travail ? De quelle manière ?
- ➔ Quelle est la place que j'accorde au repos dans ma semaine ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?

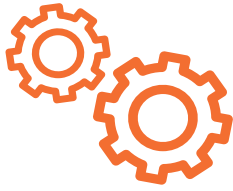




CHAPITRE 3



Travail et prière



Présentation et mise en œuvre

L'expression bénédictine « *Ora et Labora* » rappelle que pour unifier sa vie, l'homme doit donner leur juste place au travail et à la prière. Au-delà du temps à consacrer à l'un et l'autre, c'est à leur union profonde que l'homme est appelé. On peut interpréter ainsi la demande de Mère Teresa de Calcutta qui appelait au surcroît de prière en réponse à un surcroît de travail.

Faire la volonté de Dieu dans son travail, c'est agir par amour pour lui : quand l'amour guide le travail, celui-ci devient prière ; c'est être attentif à faire de notre mieux ; c'est continuer ce que Dieu a voulu dans sa création en agissant en toute chose, même les plus petites, avec cette perfection d'amour qui est la sienne. Le travail bien fait est une louange au créateur.

L'homme se donne à ses frères par son travail. Dans ce service, il est appelé à être particulièrement attentif à ses frères les plus fragiles. Dieu apparaît dans le visage du plus faible : l'attention que chacun porte à intégrer la fragilité dans l'entreprise, quelle qu'en soit la forme, est une manière de réserver une place à Dieu.

Le travail s'ancre dans la prière, comme la prière, dans le travail. Dans la prière, l'homme remercie pour l'existence du travail et les grâces qu'il y reçoit, il confie à Dieu ses joies

comme ses difficultés, il y puise des capacités de discernement nécessaires au bon accomplissement de son travail.

L'eucharistie est au sommet de cette union. Dans la liturgie nous offrons notre travail : « Tu es béni Dieu de l'univers, Toi qui nous donnes ce pain, fruit de la terre et du travail des hommes, nous te le présentons, il deviendra le pain de la vie. ». Cette offrande est la plus merveilleuse destination du travail qui trouve son accomplissement dans l'eucharistie.

Cet accomplissement ne nécessite pas l'extra-ordinaire. À l'image de ce dirigeant durement touché par une catastrophe, chacun de nous peut dire : « aujourd'hui, alors que mon entreprise et mes voisins ont besoin de moi, ma prière c'est de faire ce que j'ai à faire ».





Témoignages de dirigeants

“ Un de mes anciens patrons était un athée cultivé et convaincu avec qui je m’entendais très bien. Je m’étais fixé comme objectif de l’évangéliser. Comme une mission ! Quelques temps après, une retraite « vie professionnelle » avec la Communauté du Chemin neuf m’a fait poser cette question : « Est-ce que toi-même tu te laisses regarder par le Christ sur ton lieu de travail ? Comment te parle le Christ à travers ce patron ? » Cela a transformé ma relation avec le Christ dans ma vie professionnelle et m’a fait comprendre qu’il fallait laisser agir l’Esprit Saint sur ce lieu si particulier. Dieu est présent dans mon quotidien, au travers de mes collègues, de mes collaborateurs, et de mes partenaires et de ma production. J’ai compris la nécessité de l’unité sur mon lieu de travail.

Comme chrétien, si je passe ma journée dans un lieu où je laisse le Christ au vestiaire, il me manque quelque chose. Quand le Christ dit à Pierre, « je ferai de toi un pécheur d’hommes » (Mt 4, 19), Il dit qu’il utilise sa compétence professionnelle pour gagner des personnes au Christ et pour moi c’est majeur dans notre appel à suivre le Christ sur nos lieux de travail. ”

Arnaud Chabert
Économiste diocésain à Toulouse,
équipe EDC de
Toulouse Saint-Joseph



© D.F.

“ Un jour, je me suis demandé si je parvenais à aimer Dieu plus que mes enfants et ma femme. En toute honnêteté, ce n'est pas toujours le cas ! J'ai alors cherché à le rendre davantage présent dans ma vie grâce à l'oraison, aux sacrements, à la prière jaculatoire mais aussi à plusieurs actes que je peux faire durant ma journée de travail. À chaque fois que j'ouvre une porte, je fais passer le Seigneur pour que ce soit Lui qui soit premier, et qu'Il puisse agir. C'est un acte de foi qui revient souvent !

Ensuite, j'ai une croix dans mon bureau qui se trouve être le dessin d'un salarié en situation de handicap de l'entreprise. Je fais en sorte de la croiser du regard plusieurs fois par jour, surtout quand j'ai un entretien ou un acte de management pour que le Dieu qui est en nous parle au Dieu qui est en eux. Dans les réunions qui servent essentiellement à parler des problèmes, je tâche de faire parler des bonnes nouvelles : pourquoi on est heureux d'être là ?, quelle chaleureuse rencontre a-t-on fait ? Dans mon oraison quotidienne, je recours à l'intercession de saint Joseph et demande au Seigneur d'être un outil à son service. Ces petits rituels me permettent de revenir à Dieu quand je m'en éloigne. ”

Étienne Hirschauer
 Dirigeant de l'entreprise d'insertion
 Ecodair, équipe EDC de Viroflay



© EDC



Textes de référence



« À l'exercice habituel de ta profession, ajoute un motif surnaturel et tu auras sanctifié le travail. »

P. José-Maria Escrivá de Balaguer, Chemin N°109 et 359 (1939)



« 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, Le Journal d'usine (1934)



« Pourquoi, pour qui travaillons-nous ? Pour fournir à Dieu les éléments, les pierres, les matériaux de la Jérusalem céleste, où tout prendra sa place et son sens. Telle est la promesse qui est devant nous, et sans laquelle rien ne signifie rien. »

Jacques Ellul, Foi et vie n°4 (1980)



« (...) Le pain offert est aussi le « fruit du travail des hommes ». (...) la fin ultime du travail, et de toute l'économie, c'est la communion. Tout comme le partage du pain de vie, dans l'Eucharistie, a pour fin la communion des hommes qui y prennent part, la production et l'échange constituent entre les hommes des liens qui sont appelés à les unir dans la communion. Il y a donc une dimension eucharistique au cœur de la réalité économique : l'homme s'y donne pour que la vie croisse et s'accomplisse dans une communion réelle. Les hommes au travail sont les ministres de cette communion, et les responsabilités qu'ils y assument ont donc une portée qui déborde largement le domaine temporel où elles s'exercent. Par leur contribution à la construction d'une communion fraternelle, ils permettent la constitution réelle du corps du Christ. »

P. Baudoin Roger, extrait d'une conférence donnée le 20 décembre 2009 à Notre-Dame de Paris



Paroles de la Bible

Deutéronome

(8, 10-17)

Tu mangeras et tu seras rassasié, tu béniras le Seigneur ton Dieu pour ce pays fertile qu'il t'a donné.

Garde-toi d'oublier le Seigneur ton Dieu, de négliger ses commandements, ses ordonnances et ses décrets, que je te donne aujourd'hui.

Quand tu auras mangé et seras rassasié, quand tu auras bâti de belles maisons et que tu les habiteras, quand tu auras vu se multiplier ton gros et ton petit bétail, ton argent, ton or et tous tes biens, n'en tire pas orgueil, et n'oublie pas le Seigneur ton Dieu qui t'a fait sortir du pays d'Égypte, de la maison d'esclavage.

C'est lui qui t'a fait traverser ce désert, vaste et terrifiant, pays des serpents brûlants et des scorpions, pays de la sécheresse et de la soif. C'est lui qui, pour toi, a fait jaillir l'eau de la roche la plus dure.

C'est lui qui, dans le désert, t'a donné la manne – cette nourriture inconnue de tes pères – pour te faire passer par la pauvreté et pour t'éprouver avant de te rendre heureux.

Garde-toi de dire en ton cœur : « C'est ma force, c'est la vigueur de ma main qui m'ont procuré cette richesse. »

Souviens-toi du Seigneur ton Dieu : car c'est lui qui t'a donné la force d'acquérir cette richesse, en confirmant ainsi l'Alliance qu'il avait jurée à tes pères, comme on le voit aujourd'hui.



Prière

Décatalogue de la Sérénité

Rien qu'aujourd'hui, j'essaierai de vivre ma journée sans chercher à résoudre le problème de toute ma vie.

Rien qu'aujourd'hui, je prendrai le plus grand soin de me comporter et d'agir de manière courtoise ; je ne critiquerai personne, je ne prétendrai corriger ou régenter qui que ce soit, excepté moi-même.

Rien qu'aujourd'hui, je serai heureux sur la certitude d'avoir été créé pour le bonheur, non seulement dans l'autre monde mais également dans celui-ci.

Rien qu'aujourd'hui, je consacrerai dix minutes à une bonne lecture en me rappelant que, comme la nourriture est nécessaire à la vie du corps, de même la bonne lecture est nécessaire à la vie de l'âme.

Rien qu'aujourd'hui, je ferai une bonne action et n'en parlerai à personne.

Rien qu'aujourd'hui, j'accomplirai au moins une chose que je n'ai pas envie de faire, et si on m'offense je ne le manifesterai pas.

Rien qu'aujourd'hui, je me plierai aux circonstances, sans prétendre que celles-ci cèdent à tous mes désirs.

Rien qu'aujourd'hui, j'établirai un programme détaillé de ma journée. Je ne m'en acquitterai peut-être pas entièrement, mais je le rédigerai. Et je me garderai de deux calamités : la hâte et l'indécision.

Rien qu'aujourd'hui, je croirai fermement — même si les circonstances attestent le contraire — que la Providence de Dieu s'occupe de moi comme si rien d'autre n'existait au monde.

Rien qu'aujourd'hui, je n'aurai aucune crainte. Et tout particulièrement je n'aurai pas peur d'apprécier ce qui est beau et de croire à la bonté. Je suis en mesure de faire le bien pendant douze heures, ce qui ne saurait me décourager, comme si je me croyais obligé de le faire toute ma vie durant.

(Saint Jean XXIII)



Questions pour poursuivre la réflexion

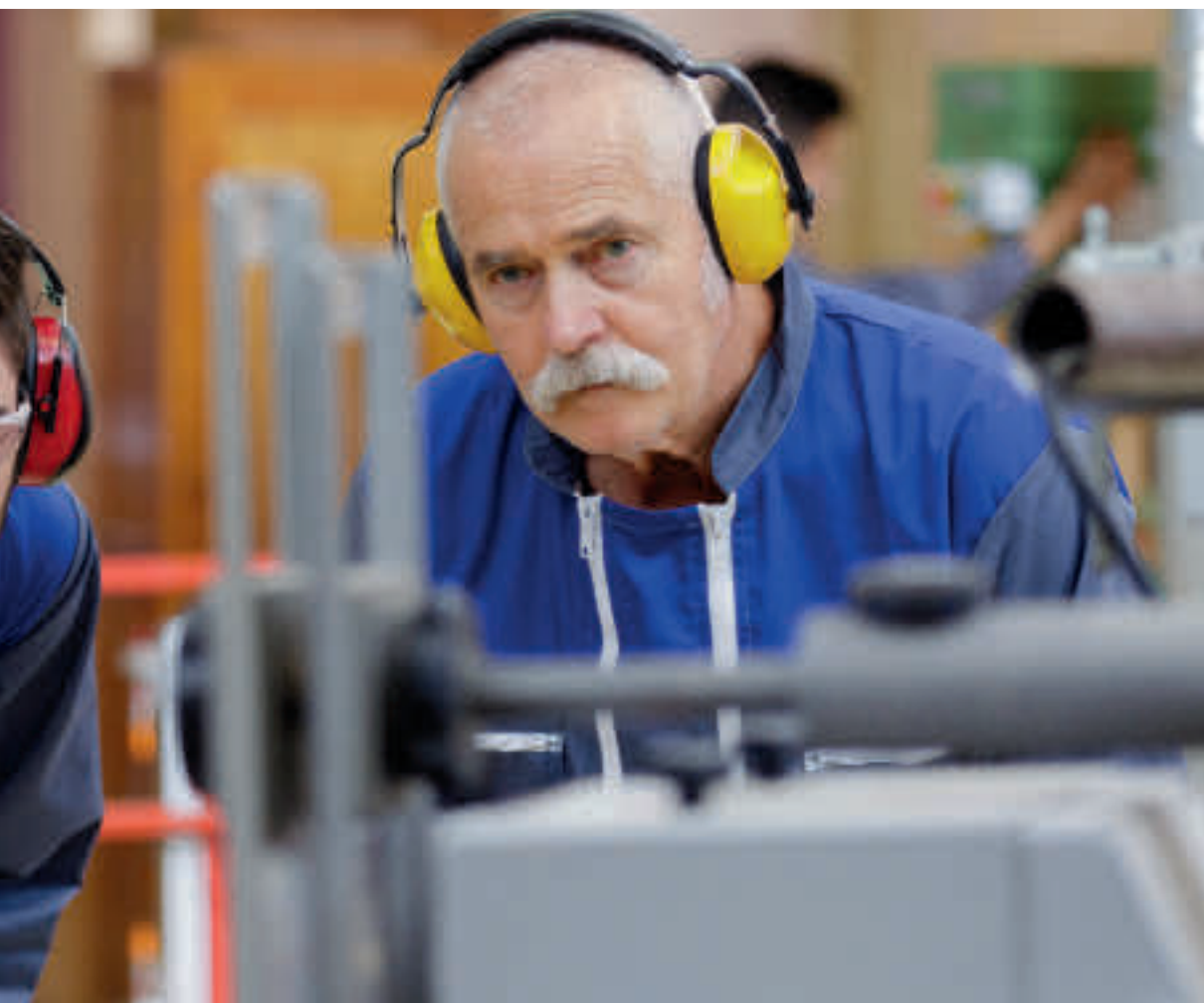
- ➔ Quels exemples puis-je trouver de la présence de Dieu dans mon travail ? dans celui de mes collaborateurs ?
- ➔ Quel temps est-ce que je consacre à la prière ?
- ➔ Quelle place est-ce que je laisse à mes propres fragilités dans mon travail ?
- ➔ Comment suis-je attentif aux fragilités dans mon environnement de travail ?
- ➔ Comment est-ce que je prie pour mon travail : pour remercier ? pour demander ? pour admirer ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?

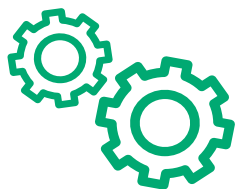




CHAPITRE 4



**Le travail des collaborateurs :
renforcer le sens du travail**



Présentation et mise en œuvre

Une personne trouve du sens dans son travail lorsque passe au travers d'elle quelque chose de bon, de nouveau et d'unique. Grâce à son activité se développe alors un surcroît de vie qui est aussi une promesse de relation aux autres, au monde et à Dieu. Dans une telle situation, chacun peut ressentir un sentiment de plénitude soulignée par le pape François : « sur la terre, il y a peu de joies plus grandes que celle dont on fait l'expérience en travaillant »².

Pour donner tout l'enjeu du travail, le pape ajoute : « il y a peu de douleurs plus grandes que les douleurs du travail... »³.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de proposer un travail de qualité et pour cela de nourrir le sens du travail de ses collaborateurs en :

- Offrant à chacun la possibilité d'apporter une contribution personnelle au Bien Commun de sorte que celui qui travaille perçoive qu'il manquerait quelque chose au monde s'il ne travaillait pas ;
- Donnant l'autonomie nécessaire pour que chacun puisse par ses décisions et ses initiatives mettre de lui-

² Discours de Gênes du 27 mai 2017

³ Ibidem

même dans son travail. C'est le sens de la subsidiarité qui consiste à donner la responsabilité de ce qui peut être fait au niveau le plus élémentaire d'organisation ;

- Facilitant les relations : le sens du travail prend alors une autre dimension au sein de la communauté de travail. En échangeant et en vivant ensemble des projets, le sens personnel devient partagé. Travailler avec d'autres, c'est découvrir qu'il existe des raisons de travailler autres que les siennes.

Pour cela chacun doit pouvoir développer ses talents. C'est une responsabilité partagée de l'individu et de l'entreprise, chacun y trouve son intérêt. En développant et en s'appuyant sur les forces de chacun de ses collaborateurs, l'entreprise fait converger le développement intégral de la personne et la performance.





Témoignages de dirigeants

“ *Workit Software est une entreprise qui fait de la veille concurrentielle sur les sites e-commerce. Une trentaine de personnes travaillent à Boulogne-Billancourt où est basée notre R&D. Comme nous collectons et traitons des gros volumes de données chaque jour (Big Data), le contrôle qualité et une partie des traitements se fait en Inde (90p) et à Madagascar (120p). Nous avons choisi d'internaliser ces équipes en faisant le pari de la qualité du travail humain par rapport à la machine. En recrutant, gérant, motivant et proposant des évolutions de carrière aux équipes nous-mêmes, nous avons des équipes fidèles et qualifiées. Depuis quelques années, nous avons décidé de soutenir des associations locales à Madagascar pour donner plus de sens à notre action. Nous aidons l'association « l'école l'île aux enfants » créée par un français au cœur des bidonvilles de Tananarive. Nous organisons également pour eux des collectes de vêtements auprès des salariés français à chaque fois que l'un de nous se déplace à Madagascar.*

Nous soutenons une autre association, l'ASA (réinsertion des pauvres des bidonvilles en milieu rural), avec laquelle nous avons monté une école informatique gratuite. Ce sont nos salariés malgaches qui forment bénévolement les jeunes en dehors de leur temps de travail, et leurs donnent les rudiments pour savoir se servir d'un ordinateur (bureautique, navigateur internet, site ecommerce...). Des connaissances pour leur permettre, à leur tour, de trouver du travail. C'est une solidarité spontanée de leur part. ”

Bernard Euverte
Dirigeant de WorkIT,
équipe EDC Rueil Saint Joseph



© Collection privée

“

En 2005, j'ai pris la direction d'une entreprise de 350 personnes fabriquant des machines textiles pour la laine dans la vallée de Guebwiller. Cette entreprise allait mal et, pour la redresser, je me suis appuyé sur son histoire, sur la culture locale et la fidélité des Alsaciens qui la font vivre et qu'elle fait vivre depuis 200 ans. Dans ce contexte, retrouver le sens du bien commun était possible. Plusieurs étapes ont été nécessaires, d'abord l'écoute des doutes et souffrances, la clarification des valeurs et des enjeux, puis la définition des missions par l'inversion des pouvoirs.

S'appuyant sur les compétences, l'entreprise fonctionne désormais grâce à l'autonomie et la responsabilité de chacun. Forte de l'engagement des salariés, y compris celui des syndicalistes au cours du plan de licenciements, forte également de l'attention de tous à la qualité des produits livrés, l'entreprise a pu être sauvée avec 200 salariés et gagner une position de leader mondial pour les machines de filature de la laine. ”

Étienne Leroi

*Dirigeant de NSC Schlumberger,
concepteur d'équipements industriels,
équipe EDC de Mulhouse*



© D.R.



Textes de référence

« Le travail doit faire du bien à celui qui l'exécute. Chacun devrait trouver dans son travail le sentiment de bien-être qui découle de la mise en valeur d'une force vive ancrée dans sa nature ; le travail en commun, la collaboration dans une grande entreprise, devraient répondre au sentiment de sociabilité, au besoin de ne pas se sentir isolé, que l'on trouve dans chaque être humain. Pouvoir travailler et se dévouer pour une chose qui vous dépasse devrait élever l'homme au-dessus de lui-même et le remplir d'une satisfaction intérieure profonde.

À chaque degré de la hiérarchie il faut discerner ce qui peut être codifié et ce qui doit être laissé à la décision du responsable. Sans doute dans les rangs inférieurs on a surtout à appliquer ou à faire appliquer des règles dont le texte provient de niveaux plus élevés. Mais cet automatisme un peu primaire n'est pas sans danger et il importe de laisser à l'initiative des premiers échelons tout ce qui peut l'être. »

P. Gaston Courtois, *L'art d'être chef* §658 & 659 (1953)

« Il y a plusieurs manières de paralyser, et donc de décourager des collaborateurs :

- en intervenant à tort et à travers dans le secteur qui leur a été confié ;
- en appelant sans cesse à notre tribunal les causes qui sont de leur ressort ;
- en ne leur autorisant aucune initiative ;
- en ayant l'air de trouver ridicule ou saugrenue toute idée qu'ils proposent ;
- en faisant retomber sur eux les fautes dont on est soi-même plus ou moins responsable. »

P. Gaston Courtois, *L'art d'être chef* §650 (1953)

« Plus qu'une capacité à influencer les autres, à les persuader, il semble que ce soit d'abord la force de l'engagement qui marque un leader. Son engagement naît quand il sent qu'il peut se donner pour une cause, en porter la responsabilité, qu'il peut s'adonner pour un projet en donnant de lui-même. »

Benjamin Pavageau, *L'entreprise une affaire de don* (2015)





Paroles de la Bible

1^{ère} lettre de Saint Paul aux Corinthiens

(12, 4-11)

Les dons de la grâce sont variés, mais c'est le même Esprit. Les services sont variés, mais c'est le même Seigneur. Les activités sont variées, mais c'est le même Dieu qui agit en tout et en tous.

À chacun est donnée la manifestation de l'Esprit en vue du bien. À celui-ci est donnée, par l'Esprit, une parole de sagesse ; à un autre, une parole de connaissance, selon le même Esprit ; un autre reçoit, dans le même Esprit, un don de foi ; un autre encore, dans l'unique Esprit, des dons de guérison ; à un autre est donné d'opérer des miracles, à un autre de prophétiser, à un autre de discerner les inspirations ; à l'un, de parler diverses langues mystérieuses ; à l'autre, de les interpréter.

Mais celui qui agit en tout cela, c'est l'unique et même Esprit : il distribue ses dons, comme il le veut, à chacun en particulier.





Prière

Bénis-moi, Seigneur, et bénis le travail auquel je me consacre...

Bénis-moi, Seigneur, et bénis le travail auquel je me consacre.

Bénis mes collaborateurs (et mes associés).

Donne-moi d'être juste envers eux, bienveillant, attentif à leurs besoins, heureux de leurs compétences, respectueux de leurs faiblesses, soucieux de les faire grandir ; et de favoriser entre eux un véritable esprit de solidarité.



Regarde avec bienveillance les bénéfices financiers que nous réalisons. Aide-moi à donner leur juste place aux questions d'argent, sans majorer leur importance et sans rechercher des bénéfices excessifs ; à discerner ce qui mérite d'être redistribué en primes et salaires aux personnels, ce qui mérite de soutenir du mécénat ou des associations humanitaires, ce qui doit être réinvesti ; à ne pas me décourager si les résultats financiers sont négatifs.

Ce que nous produisons pour nos clients est d'abord au service de frères et de sœurs en humanité.

Accorde-moi de ne jamais perdre cela de vue et de corriger dans nos objectifs toute tendance qui favoriserait la violence ou l'injustice.

Et que mon engagement professionnel serve essentiellement la croissance de ton règne et le rayonnement de ta gloire.

Amen

(Père Michel Quesnel, ancien conseiller spirituel EDC
de l'équipe Lyon 11 Confluence)



Questions pour poursuivre la réflexion

- ➔ Puis-je dire que mes collaborateurs vivent des « grandes joies » dans leur travail ? Y a-t-il des souffrances ?
- ➔ Qu'est-ce que je mets en place pour que mes collaborateurs puissent trouver du sens dans leur travail ? Est-ce que j'en parle ? Si oui, comment ?
- ➔ Comment est-ce que je développe la responsabilité de mes collaborateurs ? Comment est-ce que je mets en œuvre la subsidiarité ?
- ➔ Comment le travail que je confie à mes collaborateurs progresse-t-il et devient plus riche ?
- ➔ Comment est-ce que je maintiens et développe le niveau de compétence de mes collaborateurs ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?

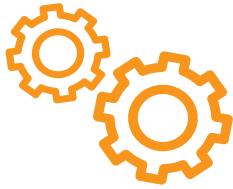




CHAPITRE 5

A photograph showing a group of four business professionals (three women and one man) sitting around a table in a meeting. They are dressed in business attire. The man on the left is gesturing with his hands while speaking. The woman next to him is listening intently, holding her glasses. The woman next to her is also listening, and the man on the far right is partially visible, also engaged in the discussion. The background is a blurred office environment with windows.

**Le travail des collaborateurs :
organiser le travail, exercer
son rôle de dirigeant**



Présentation et mise en œuvre

L'organisation du travail met en jeu, au-delà d'un objectif de performance individuelle et collective, la capacité de chacun à contribuer au Bien Commun. Il est de la responsabilité du dirigeant de mettre en place le cadre dans lequel chacun des collaborateurs de l'entreprise :

- Comprend le sens de ce qu'il a à faire ;
- Connait le périmètre de ses responsabilités ;
- Dispose de la liberté d'exercer son discernement et des moyens d'agir.

Classiquement, on attend du dirigeant qu'il explicite et fasse vivre la raison d'être et la vision de son entreprise, ses valeurs ou ses règles.

Avec la raison d'être – ce que l'entreprise apporte au monde – et la vision – ce que sera l'entreprise - le dirigeant donne les raisons de faire et la direction. Une raison d'être et une vision sont bonnes quand elles parlent à chacun et rendent possible le lien entre le travail et le Bien Commun.

Les règles explicitent ce que chacun doit respecter dans son travail, vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et collègues. Elles sont d'autant plus fortes qu'elles sont claires, connues de tous, appliquées en transparence et en justice. Elles deviennent libératrices dans la mesure où elles favorisent le discernement et la réalisation du Bien Commun et rendent plus facile les comportements vertueux au travail.

Les bonnes règles facilitent l'engagement, la confiance, le travail bien fait, la capacité à être libres, la fidélité voire le don désintéressé au sein des équipes.

En effet, dans son travail, chacun va au-delà de son contrat et les seuls processus et règlements ne permettent pas à une entreprise de fonctionner. L'entreprise a besoin de la générosité de ses collaborateurs, de la créativité et de l'attention qu'ils portent aux autres. Un travail n'est vraiment humain que lorsqu'il comprend une part de don qui dépasse la seule perspective de la rémunération.

Le dirigeant construit son autorité sur sa capacité à incarner la vision et à faire vivre des règles. Garant de la mise en œuvre du Bien Commun, il personnifie et incarne par son attitude et ses comportements la rectitude morale indispensable à la mise en œuvre de « structures de bien », celles qui rendent possible la contribution de chacun au Bien Commun selon ses aptitudes.





Témoignages de dirigeants

“ En 2014, suite à une réflexion qui a conduit à repenser l'organisation, nous avons souhaité casser la hiérarchie qui existait et faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs pour qu'ils se sentent mieux et plus engagés dans leur travail. Nous voulions casser ce rapport au travail dans lequel les collaborateurs subissent les choses. La première chose qu'il a fallu changer, c'était nous ! En essayant d'avoir une vision différente, et en en témoignant.

Notre fils qui nous a rejoint quelques temps après arrivait d'un grand groupe. Il a ramené une méthode qui consistait à mettre en place un entretien individuel de décision chaque mois pour amener les personnes à prendre des décisions pour leur propre métier.

Ces entretiens sont faits au sein des équipes. Nous-mêmes, nous ne recevons que 2 collaborateurs. Dans cet entretien, la première question est : « Quels sont tes plaisirs ? Quels sont tes déplaisirs ? » Et ensuite « Quels sont les résultats de tes décisions prises le mois dernier ? Que penses que tu devrais décider à présent ? ». Dans le cadre de la vision de l'entreprise qui a été écrite, cela permet à chaque collaborateur d'inscrire son action selon ses propres appétences, autant que sur les compétences qu'on lui reconnaît. Une répartition naturelle des fonctions s'est opérée, les uns se découvrant des aptitudes à certaines tâches, d'autres n'hésitant pas à se faire aider de leurs collègues. ”

Catherine et Régis Lefebvre
Dirigeants de magasins de bricolage,
équipe EDC d'Angers



© Corinne Simon - CIRIC

“ Depuis près de dix ans, j’ai stoppé les réunions régulières car je cherche en priorité la fluidité des relations et la réactivité vers nos clients. J’ai vécu dans mes expériences passées la faible efficacité de la plupart des réunions. J’attends de mes collaborateurs qu’ils se rencontrent en duo ou à plusieurs ou avec moi si nécessaire. C’est leur discernement face à leurs limites ou l’identification d’un besoin de réflexion qui déclenche ces rencontres juste nécessaires. D’autre part, j’ai supprimé toute fiche de poste pour que, même en situation d’absence de l’un ou de l’autre, le client puisse obtenir une réponse. La polyvalence prévaut et ce sont les charismes naturels de chacun qui conduisent à définir qui est référent.

En tant que dirigeant je rappelle les priorités et la rigueur nécessaire aux processus, et garantis la complémentarité des profils. Ce « bazar organisé » qui favorise l’élasticité de notre organisation face aux imprévus de la vie économique a montré son efficacité et je constate les progrès considérables de la plupart de mes collaborateurs. Ceux qui progressent moins sont ceux qui ont des difficultés à comprendre les attentes du client ou qui sont davantage attachés à la logique des moyens qu’à celle des résultats. À ceux-là je confie des activités « support » qui sont utiles à l’ensemble de l’entreprise. ”

Thierry Burin des Roziers
Dirigeant de Binaud Thermique
Électricité, équipe EDC de
Charente Marthe-Robin



© Thierry Burin des Roziers



Textes de référence



« Quand l'unité avec nos frères se fait difficile, il convient de ne jamais rompre, mais de plier jusqu'à ce que l'amour fasse le miracle d'un seul cœur et d'une seule âme. Il vaut mieux quelque chose de moins bien, mais en unité avec nos frères, que ce qui est mieux, mais sans unité avec eux, car la perfection ne se trouve ni dans les idées ni dans la sagesse, mais dans la charité. Rien n'est plus organisé que ce que l'amour ordonne et rien n'est plus libre que ce que l'amour unit. »

Chiara Lubich, *Pensée et spiritualité* (2003)



« Lorsque l'homme travaille, en utilisant l'ensemble des moyens de production, il désire en même temps que les fruits de son travail soient utiles, à lui et à autrui, et que, dans le processus même du travail, il puisse apparaître comme co-responsable et co-artisan au poste de travail qu'il occupe. (...) On doit tout faire pour que l'homme puisse conserver même dans un tel système la conscience de travailler « à son compte ». Dans le cas contraire, il s'ensuit nécessairement dans tout le processus économique des dommages incalculables, dommages qui ne sont pas seulement économiques mais qui atteignent avant tout l'homme. »

Saint Jean-Paul II, *Laborem exercens* §15 (1981)



« Dans les relations marchandes 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, *Caritas in veritate*, §36 (2009)



« Pour qu'une équipe puisse faire œuvre féconde, il faut qu'il y ait concorde des esprits et des volontés. Chacun n'a pas à faire les mêmes gestes, mais il faut que les gestes de l'un ne gênent pas les gestes de l'autre. Il faut que chacun à sa place facilite la tâche de son voisin. »

P. Gaston Courtois, *L'art d'être chef*, §662 (1953)



Paroles de la Bible

Nombres

(11, 16-17 et 25-30)

Le Seigneur dit alors à Moïse : « Rassemble-moi soixante-dix hommes parmi les anciens d'Israël, connus par toi comme des anciens et des scribes du peuple. Tu les amèneras à la tente de la Rencontre, où ils se présenteront avec toi. Là, je descendrai pour te parler, et je prendrai une part de l'esprit qui est sur toi pour le mettre sur eux. Ainsi ils porteront avec toi le fardeau de ce peuple, et tu ne seras plus seul à le porter. (...) »

Moïse sortit pour transmettre au peuple les paroles du Seigneur. Puis il réunit soixante-dix hommes parmi les anciens du peuple et les plaça autour de la Tente. Le Seigneur descendit dans la nuée pour parler avec Moïse. Il prit une part de l'esprit qui reposait sur celui-ci, et le mit sur les soixante-dix anciens. Dès que l'esprit reposa sur eux, ils se mirent à prophétiser, mais cela ne dura pas.

Or, deux hommes étaient restés dans le camp ; l'un s'appelait Eldad, et l'autre Médad. L'esprit reposa sur eux ; eux aussi avaient été choisis, mais ils ne s'étaient pas rendus à la Tente, et c'est dans le camp qu'ils se mirent à prophétiser. Un jeune homme courut annoncer à Moïse : « Eldad et Médad prophétisent dans le camp ! ». Josué, fils de Noun, auxiliaire de Moïse depuis sa jeunesse, prit la parole : « Moïse, mon maître, arrête-les ! ». Mais Moïse lui dit : « Serais-tu jaloux pour moi ? Ah ! Si le Seigneur pouvait faire de tout son peuple un peuple de prophètes ! Si le Seigneur pouvait mettre son esprit sur eux ! ». Puis Moïse se retira dans le camp et, avec lui, les anciens d'Israël.



Prière

Prière des Bâisseurs de Cathédrale (XIII^{ème} siècle)



Apprends-moi, Seigneur, à bien user du temps que tu me donnes pour travailler et à bien l'employer sans rien en perdre. Apprends-moi à tirer profit des erreurs passées sans tomber dans le scrupule qui ronge. Apprends-moi à prévoir le plan sans me tourmenter, à imaginer l'œuvre sans me désoler si elle jaillit autrement. 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. Purifie mon regard : quand je fais mal, il n'est pas sûr que ce soit mal et quand je fais bien, il n'est pas sûr que ce soit bien Seigneur, ne me laisse jamais oublier que tout savoir est vain. Et que tout travail est vide sauf là où il y a amour. Et que tout amour est creux qui ne me lie pas à moi-même et aux autres et à Toi Seigneur, enseigne-moi à prier avec mes mains, mes bras et toutes mes forces.

Rappelle-moi que l'ouvrage de ma main t'appartient et qu'il m'appartient de te le rendre en le donnant. Que si je fais par goût du profit, comme un fruit oublié je pourrirai à l'automne. Que si je fais pour plaire aux autres, comme la fleur de l'herbe je fanerai au soir. Mais si je fais pour l'amour du bien je demeurerai dans le bien. Et le temps de faire bien et à ta gloire, c'est tout de suite.

Amen

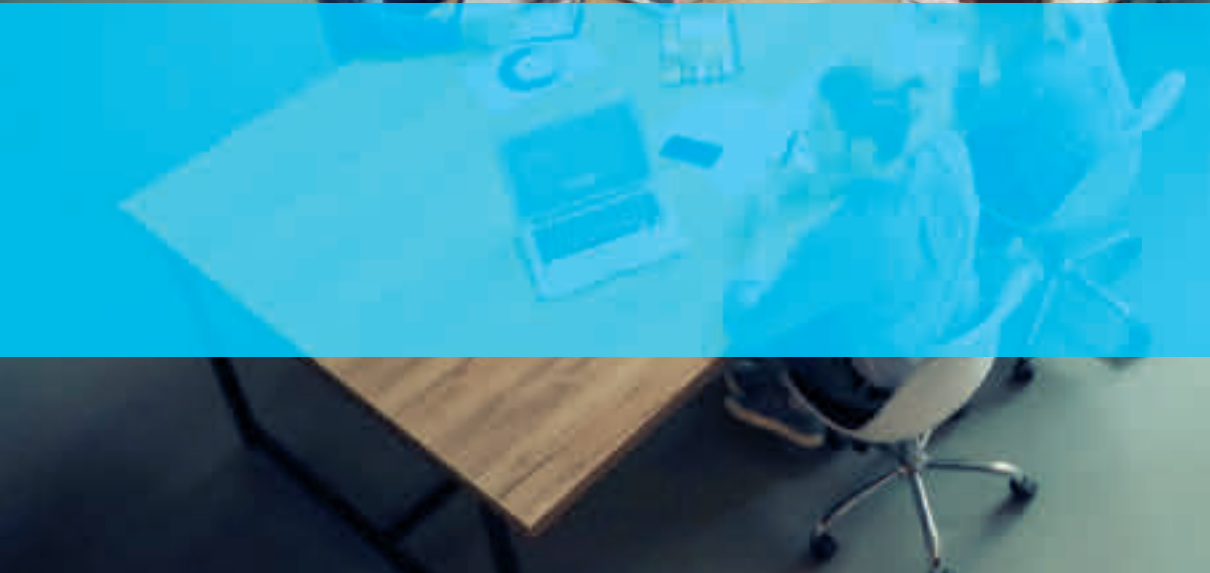


Questions pour poursuivre la réflexion

- ➔ Mon entreprise dispose-t-elle d'une raison d'être ?
 - Si oui, comment a-t-elle été établie ? quels en sont les traits principaux ? en quoi la raison d'être est-elle cohérente au développement du Bien Commun ?
 - Si non, quelles barrières existent à l'établissement de cette raison d'être ?
- ➔ Quelles sont les règles de fonctionnement les plus importantes pour moi ? Pourquoi ?
- ➔ Comment fais-je évoluer les règles de fonctionnement ?
- ➔ Comment est-ce que j'évalue l'attention que chacun porte aux autres dans mon entreprise ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?



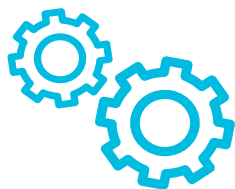


CHAPITRE 6



Les nouvelles formes de travail





Présentation et mise en œuvre

Comme la culture, les techniques et la sociologie évoluent, le travail se transforme. Les entreprises s'adaptent aux nouvelles formes de consommation, à l'automatisation croissante des tâches (robotisation, intelligence artificielle), à la mondialisation des échanges, au développement de la surveillance et du monitoring de la performance. Les formes-mêmes du travail changent : ainsi nous avons vu émerger le télétravail, le travail partagé, l'auto-entrepreneuriat choisi ou non-choisi, l'intra-entrepreneuriat, etc.

Par exemple, le télétravail choisi renforce l'autonomie, facilite l'équilibre de vie autant qu'il crée une nouvelle distance dans les échanges. La spécialisation accrue des tâches peut alléger voire supprimer la pénibilité, mais aussi vider certains postes de leur substance ou de leur richesse. L'augmentation rapide du niveau de compétences enrichit le travail mais crée une distance entre ceux qui s'adaptent facilement et les autres.

C'est au travers de la prise en compte de ces enjeux que le dirigeant peut le plus œuvrer sur la qualité du travail : au cœur de ses choix et de son discernement, la place réservée à l'humain face au déploiement inéluctable des technologies dans l'organisation. Sa responsabilité est d'appréhender en amont les évolutions, d'en discerner les conséquences, de poser des choix et d'innover pour rendre le travail le plus humain possible.

Pour cela, le dirigeant :

- S'ouvre sur le monde, organise la veille et discerne avec ses collaborateurs ;
- Entraîne ses équipes pour les faire adhérer au changement ;
- Reste garant de l'intégrité de la vision et de son adaptation éventuelle.

Dans son discernement, le dirigeant veille, au sein-même des évolutions, à l'humanisation du travail :

- En séparant ce qui doit relever de l'homme et ce qui est à laisser à la machine ;
- En rappelant que le travail, parce qu'il est fait par une personne, est noble ;
- En favorisant l'innovation et la créativité ;
- En préservant l'espace de l'entreprise et celui de la famille ;
- En incluant ceux qui sont éloignés des transformations.





Témoignages de dirigeants

“ En 2018, des conflits sociaux ont empêché mes collaborateurs de venir travailler sur site et entraîné la mise en place du télétravail. Le télétravail est une adaptation du temps de travail revue lors de l'entretien annuel et va d'un jour à quatre jours par semaine, selon les personnes. Par exemple, cela permet d'être libre le mercredi après-midi, tout en maintenant un temps plein. Pour qu'il se passe bien, plusieurs choses sont nécessaires et sont encadrées par un plan de continuité d'activité. Il est nécessaire d'apporter l'équipement chez le salarié : siège, écran, bureau...

L'usage de la vidéo et un outil de gestion de projet pour suivre le temps et les tâches réparties à chacun permet de travailler en toute transparence. Le télétravail ne doit pas être l'occasion de demander plus d'investissement aux salariés que lorsqu'ils sont au bureau. Il faut aussi veiller à ne pas les interrompre n'importe quand. Une fois par semaine, il y a une réunion virtuelle de type « pause café », pour prendre des nouvelles. Deux réunions de travail courtes ont lieu le lundi et le vendredi. Les salariés ont gagné en qualité de vie et c'est pour l'entreprise un élément de fidélisation. ”

Pierre Girardier
Dirigeant de l'éditeur de logiciel
AidImpact, équipe EDC de
Toulouse Saint-Sébastien



© D.R.

“ Le système développé par Syngate permet de filmer des événements réguliers comme des conférences de manière 100% automatique. Le système peut aussi fonctionner en assistance d'un réalisateur opérant à distance ou sur le lieu du tournage. Ainsi un réalisateur peut, sans bouger de son fauteuil, piloter une émission sur Marseille puis une autre sur Paris. Pendant le confinement, grâce à ce système, des paroisses ont pu retransmettre des messes avec une qualité professionnelle sans qu'il y ait besoin de mobiliser un réalisateur généralement amateur. À l'issue du confinement, ces paroisses ont pu continuer à diffuser des messes mais aussi des réunions auprès des malades ou des personnes âgées qui, bloqués chez eux, étaient demandeurs. Les paroisses qui s'appuient sur les bonnes volontés peuvent difficilement en faire autant.

Cela donne la possibilité à des territoires reculés ou des structures plus modestes d'exister dans le monde digital en mutualisant la réalisation et en automatisant complètement certaines captations régulières. Certains métiers de la production disparaîtront ou évolueront. Les coûts de production baissant radicalement, il sera plus facile de créer du contenu avec de nouveaux emplois à la clef. Cela peut ouvrir aussi sur une autre façon de faire de la télévision et offrir des programmes de qualité à des publics aujourd'hui délaissés comme les hôpitaux ou les Ehpad. ”

Pierre Bonavia
 Dirigeant de Syngate,
 équipe EDC de Rueil Malmaison
 St Maximilien



© Collection privée.



Textes de référence



« C'est un fait, par ailleurs, qu'en certains cas, cette alliée qu'est la technique peut aussi se transformer en quasi adversaire de l'homme, par exemple lorsque la mécanisation du travail « supplante » l'homme en lui ôtant toute satisfaction personnelle, et toute incitation à la créativité et à la responsabilité, lorsqu'elle supprime l'emploi de nombreux travailleurs ou lorsque, par l'exaltation de la machine, elle réduit l'homme à en être l'esclave »

Saint Jean-Paul II, *Laborem exercens* §5 (1981)



« L'accélération continuelle des changements de l'humanité et de la planète s'associe aujourd'hui à l'intensification des rythmes de vie et de travail, dans ce que certains appellent rapidación. (...) Le changement est quelque chose de désirable, mais il devient préoccupant quand il en vient à détériorer le monde et la qualité de vie d'une grande partie de l'humanité. (...) La technologie, liée aux secteurs financiers, qui prétend être l'unique solution aux problèmes, de fait, est ordinairement incapable de voir le mystère des multiples relations qui existent entre les choses, et par conséquent, résout parfois un problème en en créant un autre. »

François, *Laudato Sí* §18-20 (2015)



« Le développement technologique peut amener à penser que la technique se suffit à elle-même, quand l'homme, en s'interrogeant uniquement sur le comment, omet de considérer tous les pourquoi qui le poussent à agir.

C'est pour cela que la technique prend des traits ambigus. Née de la créativité humaine comme instrument de la liberté de la personne, elle peut être comprise comme un élément de liberté absolue, liberté qui veut s'affranchir des limites que les choses portent en elles-mêmes. Le processus de mondialisation pourrait substituer aux idéologies la technologie, devenue à son tour un pouvoir idéologique qui exposerait l'humanité au risque de se trouver enfermée dans un a priori d'où elle ne pourrait sortir pour rencontrer l'être et la vérité. »

Benoît XVI, *Caritas in veritate* §70 (2009)



Paroles de la Bible

Évangile selon saint Marc

(4, 35-41)

Ce jour-là, le soir venu, il dit à ses disciples : « Passons sur l'autre rive. » Quit- tant la foule, ils emmenèrent Jésus, comme il était, dans la barque, et d'autres barques l'accompagnaient.

Survient une violente tempête. Les vagues se jetaient sur la barque, si bien que déjà elle se remplissait. Lui dormait sur le coussin à l'arrière. Les disciples le réveillent et lui disent : « Maître, nous sommes perdus ; cela ne te fait rien ? »

Réveillé, il menaça le vent et dit à la mer : « Silence, tais-toi ! » Le vent tomba, et il se fit un grand calme. Jésus leur dit : « Pourquoi êtes-vous si craintifs ? N'avez- vous pas encore la foi ? » Saisis d'une grande crainte, ils se disaient entre eux : « Qui est-il donc, celui-ci, pour que même le vent et la mer lui obéissent ? »





Prière



Prière de la sérénité

*Dieu, donne-nous la grâce
d'accepter avec sérénité
les choses qui ne peuvent être changées,
le courage de changer celles qui devraient l'être,
et la sagesse de les distinguer l'une de l'autre.*

Amen

(Reinhold Niebuhr (1892–1971), théologien américain)



Questions pour poursuivre la réflexion

- ➔ Quelles sont les nouvelles technologies qui font irruption dans mon entreprise ? En quoi affectent-elles le travail des collaborateurs : quels changements ? quelles améliorations ? quels risques ?
- ➔ Qu'est-ce que je mets en place pour anticiper l'émergence des technologies et leur impact sur les collaborateurs ?
- ➔ Y a-t-il des situations dans lesquelles j'ai promu des technologies nouvelles ? Pourquoi ? Comment y ai-je préparé mes collaborateurs ?
- ➔ Y a-t-il des situations dans lesquelles j'ai limité ou refusé la mise en place de technologies nouvelles ? Pourquoi ?
- ➔ Comment est-ce que j'implique mes collaborateurs dans le choix de technologies nouvelles pour mon entreprise ?

Si je traduais mes réflexions en prière, quelle serait-elle ?



Conclusion

Paradoxalement, notre société qui donne tant de place à l'économie, en laisse peu au travail lui-même. Et pourtant, le travail structure la qualité humaine d'une société. Ainsi que l'écrivait Saint Jean-Paul II il y a presque quarante ans dans son encyclique *Laborem Exercens* :

« (...) le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale (...). Et si la solution – ou plutôt la solution progressive – de la question sociale, qui continue sans cesse à se présenter et qui se fait toujours plus complexe, doit être cherchée dans un effort pour « rendre la vie humaine plus humaine », alors précisément la clé qu'est le travail humain acquiert une importance fondamentale et décisive ».⁴

Jean-Paul II était prophétique : dans une société, la considération et l'organisation du travail parlent de la conception de l'homme. Quelle place donne-t-on aux relations entre les personnes ? Au sens du service ? À l'autonomie et à la responsabilité de chacun ? Lorsque le travail est rendu disponible et de qualité, l'homme peut y trouver du sens, y compris spirituel. La société est alors plus respectueuse des hommes, et les hommes, de leur environnement humain et écologique.

Le travail est en crise, mais si cette crise n'est sans doute pas récente, elle prend les formes de notre époque. Notre responsabilité est bien de contribuer à l'amélioration de la qualité du travail, et par là développer le Bien Commun.

⁴ *Laborem Exercens* 3

Quelle peut-être la contribution des EDC à cette mission ? Acteurs-clés du monde économique, les entrepreneurs et dirigeants chrétiens ont pour vocation d'être un ferment et un fer de lance de cette dynamique. Ainsi, ils contribuent à l'écologie intégrale de l'homme.

Ce parcours vous a proposé une relecture de votre expérience personnelle du travail, en famille et dans la prière, puis une réflexion sur le travail que vous donnez à vos collaborateurs, tout en prenant en compte les transformations sociales et techniques inéluctables. Le travail dans toutes ses dimensions, heureux sans ignorer la pénibilité, stable ou en transformation très rapide, doit être un lieu d'accomplissement de l'humanité. Ce n'est pas un lieu idéal mais un lieu de tâtonnements et d'essais où chacun peut construire à sa mesure le Bien Commun.

En quoi donnons-nous un travail qui permette à l'homme de répondre à sa vocation de fils de Dieu ? L'exigence est forte et la mission est belle. L'invitation qui nous est faite est de poursuivre l'élan donné par Saint Ambroise : « chaque travailleur est la main du Christ qui continue à travailler et à faire du bien ».

Ont contribué à cet ouvrage :

Nicolas Masson, Philippe Declerck, Cécile Labrousse, Marie Baudoin, Édouard du Peloux, père François Potez.

Crédits photographiques : ©EDC, ©Olivier Ezratty, ©BdM, ©Corine Simon - Ciric, pour les EDC, ©Thierry Burin des Rozières, ©Adobe Stock, ©Freepik, ©Pixabay.

Maquette et mise en page : Topaze Graphic - 06 25 64 09 67 - t.chabridon@topazegraphic.com

Impression : édition originale février 2021, 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