

La participation dans l'entreprise



LES CAHIERS DES EDC

La participation dans l'entreprise

Collection
La pensée sociale chrétienne

« 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 cité p19

AVANT-PROPOS

« 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. »¹

Mouvement œcuménique, les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) font référence à la Pensée Sociale Chrétienne (PSC). Celle-ci regroupe la Doctrine Sociale de l'Église (DSE) qui se réfère à un ensemble de textes élaborés par l'Église catholique - et les contributions protestantes et orthodoxes. Ensemble, tout l'enseignement et l'expérience accumulés par les différentes confessions chrétiennes forment cet ensemble plus large qu'est la Pensée Sociale Chrétienne.

Pour mieux se comprendre et mieux échanger au sein et hors du mouvement, un référentiel commun est nécessaire. Le groupe de travail réuni dans cet objectif a retenu une organisation² en principes (1+5), puis en thèmes et enfin en questions.

Les principes sont au nombre de six : la dignité de l'Homme qui est le fondement des cinq autres, le bien commun, la subsidiarité, la destination universelle des biens, la solidarité et la participation.

1 *Gaudium et Spes*, § 40

2 Le groupe a retenu l'organisation proposée par le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, publié en 2004.

Les thèmes sont des applications de ces principes. Leur liste n'est pas arrêtée et évolue en fonction des contextes et de l'actualité. Aujourd'hui les dirigeants d'entreprise sont concernés par le travail, la propriété, la famille, la préservation de la « maison commune », l'option préférentielle pour les pauvres...

Les questions sont l'expression de nos interrogations, des problèmes auxquels nous sommes confrontés. Aussi multiples que la variété des situations des dirigeants et des entreprises, elles nourrissent les thèmes.

Ce livret, rédigé par la commission Sources Bibliques et Théologiques des EDC, fait partie d'une série sur les principes de la Pensée Sociale Chrétienne au sein des entreprises. L'ambition de cette collection est de mettre à la disposition des membres du mouvement une réflexion de fond et une base de discussion. Elle complète et nourrit les autres actions proposées par le mouvement aux équipes sur la Pensée Sociale Chrétienne (Recueil de témoignages, parcours de formation, moments de ressourcement, rubriques du site, itinéraires en équipe etc.).

Que ce travail aide chacun des dirigeants et chacune des équipes à mieux vivre la vocation du mouvement : « **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. »

Les membres de la commission

Sources bibliques et théologiques des EDC :

- ◆ *P. Olivier Artus, de l'Institut Catholique de Paris*
- ◆ *Olivier Boidin,*
- ◆ *Anne Duthilleul,*
- ◆ *Guy Ferré,*
- ◆ *Gerard Lacour,*
- ◆ *Nicolas Masson,*
- ◆ *Pasteur Rudiger Popp,*
- ◆ *Louis Renaudin,*
- ◆ *Sarah Virot*

Nous remercions la chaire du Bien commun de l'Institut catholique de Paris pour cette collaboration.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	10
1. La participation dans la Pensée Sociale Chrétienne	15
1.1 Définition du principe	18
1.2 Les différentes formes de participation à la vie de l'entreprise	25
1.2.1 Participer à l'œuvre de l'entreprise	26
1.2.2 Participer à la décision	27
1.2.3 Participer au partage des richesses	29
1.3 Ouverture sur la participation dans son sens politique	33
1.3.1 L'aspiration de chacun à pouvoir participer	33
1.3.2 L'importance des institutions... ..	35
1.3.3 ... et le soin à leur apporter	36
1.3.4 Les nouvelles formes de participation à la vie de la cité	41
1.3.5 L'écologie intégrale et la participation	47
1.4 La place du chrétien dans la société moderne	50
1.4.1 Le chrétien doit éclairer la société	51
1.4.2 Le chrétien n'est pas du monde	53
1.4.3 Le chrétien est acteur de la transformation du monde	56
1.5 La participation du chrétien à la vie de l'Église	59
2. Fondements bibliques de la participation	67
2.1 La participation comme adhésion à un projet : l'alliance (Ex 19-24)	69
2.2 La participation comme mise en commun des talents et des charismes : faire corps (1 Co 11,17-14,33)	73
2.3 La participation comme responsabilité partagée : la charge de Moïse et des Anciens (Nombres 11,4-34) ; la charge des 72 disciples (Luc 10,1-20).....	78
2.4 La participation comme service (Jean 13,1-20)	83
2.5 Pistes de lectures	85

3. Mise en œuvre de la participation pour le dirigeant chrétien ... 89

3.1 La conversion du dirigeant	91
3.1.1 Pour le chrétien, participer est suivre son chemin de sainteté	91
3.1.2 Prendre soin de soi	92
3.1.3 S'engager personnellement	94
3.1.4 L'objection de conscience	100
3.2 La mise en œuvre de la participation des collaborateurs	103
3.2.1 Mettre en place un cadre de management subsidiaire	105
3.2.2 Développer le sens de la responsabilité	107
3.2.3 Cultiver la coopération et mettre en place des lieux de coopération ..	110
a/ Collaborer, une question d'efficacité pour répondre aux exigences économiques	110
b/ Développer une culture de la coopération	112
c/ Organiser les échanges pour développer cette participation	113
3.2.4 Donner une place à chacun	115
a/ Faire participer les plus faibles est notre devoir de chrétien	115
b/ Faire participer les plus faibles est une richesse pour l'entreprise	117
3.2.5 Participation et corps intermédiaires, les syndicats	117
a/ Les corps intermédiaires comme lieu de la participation	118
b/ Conséquences pratiques	121
3.3 Organiser l'entreprise et développer la participation	122
3.3.1 La gouvernance de l'entreprise	122
a/ Les structures de gouvernance	122
b/ La participation et l'équilibre des pouvoirs ?	123
c/ Faut-il mettre en place des Administrateurs salariés ?	125
d/ Les nouvelles formes d'économie participative sont-elles une solution de gouvernance ?	127
3.3.2 Le partage des fruits de l'entreprise	128

Conclusion 133

Annexes 135

INTRODUCTION

« Dieu a voulu que l'Homme participe à la création. »

Selon le livre de la Genèse, Dieu a voulu que l'Homme participe à la création, le créant Homme à son image et à sa ressemblance de créateur, le chargeant précisément de cette mission : « soyez féconds, multipliez, emplissez la terre et soumettez-la »³ ; dans une autre tradition présente également dans la Genèse, il est dit de Dieu : « plaçant l'Homme qu'il avait modelé au jardin d'Eden pour le cultiver et le garder »⁴.

Tout l'ancien testament nous montre la volonté de Dieu de faire participer l'homme à sa vie et donc, à son œuvre de créateur. Pour cela, il lui donne une loi, une terre, des prophètes et ne cesse de l'éclairer sur la voie du Bien.

Dans la parabole du fils prodigue, le père rappelle à son fils aîné « toi mon enfant tu es toujours avec moi et tout ce qui est à moi est à toi »⁵. Cette parole s'adresse à chacun de nous et nous invite à participer à l'œuvre du père et à la joie de ses enfants. Même si, comme le fils prodigue, nous sommes tentés de nous en éloigner et de dilapider ce que nous avons reçu, la parabole nous rappelle que Dieu nous attend pour construire le Royaume.

Quand vient sa dernière heure Jésus nous invite à participer à sa vie même. Au moment du lavement des pieds, ne dit-il pas à Pierre : « si je ne te lave pas, tu n'auras pas de part avec moi. »⁶. Un peu plus tard, sur la croix, la grandeur

3 Gn 1,28

4 Gn 2,15

5 Lc 15, 1-3

6 Jn 20,19-31

de Dieu se révélera dans sa « toute faiblesse »⁷. C'est alors que le Christ frappe à notre porte pour que nous répondions à son attente divine. Sa force est dans cette « toute faiblesse » qui suscite le désir de participation des hommes sous la grâce de l'Esprit Saint. Le Christ en un sens « a besoin de nous ». Ce « besoin » fonde la participation.

« Le Christ en un sens "a besoin de nous". Ce "besoin" fonde la participation. »

Dans la Bible nous pouvons saisir que la participation de l'homme, vue de Dieu, comporte trois aspects essentiels :

- ♦ Dieu croit en l'Homme et le crée capable de coopérer à son œuvre de création,
- ♦ L'Homme coopère librement à l'œuvre de Dieu par son travail,
- ♦ L'Homme prend alors part aux fruits.

Cette réalité se transpose facilement pour comprendre ce que peut être la participation dans l'entreprise :

- ♦ Existence d'un projet créateur,
- ♦ Coopération libre et créative à l'œuvre commune,
- ♦ Participation à ses fruits.

Ce livret traite de la participation sous trois angles :

♦ **Le premier s'appuie sur les textes de la Pensée Sociale Chrétienne.** Il cherche à définir ce qu'est la participation en général, puis dans l'entreprise. Il aborde également la participation dans le champ politique et social car la question du rôle des chrétiens à la vie de la cité, si importante pour notre monde, est aujourd'hui largement débattue entre chrétiens.

♦ **Le deuxième éclaire la participation de l'homme à partir de la parole de Dieu.** Quatre thèmes sont abor-

7 Cf. Maurice Zundel : « Dieu fragile, c'est la donnée la plus émouvante, la plus bouleversante, la plus neuve, la plus essentielle de l'Évangile. Dieu fragile est remis entre nos mains. Dieu fragile est confié à notre conscience, Dieu est fragile et désarmé tellement que c'est à nous de le protéger contre nous-même. C'est là, au fond, c'est là la lumière de la Croix. » Conférence – Cénacle de Paris – 1964.

dés : l'adhésion au projet de Dieu, la mise en commun des talents et des charismes, le partage de la responsabilité et la participation comme service.

♦ **Le troisième propose au lecteur un questionnaire concret** dans un premier temps sur sa propre participation puis dans un second sur le développement de la participation des collaborateurs⁸ au sein de leur entreprise.

En annexe, le lecteur trouvera une proposition de parcours pour étudier en équipe « la participation au sein de l'entreprise »).

⁸ Certaines des réflexions développées dans ce livret à propos de la participation des collaborateurs pourront être étendues à d'autres acteurs de l'entreprise comme les fournisseurs ou les clients. En effet, les uns comme les autres peuvent être des acteurs très contributifs aux développements de l'entreprise : innovation technologiques, support à l'exportation,...

1 LA PARTICIPATION DANS LA PENSÉE SOCIALE CHRÉTIENNE

« 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. »

Laborem Exercens §25

Le principe de participation veut que toute personne dans la mesure de ses capacités contribue à la vie sociale de chacune des communautés dans lesquelles il vit. Une communauté fonctionnera d'autant mieux que tous « participeront » à son développement. Tous les domaines de l'activité humaine sont concernés : la politique, la culture, l'économie et dans l'économie, l'entreprise qui nous intéresse tout particulièrement.

L'étymologie du mot participation est éclairante. En effet, Le mot « participation » vient du bas latin « *participare* » prendre part. La participation à une communauté signifie l'existence d'un double mouvement : donner et de recevoir. En effet, participer, c'est donner de soi-même en contribuant à la vie de la communauté. Mais, c'est aussi recevoir de cette même communauté une part de ce qui est produit. Par ce double mouvement - donner et recevoir - l'idée de participation est très proche de celle de partage dans son sens le plus large : partager les décisions et l'effort pour les mettre en œuvre, mais aussi les risques et les bénéfices.

« Participer, c'est donner de soi-même mais, c'est aussi recevoir une part de ce qui est produit. »

Dans le champ politique, réfléchir sur la participation des citoyens est principalement rechercher les moyens par lesquels chacun pourra mieux contribuer aux décisions concernant la communauté ou l'organisation dont ils font partie⁹. Elle est régie par les lois, les règles et les procédures qui organisent les prises de décisions. D'ailleurs, le terme de participation désigne dans certains cas des procédures mises en place pour donner un rôle aux individus dans la prise de décision et leur mise en œuvre.¹⁰

Dans l'entreprise, la participation concerne la façon dont les collaborateurs contribuent à la vie de l'entreprise. Elle désigne

9 Notons que le taux de participation à un vote démocratique est un indicateur de la qualité de la vie démocratique. Un taux faible signifie que peu de citoyens se mobilisent à propos de la question posée. Il est l'indice d'une vie démocratique affaiblie.

10 Lire à ce sujet *Les nouvelles formes de participation à la vie de la cité* page 21.

aussi un dispositif légal de redistribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise : « participation des salariés aux résultats de l'entreprise ». Environ cinq millions de salariés sont concernés par ce dispositif en France. Enfin, on parle de participation dans un capital pour désigner la part que détient un ou des investisseurs, ou une société, dans le capital d'une structure donnée. Dans ces deux derniers cas, nous retrouvons de façon plus limitée ce double mouvement donner et recevoir.

1.1 Définition du principe

Le principe de participation trouve sa source dans le principe socle de la Pensée Sociale Chrétienne, la dignité de l'homme. En effet, elle tire les conséquences concrètes de la confiance placée dans la personne humaine capable d'agir en toute liberté et responsabilité au service du bien commun. Cette confiance « s'exprime essentiellement en une série d'activités à travers lesquelles le citoyen, comme individu ou en association avec d'autres, contribue à la vie culturelle, économique, sociale et politique de la communauté civile à laquelle il appartient. »¹¹.

Si le principe de participation est en cohérence avec tous les autres principes de la Pensée Sociale Chrétienne Il est particulièrement lié au principe de subsidiarité dont il est à la fois la conséquence et la condition d'exercice¹².

11 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189

12 Dans son livre *L'éthique économique* Arthur Rich (Voir note 31 page 24) analyse sept critères, qui fondent la justice économique. Dans cette liste qui n'est pas limitative - la liste reste ouverte - la participation (all. *Partizipation*) est le septième. Notons que pour Rich, si les autres critères ont leurs racines dans le *Nouveau Testament*, il considère qu'il n'en va pas de même de la participation. En effet, les enjeux de la participation sont pour lui en marge à l'époque du christianisme primitif. « En effet, cette époque était caractérisée par une attente eschatologique précise, par la certitude que "la figure de ce monde" allait passer et que la venue du royaume de Dieu était imminente. Cette certitude rendait nécessairement obsolète toute question de changement de structure sociale, pour autant que de telles questions se soient déjà posées à ce moment-là. Dans le Nouveau Testament, l'aspect structurel et social de l'éthique est donc presque entièrement occulté par celui de l'éthique personnelle. »

Le principe de participation demande donc que chacun s'investisse dans la vie de chacune des communautés auxquelles il appartient. Plus profondément il signifie que la création de Dieu continue à travers chacun de nous. En effet, « pour les croyants, une chose est certaine: l'activité humaine, individuelle et collective, le gigantesque effort par lequel les hommes, tout au long des siècles, s'acharnent à améliorer leurs conditions de vie, considéré en lui-même, correspond au dessein de Dieu »¹³.

« 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. »¹⁴

La conscience de participer par son action à l'œuvre de la création est une motivation profonde

« La conscience que le travail humain est une participation à l'œuvre de Dieu doit (...) imprégner même les activités les plus quotidiennes. Car ces hommes et ces femmes qui, tout en gagnant leur vie et celle de leur famille, mènent leurs activités de manière à bien servir la société, sont fondés à voir dans leur travail un prolongement de l'œuvre du Créateur, un service de leurs frères, un apport personnel à la réalisation du plan providentiel dans l'histoire »¹⁵. Ainsi « Le message chrétien ne détourne pas les hommes de la construction du monde et ne les incite pas à se désintéresser du sort de leurs semblables: il leur en fait au contraire un devoir plus pressant »¹⁶.

« Le gigantesque effort par lequel les hommes, tout au long des siècles, s'acharnent à améliorer leurs conditions de vie correspond au dessein de Dieu. »

13 *Gaudium et Spes* §34.1

14 *Laborem Exercens*, §25

15 *Laborem Exercens* §25

16 *Laborem Exercens* §25

Dans la Pensée Sociale Chrétienne, la participation ne se comprend que dans la relation aux autres. En effet, l'homme est fait pour donner et se donner. Celui

qui se donne se trouve. Celui qui ne se donne pas se perd. L'homme n'est pleinement lui-même que quand il donne et se donne. Guillaume de Saint Thierry écrit : « L'énergie principale qui anime l'âme humaine est l'amour. La nature humaine, dans son essence la plus profonde, consiste à aimer. En définitive, une seule tâche est confiée à chaque être humain : apprendre à aimer, sincèrement, authentiquement, gratuitement. Mais ce n'est qu'à l'école de Dieu que cette tâche est remplie et que l'homme peut atteindre l'objectif pour lequel il a été créé. »¹⁷

« **La participation est un devoir** que tous doivent consciemment exercer, d'une manière responsable et en vue du bien commun. »¹⁸ Il demande :

« Il est nécessaire que tous participent à promouvoir le bien commun. »

♦ **L'implication libre de chacun. Chacun acceptant de prendre et d'assumer des responsabilités** : « 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. »¹⁹.

♦ **Il s'applique d'abord dans la prise en charge des domaines dont chacun est responsable.** « La participation se réalise d'abord dans la prise en charge des domaines dont on assume la responsabilité personnelle : par le soin apporté à l'éducation de sa famille, par la conscience dans son travail, l'homme participe au bien

17 Guillaume de Saint Thierry (1085- 1148) dans sa *Lettre d'or*. Cité par Benoît XVI le 2/12/2009.

18 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189

19 *Catéchisme de l'Église Catholique* §1913

d'autrui et de la société »²⁰. C'est la notion, aujourd'hui un peu oubliée, du devoir d'état qui désigne les obligations particulières de chacun liées à son état, sa condition et la situation qu'il occupe.

♦ **Mais il invite aussi à étendre son action à d'autres domaines de la vie sociale** car l'action du chrétien ne peut « être délimitée ou restreinte à quelques contenus particuliers de la vie sociale »²¹. Le principe de participation est un appel à agir au-delà des responsabilités directes et à agir dans les différents domaines de la vie publique.²²

L'Église insiste particulièrement sur la participation de tous à la vie politique. « La participation à la vie communautaire n'est pas seulement une des plus grandes aspirations du citoyen, appelé à exercer librement et de façon responsable son rôle civique avec et pour les autres, mais c'est aussi un des piliers de toutes les institutions démocratiques, ainsi qu'une des meilleures garanties de durée de la démocratie. »²³

La participation est aussi un droit. Il revient à ceux qui exercent la charge de l'autorité de créer les conditions qui rendront plus faciles la mise en œuvre de la participation. Nous retrouvons là la mise en œuvre de la subsidiarité. En particulier il est de la responsabilité des dirigeants comme des managers de :

20 *Catéchisme de l'Église Catholique* §1914

21 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189

22 « Les citoyens doivent autant que possible prendre une part active à la vie publique. Les modalités de cette participation peuvent varier d'un pays ou d'une culture à l'autre. « Il faut louer la façon d'agir des nations où, dans une liberté authentique, le plus grand nombre possible de citoyens participe aux affaires publiques » (*Gaudium et Spes* 31, § 3).

23 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §190. Le texte poursuit ainsi : « De fait, le gouvernement démocratique est défini à partir de l'attribution, par le peuple, de pouvoirs et de fonctions, qui sont exercés en son nom, pour son compte et en sa faveur; il est donc évident que toute démocratie doit être participative. Cela comporte que les sujets de la communauté civile, à tous ses niveaux, soient informés, écoutés et impliqués dans l'exercice des fonctions qu'elle remplit. »

« Participer efficacement par son travail mérite une formation adéquate. »

♦ **Donner le cadre dans lequel chacun doit exercer son rôle.** Chaque collaborateur participera d'autant mieux qu'il connaîtra et comprendra toujours davantage ce cadre : les enjeux, les objectifs et la stratégie de l'entreprise ; les responsabilités qui lui sont confiées et les règles à respecter. Une attention toute particulière sera donné à « **Affermir les valeurs qui attirent la confiance des membres du groupe** et les incitent à se mettre au service de leurs semblables »²⁴.

♦ **Former chacun afin qu'il acquière les compétences nécessaires à l'exercice de son rôle. Cette formation devient de plus en plus importante** car « l'homme (...) quand il veut se servir de cet ensemble d'instruments modernes, c'est-à-dire des moyens de production, doit commencer par assimiler, au plan de la connaissance, le fruit du travail des hommes qui ont découvert ces instruments, qui les ont programmés, construits et perfectionnés, et qui continuent à le faire. La capacité de travail - c'est-à-dire la possibilité de participer efficacement au processus moderne de production – exige une préparation toujours plus grande et, avant tout, une instruction adéquate. »²⁵

♦ **Veiller à l'intégration des plus faibles** : « Dans cette perspective, devient incontournable l'exigence de favoriser la participation, surtout des plus défavorisés, et l'alternance des dirigeants politiques, afin d'éviter l'instauration de privilèges occultes ; en outre, une forte tension morale est nécessaire, pour que la gestion de la vie publique soit le fruit de la coresponsabilité de chacun vis-à-vis du bien commun. »²⁶

24 *Catéchisme de l'Église Catholique* §1917

25 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189

26 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189

Le principe de participation nous fait réfléchir à deux niveaux :

♦ **Le premier, est le niveau personnel.** Chacun est appelé à agir là où il est dans son champ de responsabilité directe car comme nous le rappelle Saint Jean Paul II sur le rôle des laïcs « il n'y a pas de place pour l'inaction, lorsque tant de travail nous attend tous dans la vigne du Seigneur²⁷ ». En effet, l'importance des enjeux sociaux, économiques, culturels, politiques, écologiques fait qu'aujourd'hui plus que jamais « il n'est permis à personne de rester à ne rien faire. »²⁸

Pour Jean Paul II cette urgence à agir correspond aussi à une attente. En effet, l'aspiration des personnes à s'impliquer davantage est « un des traits distinctifs de l'humanité actuelle ». Elle serait même un véritable « signe des temps »²⁹ chez les jeunes, les femmes et chacun de nos contemporains. Chacun souhaite davantage pouvoir s'exprimer dans la culture, la vie familiale et scolaire, mais aussi - et c'est davantage l'objet de ce livret - dans la vie économique.

Cette aspiration trouve une réponse dans les principales tendances et méthodes managériales d'aujourd'hui. Chaque entreprise cherche à déployer une forme de management participatif. Mais cette aspiration va parfois plus loin et peut concerner la gouvernance même de l'entreprise. On parle alors de codétermination, de cogestion, de concertation, de paritarisme.

Pour autant ce mouvement vers plus de participation, s'il est réel, peut se mixer avec des tendances contraires. Ainsi l'individualisme qui pousse à davantage utiliser les communautés qu'à les servir, la difficulté à s'engager dans

« Il n'y a pas de place pour l'inaction, lorsque tant de travail nous attend tous dans la vigne du Seigneur. »

« L'aspiration des personnes à s'impliquer davantage est "un des traits distinctifs de l'humanité actuelle". »

27 *Christifideles Laici* §5 – Relire Mt 20-6,7

28 *Christifideles Laici* §2

29 *Christifideles Laici* §3

la durée. Combien de responsables d'entreprises ont été surpris par des collaborateurs qui après avoir travaillé avec passion plusieurs années se sont désengagés brutalement ?

« Il revient à tout chef d'entreprise d'organiser les choses de façon à ce que chacun puisse participer. »

♦ **Le deuxième niveau est politique**³⁰. Il revient à tous ceux qui ont une responsabilité politique – et c'est le cas du chef d'entreprise vis-à-vis de son entreprise ou du manager vis-à-vis de son équipe – d'organiser les choses de façon à ce que chacun puisse participer.

Pour Arthur Rich³¹, théologien protestant, c'est une question de justice. En effet, alors que les autres critères « concernent en premier lieu le comportement personnel (que ce soit celui d'individus isolés ou de groupes) en relation avec d'autres hommes ou d'autres créatures. » la vie humaine ne se limite pas aux relations personnelles immédiates. Elle prend tout son sens « dans les relations médiatisées par les institutions, dans lesquelles se joue notre existence de citoyen, de producteur et de consommateur, de retraité, etc. Si le domaine de la réalité sociale a une structure inhumaine, alors les relations personnelles immédiates, d'homme à homme, en subiront aussi le contrecoup ». Le critère de la participation permet donc « de prendre en compte la dimension spécifiquement socio-éthique de notre responsabilité ».

Transposé du niveau personnel à celui des institutions, cela signifie que les structures sociales ne répondent à l'exi-

30 Dans son sens premier d'organisation et d'exercice du pouvoir dans une société organisée.

31 Arthur Rich (1910-1992), professeur de théologie protestante et d'éthique à Zurich a rédigé une synthèse unique dans le champ de l'éthique protestante « *Éthique économique* » (Édition Labor et Fide, 1994) Dans ce texte remarquable, Rich montre que si le système de l'économie de marché a l'avantage d'être foncièrement réformable, au contraire de toute économie planifiée, il exige des régulations équitables et responsables. Il met en évidence, la notion de co-humanité qui a une grande importance dans la pensée de Rich. Pour lui, la co-humanité signifie que chacun partage avec les autres ce qu'il est, ce qu'il a et ce qu'il fait. « Si quelqu'un a deux tuniques, qu'il partage avec celui qui n'en a pas ; si quelqu'un a de quoi manger, qu'il fasse de même » dit Jean-Baptiste de façon lapidaire.

gence de justice que si elles permettent à toutes les personnes concernées d'avoir part au pouvoir, aux droits, aux avantages et aux biens dispensés par ces structures et si ces structures interdisent la naissance d'injustices.

Reconnaissons également que les conditions pour développer la participation ne sont pas toujours réunies et qu'un travail tout particulier doit être fait pour dépasser certains obstacles culturels, idéologiques, légaux... Ainsi, il existe « des pays où ce droit n'est énoncé que formellement, mais ne peut pas s'exercer concrètement ; ou d'autres pays encore où l'éléphantiasis de l'appareil bureaucratique nie de fait au citoyen la possibilité de se proposer comme un véritable acteur de la vie sociale et politique »³². Chacun pourra transposer cette phrase à l'entreprise. La mise en œuvre de la participation dépend du contexte culturel, social et politique, et de la capacité de chacun à exercer sa propre liberté.

1.2 Les différentes formes de participation à la vie de l'entreprise

Par son travail et sa participation à la vie de différents groupes sociaux « ...l'homme réalise le plan de Dieu, manifesté au commencement des temps, de dominer la terre et d'achever la création, et il se cultive lui-même. En même temps, il obéit au grand commandement du Christ de se dépenser au service de ses frères. »³³

L'entreprise est un des premiers lieux où la participation de l'homme s'incarne. En effet, chaque collaborateur quel

**« L'Homme
obéit au
grand
commandement... »**

32 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §191

33 *Gaudium et Spes* §57.2

que soit son niveau de responsabilité contribue par son travail à l'activité de l'entreprise. Chaque dirigeant a la responsabilité de rendre cette participation la plus féconde possible tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise elle-même. Plusieurs dispositions légales peuvent y aider en proposant un cadre légal pour la participation des collaborateurs aux décisions stratégiques et à la participation aux fruits de l'entreprise.

Nous analyserons successivement trois aspects de la participation : la participation à l'œuvre de l'entreprise, la participation aux décisions de l'entreprise, et enfin la participation aux fruits générés par l'entreprise.

Les dimensions pratiques de la participation des collaborateurs seront abordées dans le « La mise en œuvre de la participation des collaborateurs » à la page 103.

1.2.1 Participer à l'œuvre de l'entreprise

Dans *Laborem Exercens*, Saint Jean Paul II donne aux dirigeants un haut niveau d'exigence sur la participation de tout homme dans son travail et donc vis-à-vis du travail de chacun de leurs collaborateurs. Tout d'abord le travail de tous est au service du bien commun. Chacun doit pouvoir « voir dans son travail un moyen d'accroître le bien commun (...), en se rendant compte ainsi que, par ce moyen, son travail sert à multiplier le patrimoine de toute la famille humaine, de tous les hommes vivant dans le monde. »³⁴ Ensuite chacun doit agir librement et pour cela, faire que dans son travail chacun ait « la possibilité (...) d'avoir conscience que, même s'il travaille dans une propriété collective, il travaille en même temps « à son compte ». »³⁵

« Le travail de chacun sert à multiplier le patrimoine de toute la famille humaine »

34 *Laborem Exercens* §10

35 *Laborem Exercens* §15

Ces exigences rejoignent le besoin des entreprises de mobiliser tout « le capital de confiance, de connaissances et de compétences » de chacun de leurs collaborateurs et de développer leur capacité à travailler ensemble. Les méthodes voire les modes se succèdent : Consultation des salariés, cercles de qualité dans les années 80, approches d'amélioration continue de type Kaizen nécessitant une participation importante des salariés, méthodes agiles, outils collaboratifs... autant d'outils et de méthodes qui peuvent être bénéfiques quand elles respectent des fondamentaux comme la dignité de la personne et la poursuite du bien commun mais qui sont discutables chaque fois qu'elles instrumentent les collaborateurs.

La personne qui participe se transforme. Elle développe des capacités et des compétences nouvelles qui vont permettre à l'entreprise de faire face à de nouveaux défis. Là aussi les méthodes qui permettent ces développements ne sont pas neutres. Nous pouvons ainsi interroger les techniques de développement personnel notamment au travers de la vision de l'homme et de sa dignité qu'elles portent, voire de la spiritualité qui les inspirent.

Le développement intégral des personnes³⁶ reste le critère premier de jugement de toutes ces démarches.

« Le développement intégral des personnes reste le critère premier de jugement de toute démarche de participation. »

1.2.2 Participer à la décision

Pour un homme, pouvoir donner son avis est la reconnaissance du fait qu'elle est une personne à part entière³⁷. La possibilité de contribuer aux décisions est un marqueur concret de la participation. Pour autant, il ne s'agit pas nécessairement de participer à toutes les décisions et nous pouvons distinguer les décisions de l'entreprise

36 Lire ou relire le cahier des EDC, *La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise*, pages 16 à 23.

37 Cf. 1.3.1 : L'aspiration de chacun à pouvoir participer.

ayant trait à la stratégie et les décisions opérationnelles. En France, la participation des salariés aux décisions de l'entreprise fait l'objet de relativement peu d'obligations légales, et elles sont assez récentes :

1. Le code du travail impose la consultation du Comité d'Entreprise pour certaines décisions importantes. Depuis l'instauration des Comités d'Entreprise en 1945, la liste des cas de consultation obligatoire n'a fait que s'étoffer. Elle concerne majoritairement le droit du travail.
2. La loi du 26 juillet 1983 sur la démocratisation du secteur public, qui impose 1/3 d'administrateurs salariés aux établissements et grandes entreprises publics.
3. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013 impose aux sociétés anonymes ayant employant plus de 5 000 salariés en France (ou 10 000 dans le monde) de désigner au moins un administrateur salarié si le Conseil est inférieur ou égal à 12 membres, et deux administrateurs salariés lorsque le nombre d'administrateurs élus est supérieur à douze
4. La future loi Pacte en cours de discussion pourrait inclure des dispositions sur ce sujet.

On peut s'interroger, à l'instar des chercheurs Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue³⁸, sur la bonne compréhension par tous des objectifs de cette mesure : les administrateurs salariés ne sont pas désignés en tant que représentants d'une partie prenante (les salariés) mais sont placés au service de l'entreprise, envers qui ils ont des devoirs, et non pas envers la partie qui les a désignés. Il en va d'ailleurs de même pour les administrateurs désignés par les action-

38 Les Echos 26/02/18 : Trois idées reçues sur la participation des salariés à la gouvernance.

naires, qui peuvent tomber dans la même confusion d'intérêts. Si l'élaboration des décisions stratégiques relève des organes de la gouvernance, dans la vie courante de l'entreprise, la participation de tous aux décisions opérationnelles repose surtout sur le management, et sur une bonne prise en compte, à tous les niveaux hiérarchiques, de la subsidiarité : veiller à ce que les décisions soient prises au niveau le plus proche du terrain possible, donner un cadre précis délimitant et orientant le champ de responsabilité des collaborateurs, s'assurer qu'ils disposent de la formation nécessaire pour prendre des décisions pertinentes, venir en suppléance en cas de dysfonctionnement.

1.2.3 Participer au partage des richesses

Rappelons une évidence : la première participation des salariés aux fruits de l'entreprise est constituée de leur salaire, qui doit être juste et suffisant pour faire vivre leur famille. C'est une condition évidente de leur dignité. La participation (ou : l'intéressement) aux profits de l'entreprise, désigne l'idée de mieux associer les salariés, au partage des richesses. Deux dispositifs légaux principaux existent en France : la participation et l'intéressement.³⁹

« Le salaire doit être juste et suffisant pour faire vivre la famille. »

♦ La participation légale

La participation aux bénéfices est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et consiste en la distribution d'une quote-part du résultat fiscal de l'entreprise aux salariés.

Portée par le général de Gaulle dès la fin de la seconde guerre mondiale, l'idée de participation a été mise en place sous sa présidence, dans le but de concilier patronat et salariat en leur donnant des intérêts communs⁴⁰. L'asso-

39 Parmi les autres dispositifs qui permettent d'associer les collaborateurs aux revenus de l'entreprise il est possible de compter ceux qui organisent l'épargne salariale : PEE et PERCO.

40 C'était aussi une façon de délier rémunération et contrat de travail et de favoriser l'épargne populaire par le blocage des fonds.

ciation à la gestion et au partage des fruits de l'essor de l'entreprise, répondait ainsi à la contradiction entre « un capitalisme abusif » et « un communisme écrasant », dans une troisième voie inspirée par le christianisme social. Ce dispositif n'a finalement pas réalisé l'ambition initiale, qui incluait bien, outre un partage des profits, l'idée de changer la condition morale du salarié.

Force est en effet de constater qu'aujourd'hui, la participation légale est le plus généralement vue par les salariés comme un simple complément de rémunération, un dû découlant de la justice sociale, et par les entreprises comme un prélèvement obligatoire rigide sur lequel elles n'ont pas de prise.

Il y a sans doute une forme de déception dans cette ambition manquée, qui éclaire le cœur de notre sujet : le strict partage des fruits, auquel s'est réduit le dispositif légal, est très insuffisant pour faire vivre la participation au sens où nous l'entendons dans ce livret. Il ne suffit pas à rapprocher les hommes dans une œuvre commune.

ÉCLAIRAGE

Repères historiques sur la participation

L'ordonnance prévoyant la participation financière des salariés aux bénéfices de leur entreprise a été prise en 1959. Ce dispositif facultatif est soumis à la conclusion d'un accord de branche ou d'entreprise.

Ce mode de rémunération est devenu obligatoire dans les entreprises de plus de 100 salariés en 1967. La participation est exonérée d'impôt et de cotisations sociales et son mode de calcul sont fixés. Ces ordonnances subiront très peu de modifications par la suite.

En 1973, une loi reprenant les ordonnances de 1959 et 1967 précise quelles sont les entreprises concernées et les conditions de conclusion d'un accord de participation.

En 1986, une ordonnance prévoira de nouvelles exonérations fiscales sur la participation, notamment en matière d'impôt sur les sociétés, le report des déficits antérieurs ainsi que la prise en compte du personnel temporaire pour la détermination des seuils.

En 1990, une nouvelle loi fixe le seuil pour le versement de la participation à 50 salariés.

En 1994, une loi modifiera légèrement le dispositif de participation pour intégrer l'ancienneté dans les critères de répartition de la réserve de participation et intégrera la participation dans le Code du Travail.

♦ L'intéressement

L'intéressement est un mécanisme facultatif né d'une ordonnance de 1959. Il est plus souple que la participation car son montant est calculé en fonction d'objectifs liés à la nature de l'activité de l'entreprise. Il permet aussi de définir des critères d'intéressement différents d'une partie de l'entreprise à l'autre. Il est largement utilisé dans les grandes entreprises, mais n'existe que dans une minorité de PME ⁴¹.

ÉCLAIRAGE

Repères historiques sur l'intéressement

L'histoire de l'intéressement apparaît comme relativement ancienne, puisque, en 1818, des précurseurs lancent la formule d'association et participation (Sismondi [1773-1842]) ; Louis Blanc et Proudhon et plus tard

41 40% des salariés sont concernés. Mais seulement 9% dans les entreprises de moins de 50 collaborateurs, 17% dans celles de 50 à 99 salariés (Cf. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/mot/participation-interessement-et-epargne-salariale>).

Albert de Mun la prônent également. Les expériences concrètes ne vont, par ailleurs, pas tarder.

En 1842, Edmé-Jean Leclaire, entrepreneur en bâtiment à Paris et catholique social, se signale par des réalisations qui demeurent célèbres dans les annales de l'intéressement : il publie un opuscule intitulé *Des améliorations qu'il serait possible d'apporter dans le sort des ouvriers peintres en bâtiment* : il s'agissait, dans l'esprit de ce promoteur, de distribuer à un certain nombre de ses ouvriers une part des bénéfiques produits par le travail. Par contre, toutes les initiatives issues du décret du 5 juillet 1848 (qui octroyait une aide financière aux entreprises mettant sur pied des associations entre patronat et ouvriers) aboutirent à des échecs.

Un peu plus tard cependant, Edmond About (1828-1885) publie *Le Capital pour tous, plus de prolétaires, 38 millions de bourgeois*, et, en 1879, Charles-Robert, conseiller d'État, fonde la Société pour l'étude pratique de la participation aux bénéfiques. Le concept de l'actionnariat ouvrier va prendre peu à peu corps dans la doctrine sociale de ceux qui veulent améliorer les conditions du monde du travail, et Briand, le 12 mai 1910, réaffirme l'utilité du concept devant la Chambre. Le 26 avril 1917 est promulguée la loi sur les sociétés anonymes à participation ouvrière, mais le sort connu par ce premier texte législatif ne sera guère heureux.

Vers 1950, un certain nombre d'entreprises créent de facto un intéressement au capital par le biais d'un actionnariat du personnel réalisé grâce à des distributions d'actions gratuites ou à des taux préférentiels (Pechiney, Ricard, Télémécanique), mais il va falloir une législation nouvelle pour voir naître définitivement l'intéressement.

Un premier pas sérieux est franchi lors du décret Bacon du 20 mai 1955 sur les contrats de productivité, exonérant des charges sociales et fiscales les sommes versées par les entreprises à leur personnel au titre de la participation collective à l'accroissement de la production : il donne lieu à 150 contrats validés. L'ordonnance du 7 janvier 1959 devait favoriser l'intéressement des travailleurs à l'entreprise, mais son application restait facultative et cette législation n'eut guère plus de succès que la précédente. L'ordonnance de 1967 va marquer le départ définitif de l'intéressement dans l'entreprise française. Elle demeurera un jalon historique capital.

1.3 Ouverture sur la participation dans son sens politique

Il n'est pas possible de traiter du principe de participation dans la Pensée Sociale Chrétienne sans aborder ses conséquences dans la vie politique. Le terme politique est pris ici dans son sens premier d'organisation et d'exercice du pouvoir dans une société organisée.

En effet, la vie d'une entreprise ne peut être déconnectée de la vie de cité. Les entrepreneurs et dirigeants sont donc appelés à participer comme responsables de leurs entreprises à la vie politique de leur pays. Ils le sont également comme citoyen.

De plus, participer à la vie de l'entreprise n'est pas fondamentalement différent du fait de participer à la vie de la cité. L'implication dans l'une prépare et éclaire l'implication dans l'autre.

« La vie d'une entreprise ne peut être déconnectée de la vie de cité. »

1.3.1 L'aspiration de chacun à pouvoir participer

Dans les sociétés démocratiques⁴², chaque citoyen est appelé à participer à la vie politique de son pays. Mais d'où vient cette aspiration ? Comment peut-elle être développée ? Jusqu'où peut-elle s'exercer réellement ?

Par rapport à d'autres régimes plus autoritaires, la démocratie est une forme de gouvernement de la « cité des hommes » qui par principe permet à chacun d'exprimer ses souhaits. Cette volonté de faire participer chaque citoyen aux décisions qui le concernent est fondée sur la

42 Saint Jean-Paul II dans *Evangelium Vitæ* nous rappelle que la démocratie n'est pas une fin en elle-même : « la démocratie ne peut être élevée au rang d'un mythe, au point de devenir un substitut de la moralité ou d'être la panacée de l'immoralité. Fondamentalement, elle est un système et, comme tel, un instrument et non une fin. Son caractère moral n'est pas automatique, mais dépend de la conformité à la loi morale, à laquelle la démocratie doit être soumise comme tout comportement humain ; il dépend donc de la moralité des fins poursuivies et des moyens utilisés » (*Evangelium vitæ* §70).

« Faire participer chaque citoyen aux décisions qui le concernent. »

reconnaissance de la dignité et de la liberté de chaque personne⁴³. Pouvoir donner son avis au même titre que les autres est le signe concret que l'on est une personne « à part entière ». C'est pour cela que les combats pour le droit de vote ont eu une telle importance⁴⁴. Chaque personne étant un acteur de la vie civique et sociale contribuant, à sa place, à la vie collective.

« L'éducation en famille est aussi un apprentissage des prises de décisions. »

Cette participation suppose un apprentissage qui commence dès le plus jeune âge dans la famille. Le rôle des parents est d'apprendre à leurs enfants à user judicieusement de leur liberté, en les protégeant des risques excessifs et en restant garants de leur bien-être et de leur intégrité. L'enfant en grandissant prend en charge des tâches de plus en plus complexes et apprend ainsi la vie commune. L'éducation en famille est aussi un apprentissage des prises de décisions. Dans une famille, les volontés peuvent aller dans des directions opposées mais doivent converger pour le plus grand bien de tous : les enfants, selon leur âge et leur degré de maturité, participent aux décisions les concernant⁴⁵.

Les « conseils de famille » illustrent très bien ce qu'est la participation à la vie familiale. En effet, un conseil de famille réunit l'ensemble des membres concernés pour que chacun puisse s'exprimer, écouter, argumenter et ainsi contribuer aux décisions. Cela peut être pour définir les

43 Cf. la déclaration des droits de l'homme de 1789, document fondamental de la constitution française qui rappelle « Les droits naturels, inaliénables et sacrés de l'Homme ». Elle déclare dans son article 1^{er} que « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune. ».

44 Néanmoins nous pouvons nous interroger sur la valeur du vote aujourd'hui : vote blanc non pris en compte, abstention, défiance... sans doute parce que les conditions de mise en œuvre du suffrage et les conditions d'exercice de la démocratie sont insuffisamment reconnues, valorisées et protégées.

45 Le code civil prévoit dans son article 371-1 la participation des enfants aux décisions le concernant : « L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux parents jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité. »

modalités de la vie commune, ou organiser un événement ou encore définir comment aider un membre plus fragile. Un bel apprentissage de la vie démocratique !

L'école complète cette éducation à la vie collective en favorisant la participation de chacun à la formation⁴⁶ et à la vie collective. Elle peut aussi aller plus loin en proposant la mise en œuvre de démarches démocratiques et participatives, en classe et en groupes, et en fournissant une base d'information et de règles y conduisant.

La vie associative est un autre lieu d'apprentissage avec ses règles hiérarchiques, ses responsabilités partagées, ses objectifs d'intérêt collectif auxquels chacun doit adhérer et contribuer par sa conduite. Elle est aussi l'occasion de se confronter avec l'existence de « tire-au-flanc » et à la difficulté à mobiliser tout le monde. Le manque d'implication nuit à la qualité du groupe et demande de rappeler, parfois vigoureusement, la nécessité de la participation de tous.

« La vie associative est un autre lieu d'apprentissage. »

1.3.2 L'importance des institutions...

La vie et la prospérité d'une communauté ne peut reposer sur la seule qualité de ses membres. Ainsi, ce n'est pas parce qu'une entreprise connaît des tensions, un mauvais esprit, des conflits entre les services que cela signifie que les personnes qui la composent sont mauvaises. Si cela était le cas, il faudrait n'engager que des personnes irréprochables. L'expérience enseigne au contraire qu'il existe des entreprises où « naturellement » les collaborateurs vont se dépasser et d'autres où travailler de façon intègre demande de l'héroïsme.

46 Le sujet de la participation aux cours est au cœur de tous les débats pédagogiques. Ceux-ci sont vifs et passionnés. Ils opposent ou cherchent à rendre convergents transmission, responsabilisation, participation... Certaines méthodes comme celle créée par Maria Montessori responsabilisent l'enfant dans ses apprentissages. D'autres, comme les pédagogies du projet, favorisent une construction collective du savoir. Dans le fond, chaque pédagogie porte en elle une vision de l'homme et de la société. C'est pour cela qu'elles ne sont pas neutres et que le choix de telle ou telle méthode à une très grande importance. Ce qui est vrai à l'école ou à l'université l'est aussi dans l'entreprise.

« **La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.** »

C'est là toute l'importance des institutions. Comme le disait Peter Drucker⁴⁷ « La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ».

De fait, dès qu'il y a des hommes qui vivent ensemble, se mettent en place des structures sociales et politiques qui lui assurent une certaine stabilité dans le temps. Ce sont des lois, des règles, des habitudes qui disent comment désigner l'autorité, attribuer les pouvoirs, prendre les décisions.

Parce qu'elles fixent le cadre dans lequel les personnes agissent les institutions ont une valeur propre. En effet, une fois en place, elles agissent sur les personnes et sur leur comportement. Certaines « diminuent l'homme » parce qu'elles l'incitent à ne pas prendre de risque, à dissimuler ce qu'il sait, à ne pas travailler en équipe. D'autres font grandir l'homme parce qu'au contraire, elles l'encouragent à prendre des risques, à travailler avec d'autres, à dire ce qui est important pour lui.

Parce qu'elles ont un impact fort⁴⁸ et qu'elles peuvent corrompre les hommes comme leur permettre de grandir chaque responsable politique, chaque dirigeant doit prendre soin d'elles. C'est en ce sens que l'on a pu écrire que la question morale (rapport au bien) est d'abord une question politique (rapport des personnes entre elles).

1.3.3 ...et le soin à y apporter

L'organisation des pouvoirs est donc un élément essentiel pour favoriser ou inhiber la capacité de chacun à prendre

47 Peter Drucker (1909 – 2005) Consultant américain et célèbre pour ces conseils en management. Auteur de nombreux concepts comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

48 Cf. Le discours de Pie XII à l'occasion du 50^e anniversaire de *Rerum Novarum* « De la forme donnée à la société, en harmonie ou non avec les lois divines, dépend et s'infiltré le bien ou le mal des âmes ».

part activement à la vie de la cité. Sur ce point les institutions des pays sont loin d'être équivalentes.

C'est pourquoi Benoît XVI insistait dans *Caritas In Veritate* sur ce point : « Œuvrer en vue du bien commun signifie **d'une part, prendre soin, et d'autre part, se servir de l'ensemble des institutions** qui structurent juridiquement, civilement et culturellement la vie sociale qui prend ainsi la forme de la « *polis* », de la cité ».

Chacun est invité à se préoccuper de la santé des institutions politiques⁴⁹ qui structurent la vie de la cité, en participant autant que possible et de façon constructive à leurs travaux. Cela signifie voter lors des échéances électorales mais aussi être présents dans le débat public et manifester clairement son attachement et au respect des institutions dont nous avons la chance de bénéficier.

Cette préoccupation qui doit être la nôtre s'étend au-delà des frontières de notre pays, en direction des pays – nombreux – avec lesquels nous pouvons être en relation d'échanges culturels, économiques, sociaux, voire politiques. Elle va même jusqu'à contribuer à édifier une communauté internationale solidaire⁵⁰.

Les corps intermédiaires font partie de ces institutions à préserver et développer. En effet, en s'impliquant au sein d'une commune, d'un département, d'un syndicat

« Œuvrer en vue du bien commun signifie d'une part, prendre soin, et d'autre part, se servir de l'ensemble des institutions qui structurent juridiquement, civilement et culturellement la vie sociale. »

49 Le pape François parlera d'écologie sociale. « L'écologie sociale est nécessairement institutionnelle et atteint progressivement les différentes dimensions qui vont du groupe social primaire, la famille, en passant par la communauté locale et la Nation, jusqu'à la vie internationale. À l'intérieur de chacun des niveaux sociaux et entre eux, se développent les institutions qui régulent les relations humaines. Tout ce qui leur porte préjudice a des effets nocifs, comme la perte de la liberté, l'injustice et la violence. » (*Laudato Si'*, § 139)

50 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §189 : la participation « ne peut pas être délimitée ou restreinte à quelques contenus particuliers de la vie sociale, étant donné son importance pour la croissance, humaine avant tout, dans des domaines tels que le monde du travail et les activités économiques dans leurs dynamiques internes, l'information et la culture et, à un degré maximum, la vie sociale et politique jusqu'aux plus hauts niveaux comme ceux dont dépend la collaboration de tous les peuples pour une communauté internationale solidaire ».

professionnel ou d'une association chacun peut selon ses compétences, son temps et ses affinités s'impliquer et agir au service du bien commun. La contribution des corps intermédiaire est également importante pour structurer la voix des citoyens de façon ordonnée. Les syndicats⁵¹ sur le plan des relations sociales, les partis sur le plan politique, les associations sur tout sujet d'intérêt collectif sont des instances où se définissent, en principe démocratiquement, se mûrissent et s'expriment les points de vue représentatifs de ceux des populations qu'ils regroupent.

La doctrine sociale de l'Église est née alors que ce besoin de parole et de représentation communes n'était pas du tout pris en compte. La Révolution française avec la loi Le Chapelier et les décrets d'Allarde avait aboli les corporations et rendu les ouvriers de la révolution industrielle incapables de s'organiser d'agir et de se défendre collectivement. L'importance des corps intermédiaires dans la Pensée sociale chrétienne n'est donc plus à démontrer.

FOCUS

La participation en Suisse

Le système politique suisse est un mixte de démocratie directe et représentative dans lequel le peuple participe avec le gouvernement et le Parlement aux prises de décisions politiques. **Les trois piliers du régime politique suisse sont le fédéralisme, la concordance et les institutions de la démocratie directe.**

51 Lire page 117 "Participation et corps intermédiaires, les syndicats".

La Suisse est un **régime fédéral** composé de vingt-cinq cantons, dont le bicamérisme équilibré des chambres parlementaires est l'expression. Représentant les cantons, **le Conseil des États** compte quarante-six sièges répartis à raison de deux sièges pour chacun des vingt cantons et d'un siège pour chacun des demi-cantons.

Le **Conseil national**, dont les membres sont élus à la représentation proportionnelle au prorata du nombre des habitants des circonscriptions cantonales, dispose du même pouvoir que le Conseil des États.

Les deux conseils aux pouvoirs identiques forment l'**Assemblée fédérale** qui fonctionne selon le **principe de la « concordance »**. Dans la démocratie de concordance, les décisions ne se fondent pas sur la règle de la majorité, mais sur la recherche d'accords à l'amiable ou de compromis.

Ce principe se traduit notamment dans **la composition du gouvernement helvétique, dénommé Conseil Fédéral**, comprenant les représentants des principaux partis politiques suisses en fonction de leurs nombres d'élus au Conseil National. La concordance est inséparable de l'esprit de collégialité qui fonde **la responsabilité collective** de tous les membres du gouvernement qui fonctionne comme un collège solidaire.

Les sept membres du gouvernement sont élus par **l'Assemblée Fédérale, réunissant les deux chambres**, selon une clef de répartition dite la « formule magique » de 2+2+2+1. Les membres du Conseil Fédéral sont élus pour un mandat de quatre ans renouvelables. Le Conseil Fédéral est assisté et conseillé dans le déroulement de ses affaires par la Chancellerie Fédérale. Le Chancelier, également élu, qui prend part aux réunions hebdomadaires du cabinet avec un rôle de consultation, est parfois appelé de manière officieuse « le 8^e conseiller ». La présidente ou le président de la Confédération change chaque année. Cette fonction ne confère aucun pouvoir ou privilège spécifique, et le président ou la présidente continue d'administrer son propre département.

Mais ce qui différencie vraiment la Suisse de la plupart de ses voisins européens, **c'est le recours intensif à la démocratie directe**, la possibilité laissée aux citoyens de s'exprimer sans passer par le truchement de

représentants. Ainsi, **depuis 1848, date de l'entrée en vigueur de leur Constitution, les Suisses ont eu recours 565 fois au référendum** (plus de la moitié des référendums nationaux réalisés dans le monde ont eu lieu en Suisse).

Les types de référendum sont multiples:

- ♦ **Référendum obligatoire** : Pour toute modification de la Constitution, ou toute adhésion aux organismes internationaux, une double majorité de la population et des cantons doit être réunie. Depuis 1848, il y a eu 214 référendums obligatoires et 160 ont été acceptés.

- ♦ **Référendum facultatif** : Les citoyens suisses, à condition de réunir 50 000 signatures dans les 100 jours suivant l'adoption d'une loi, peuvent déclencher un référendum pour la faire rejeter. Le référendum facultatif a permis au peuple de rejeter 93 lois depuis 1848 (sur 169 tentatives).

- ♦ **Initiative populaire** : Le peuple suisse peut déclencher un référendum pour modifier la Constitution. Pour cela, 100 000 signatures doivent être récoltées en 18 mois.

À titre de comparaison, le référendum n'a été utilisé en France que 9 fois depuis 1958, tandis que sur la même période, les Suisses se sont exprimés près de 400 fois.

Et la liste des « **droits populaires** », terme utilisé pour qualifier les leviers de démocratie directe à la disposition de la population, ne s'arrête pas là.

Les votations que l'on retrouve au niveau fédéral sont déclinées aux niveaux cantonal et municipal.

Les cantons ne connaissent pas seulement l'initiative populaire constitutionnelle, mais aussi l'initiative populaire législative qui donne la possibilité aux citoyens de proposer l'adoption d'une nouvelle loi. Certains cantons ont instauré également le **référendum financier** – par lequel certaines dépenses publiques doivent être approuvées par les électeurs – ainsi que le **référendum législatif**. Dans ce dernier cas, toutes les lois adoptées par le Parlement cantonal doivent être soumises au vote des électeurs.

L'attrait suisse pour la démocratie directe se vérifie encore davantage au niveau communal. Une partie des communes disposent d'un **Parlement**, tandis que les autres sont dotées d'une **assemblée communale** où tous les citoyens sont appelés à participer et à voter. Cette forme d'assemblée est celle qui se rapproche le plus de la démocratie athénienne, où les citoyens, réunis en ecclésiā, discutaient ensemble des affaires de la Cité.

Ce partage du pouvoir entre le peuple et ses représentants présente de nombreuses vertus. Les multiples votations alimentent de façon quasi continue des débats politiques approfondis sur tous les sujets qui importent dans les affaires de la cité.

Ainsi, les grands enjeux de société sont débattus tant au niveau fédéral (retraites, laïcité...), que local (ramassage des ordures, construction de maisons secondaires dans des zones protégées...).

Pour autant, les citoyens ne sont pas appelés à voter tous les jours. Pour des raisons de coût, les votations sont organisées 4 jours par an. Et les citoyens n'ont même pas à se rendre au bureau de vote. Ils reçoivent chez eux les bulletins qu'ils n'ont qu'à renvoyer par voie postale. Cependant, la faible participation aux votations est pointée du doigt comme une limite de la démocratie représentative. Avec une moyenne de 45% sur la dernière décennie, la participation n'est effectivement pas très élevée. Néanmoins, pour les sujets importants, la participation peut atteindre 80% et pour certains textes, il y a une forme d'autocensure des citoyens. S'ils ne se sentent pas compétents ou s'ils n'ont pas le temps de s'informer sur un sujet, ils ne vont pas voter.

1.3.4 Les nouvelles formes de participation à la vie de la cité

Les réseaux sociaux, l'organisation de débats publics, les initiatives citoyennes pour organiser la vie locale... de nouvelles formes de participation émergent et contribuent à

transformer la vie sociale et politique de notre pays. Un regard positif mais aussi critique sur chacune d'elles peut nous conduire à mieux y contribuer voire à nous y investir. En quoi est-ce une transformation profonde ? Qu'est-ce qui est plutôt un effet de mode ? Quels sont les risques ? Quelles sont les opportunités ? Comment en tirer parti pour l'entreprise ?

S'intéresser à la façon dont nos contemporains s'investissent dans la vie sociale et politique est un moyen de comprendre ce qui se joue dans le monde. En effet, l'observation des nouvelles formes de participation est une voie pour appréhender l'évolution des mentalités. Comprendre comment les collaborateurs peuvent agir hors de l'entreprise prépare à mieux prendre en compte leurs attentes et peut inspirer de nouvelles formes de fonctionnement.

♦ **Les réseaux sociaux au service de la participation**

Aujourd'hui, les canaux d'expression se multiplient. Autre fois le PAF (paysage audiovisuel français) désignait l'ensemble des sources d'information à notre disposition. Désormais nous dépendons plus ou moins largement des « réseaux sociaux » qui non seulement informent mais parce qu'ils sont interactifs, permettent l'expression des citoyens. Chacun peut sur Twitter, Instagram, ou encore les différents forums ou blogs apporter ses idées ou le plus souvent réagir aux idées émises.

La participation à cet incessant flux d'échanges dématérialisés est-elle cependant une aide ou un handicap pour discerner ?

Comme le dit le pape François dans *Laudato Si'*, la « *rapidación* » dans laquelle nous entraînent les nouvelles technologies de la communication n'est pas un facteur favorable à la réflexion, au débat serein et au développement

humain intégral⁵². Les changements ne sont pas suffisamment accompagnés d'un « développement de l'être humain en responsabilité, en valeurs, en conscience »⁵³.

Bien plus, « la consommation de l'information superficielle et les formes de communication rapide et virtuelle peuvent également être un facteur d'abrutissement qui nous enlève tout notre temps et nous éloigne de la chair souffrante des frères »⁵⁴.

Les critiques le plus souvent formulées sur les réseaux dits « sociaux » tiennent surtout aux capacités d'orientation de nos lectures, de notre consommation, y compris culturelle, et du même coup de notre pensée... Le terme « sociaux » lui-même n'est-il pas qu'un « alibi » pour renforcer l'individualisme, chacun restant seul face aux injonctions du système ? La prise de pouvoir sur nos vies de ces réseaux est illustrée dans nombre de films ou romans de science-fiction dont la réalité se rapproche dangereusement de la réalité.

D'autre part, si à leurs débuts (Facebook), les réseaux sociaux étaient principalement des « lieux publics virtuels » ou tout un chacun pouvait partager une information ou exprimer une opinion, force est de constater qu'ils se sont transformés progressivement en véritables médias, seul canal d'information, souvent dénué de modération et où l'expertise est absente, pour des usagers qui se regroupent par affinité parce qu'ils partagent les mêmes opinions sur le même canal, renforçant par là les barrières d'incompréhension et de division qui traversent notre société.

« Accompanying the changes (technological) of a "development of the human being in responsibility, in values, in conscience". »

52 Encyclique *Laudato Si'*, pape François, § 18 : « L'accélération continue 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* ». Bien que le changement fasse partie de la dynamique des systèmes complexes, la rapidité que les actions humaines lui imposent aujourd'hui contraste avec la lenteur naturelle de l'évolution biologique ».

53 *Laudato Si'* § 105

54 Lettre apostolique *Gaudete et Exultate*, pape François, § 108, p. 71-72, éd. Parole et silence, 2018.

L'éducation à l'usage de ces technologies, bonnes et admirables en elles-mêmes, doit donc faire l'objet d'une grande attention pour ne pas s'en rendre esclaves, et dépendants de leurs fournisseurs... Avec le RGPD, les dispositions prises pour la protection des données personnelles en Europe en 2018 sont une occasion de prendre conscience des risques découlant de leur captation au profit de quelques-uns.

Dans ce contexte, l'exercice démocratique de la participation « citoyenne » semble également sujet à interrogation, dans la mesure où la première condition en est une bonne information.

♦ Les débats publics

La consultation du public est devenue une obligation en France⁵⁵ pour les projets ayant un impact potentiel sur l'environnement. Inscrite dans la Charte de l'Environnement adossée à la Constitution, cette disposition précise dans son article 7 que « Toute personne a le droit, dans les conditions et limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement ».

Le champ d'application est large. L'information du public, les débats et enquêtes publiques sont l'occasion de discuter du contenu et des modalités des projets les plus importants⁵⁶. Les porteurs de projets doivent ensuite répondre aux observations formulées. Cette obligation conduit les porteurs de projets à tenir compte par avance des enjeux environ-

55 La participation des citoyens aux décisions a été codifiée dans des conventions internationales. Ainsi pour les questions d'environnement la convention d'Aarhus organise la mise œuvre du titre 10 de la déclaration de Rio : «La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens au niveau qui convient». Ce principe a été inscrit dans le droit français par la loi du 2 février 1995 et confirmée dans la Charte de l'environnement en 2004.

56 Ils sont obligatoires pour tous les projets d'un montant supérieur à 300 millions d'euros.

nementaux et sociétaux et à proposer des solutions minimisant les impacts négatifs ou les compensant largement.

Les conditions d'une réelle démocratie participative⁵⁷ sont **l'information** du public, la capacité d'**expertise**, **l'ouverture du débat**, **l'impact des décisions qui seront prises sur ceux qui participent aux débats**, la **possibilité d'influer** et **l'implication dans la mise en œuvre** des décisions finales. Le plus souvent, ce n'est qu'une partie de ce processus complet qui est proposée : une information sans capacité d'expertise, qui ne fait qu'aviver des inquiétudes, ou une consultation sans réelle influence sur les décisions, qui ne peut que susciter des frustrations, ou encore une absence de participation à l'application⁵⁸ de celles-ci, le citoyen restant cantonné dans un rôle mineur.

Au nom de la démocratie participative, la participation directe aux décisions est régulièrement préconisée par les responsables politiques. Mais celle-ci peut être une illusion si elle ne pèse pas sur des décisions réelles. Ainsi le « budget participatif » de la Ville de Paris n'est-il qu'une infime partie du budget de la municipalité, soumise au choix des citoyens, sur des propositions diverses d'aménagement ou d'animation très locales.

Leur mise en œuvre devrait donc être évaluée. En effet, les dispositifs déployés pour consulter le public sont lourds⁵⁹ pour un résultat qui n'est pas toujours transparent⁶⁰. Il est

57 Nous retrouvons ici sous une forme proche les conditions qui tendent à rendre pertinente une prise de décision.

58 On sait bien l'importance, pour mobiliser les collaborateurs, de leur faire un retour détaillé et argumenté des résultats de leur consultation. Sinon l'effet recherché n'est pas atteint, voire fait régresser leur implication.

59 Cette limitation des effets positifs potentiels de la participation du public peut être encore aggravée par l'usage des technologies numériques, qui se substituent au face à face humain, qui est pourtant à la fois enrichissant par la diversité des points de vue présentés et modérateur par rapport à certains excès de langage fréquents sur les réseaux sociaux.

60 Dans un autre domaine, celui de la bioéthique, le peu de cas fait par le Conseil National Consultatif d'Éthique de la consultation qu'il avait lui-même organisé fait douter de la sincérité et de la pertinence de tels dispositifs.

donc légitime de se demander quelle est la pertinence de ces dispositifs. À quelles conditions facilitent-ils la prise de parole des citoyens ? leur permettent-ils de se faire entendre ? Qu'est-ce qui fait que les responsables vont tenir compte de ces conclusions ?

♦ **Les nouvelles formes de contributions citoyennes⁶¹**

En parallèle au recours accru à ces technologies de la communication, parfois réductrices des véritables relations entre les personnes, de nouvelles formes plus humaines de participation se développent, par le rassemblement non pas « virtuel » (ou plutôt « numérique ») mais bien réel (on devrait dire « incarné » ou « physique ») autour d'actions communes et de nouvelles occasions de rencontres : jardins partagés, tels ceux des Colibris⁶² ; gestion de « communs » retrouvés ou reconstitués (terres agricoles, immeubles) et gérés selon des principes de gouvernance économique simples engageant les membres d'une communauté⁶³. C'est aussi la mise en œuvre de monnaies locales ou la création de coopératives.

De tels exemples subsistent parfois depuis des siècles et ont permis de sauvegarder l'environnement et les équilibres sociaux et économiques de façon durable. La réinvention de ces critères de gestion, respectant et impliquant chaque participant et permettant une exploitation commune d'un bien, fournit aussi des pistes pour la démocratie locale.

De même que le rappel de notre incarnation, de notre vulnérabilité, de nos émotions, de notre relation à l'autre, qui ne nous constituent comme personne humaine, peut servir de

61 Le développement de démarches citoyennes alternatives fait l'objet de nombreux films ou livres tel *Demain* de Mélanie Laurent et Cyril Dion. L'objectif de toutes ces publications est de montrer des expériences prouvant que c'est possible. Dans le même mouvement nous pourrions ranger la multiplication de site dont les auteurs mettent gratuitement à disposition des solutions, des conseils, des astuces...

62 Mouvement lancé par Pierre Rabhi en 2007 : www.colibris-lemouvement.org

63 Le sujet des « communs » fait l'objet d'un développement dans le livret EDC sur le Bien commun, en annexe 2.

contreponds aux tentations du transhumanisme, de même le retour à des appels à participation bien ancrés dans la réalité concrète et appuyés sur une réflexion sérieuse peut nous aider à garder le sens de l'engagement citoyen.

1.3.5 L'écologie intégrale et la participation

Les exemples de participation cités ci-dessus sont souvent pris dans le domaine de l'écologie et ce n'est pas un hasard. En effet, s'agissant de sujets systémiques, ils concernent de nombreux intervenants et font appel à la participation la plus large.

Toutefois, l'encyclique *Laudato Si'* a invité les chrétiens à considérer l'écologie dans un champ plus large que l'environnement *stricto sensu*. Le bien commun qu'est le climat et le bien de notre planète en général ne doivent pas en effet faire oublier le bien des hommes qui l'habitent et qui sont chargés de la cultiver et de la garder.

La « conversion écologique » consiste d'abord à se sentir redevables de la Création qui nous est confiée. Il nous incombe en effet de la préserver, de lui faire produire ses fruits et de donner accès à ceux-ci à tous nos frères humains. « Une vraie approche écologique se transforme toujours en une approche sociale, qui doit intégrer la justice dans les discussions sur l'environnement, pour écouter tant la clameur de la terre que la clameur des pauvres. »⁶⁴

En permettant à chacun de participer par son travail à l'œuvre de cocréation nous respecterons pleinement sa dignité d'être humain. Il est donc nécessaire que « l'on continue à se donner comme objectif prioritaire l'accès au travail... pour tous. (...) Le travail est une nécessité, il fait partie du sens de la vie sur cette terre, chemin de maturation, de

64 *Laudato Si'* §49

développement humain et de réalisation personnelle. Dans ce sens, aider les pauvres avec de l'argent doit toujours être une solution provisoire pour affronter des urgences. Le grand objectif devrait toujours être de leur permettre d'avoir une vie digne par le travail... »⁶⁵

Cette attention concerne plus particulièrement « les exclus ». Plus largement, nous n'avons pas souvent « une conscience claire des problèmes qui (les) affectent »⁶⁶ et, « au moment de l'action concrète, (il) sont relégués fréquemment à la dernière place. »⁶⁷ Sans doute parce qu'ils sont maintenus à distance et que ceux qui sont aux manettes ne les rencontrent jamais vraiment.

Pour bien œuvrer, il convient aussi de prendre en considération tous les aspects d'une action sans jamais « se dispenser de prendre en considération ses conséquences dans d'autres domaines.⁶⁸ » : environnementaux, sociaux, institutionnel, culturel. « Voilà pourquoi l'écologie suppose aussi la préservation des richesses culturelles de l'humanité au sens le plus large du terme. (...) la culture, (...) dans son sens vivant, dynamique et participatif, ne peut pas être exclue lorsqu'on repense la relation de l'être humain avec l'environnement.⁶⁹ »

« Tout est lié »⁷⁰. Tel est le leitmotiv du pape François dans *Laudato Si'*.

« "Tout est lié" Pape François dans *Laudato Si'*. »

65 *Laudato Si'* §127-128

66 *Laudato Si'* §49

67 *Laudato Si'* §49

68 François cite le Message pour la Journée Mondiale de la Paix de Saint Jean-Paul II, 1990 n. 6 : AAS 82 (1990), 150

69 *Laudato Si'* §143

70 François utilise 9 fois cette expression dans *Laudato Si'* : § 70, 91, 92, 117, 120, 138, 142, 240...

La participation de la création

Arthur Rich dans *Éthique Économique*, étend la participation des personnes à la participation de la nature : « Si l'application du critère de la participation au domaine social ne pose pas de difficultés logiques particulières, il n'en va pas de même de son application à l'ensemble de la création, au domaine écologique selon une échelle planétaire. En effet, la participation au sens où nous l'entendons, suppose des partenaires interdépendants qui soient capables, à partir de leur situation, de structurer au plan pratique leur dépendance réciproque par le moyen d'une organisation institutionnelle. Il s'agit d'éviter que cette dépendance devienne unilatérale et de faire en sorte qu'elle puisse être assumée éthiquement. Or, si des êtres humains peuvent bien être partenaires, soit individuellement, soit comme associations, il n'en est pas de même des animaux et des plantes, ni de la nature non organique. Comment dans ces conditions peut-on encore appliquer le critère de la participation dans le domaine des problèmes écologiques ?

Cela ne peut se faire que d'une manière indirecte et passive de la part de la création : nous devons désormais prendre vraiment au sérieux la dépendance mutuelle de l'homme et de la nature et donner à notre partenaire muet la part qui lui revient. Jusqu'à présent, l'évolution historique a toujours suivi la tendance inverse.

Dans l'ensemble, l'homme considérait la nature et les autres créatures uniquement comme des débiteurs dont il pouvait exiger ce qu'il voulait et qu'il pouvait exploiter par tous les moyens. C'est une conversion radicale qui est de mise ici si nous voulons vraiment respecter le critère de participation, dans notre comportement tant écologique que social. Une conversion dans le sens où nous abandonnons notre rapacité, où nous fixons des limites à l'*homo faber* et où nous mettons fin à sa domination unilatérale et anthropocentrique sur l'*homo conservator*, où nous nous faisons l'avocat de la nature muette, exploitée et maltraitée par l'homme.

En bref, il s'agit d'inventer des structures qui permettent non seulement à la nature, avec tout ce qui lui appartient, d'être là pour l'homme, mais aussi

à l'homme d'être partenaire de la nature. On constate d'ailleurs que cette ligne directrice de la participation s'inscrit dans la perspective de l'*éthos* biblique et de l'humanité qui lui est propre : le quatrième commandement affirme que non seulement tout homme, y compris « l'émigré que tu as dans tes villes », mais aussi « ton bœuf », « ton âne » et toutes « tes bêtes » ont part à la bénédiction du jour du repos, devenu institution culturelle." »⁷¹

1.4 La place du chrétien dans la société moderne⁷²

Notre époque est marquée, depuis plusieurs années, par des interrogations nouvelles, plus ouvertes qu'auparavant, sur le rôle des chrétiens dans la société. Cela tranche avec les décennies précédentes où l'« enfouissement » était le maître-mot.

Cette « sécularisation » de l'action du chrétien dans le monde semblait inéluctable dans le contexte français jusqu'aux années 2010. À ce moment-là, l'Église elle-même par la voix de plusieurs évêques a eu le courage de rappeler le nécessaire respect dû à tout homme, face aux traitements brutaux d'évacuation de camps de Roms notamment. Elle a été écoutée plus qu'elle ne s'y attendait, ouvrant la voie à une présence des chrétiens plus visible et à une parole plus audible de leur part.

Reste maintenant à trouver le ton juste et la place que doivent tenir les chrétiens pour répondre aux attentes de la société « moderne ». Les temps modernes, comme le

71 Arthur Rich, *Éthique économique*, Ed. Labor et Fides (1994) p. 209.

72 Ces dernières années les livres sur l'engagement des chrétiens dans notre monde postmoderne. Outre *Brève apologie pour un moment catholique* de Jean-Luc Marion (Ed. Grasset) et *Le pari Chrétien une autre vision du monde* de François Huguenin (Ed. Tallandier) qui sont largement utilisés dans ce livret, il est aussi possible de lire, *L'église n'a pas dit son dernier mot. Petit traité d'anti défaitisme catholique* de Mathieu Rougé (Ed. Robert Laffont), *À la droite de Dieu* de Jérôme Fourquet (Ed. du Cerf), *Vivre sa foi dans une société sécularisée* de Geneviève Comeau (Ed. Médias-Paul), *Comment peut-on être catholique* de Denis Moreau (Seuil), *Comment être chrétien dans un monde qui ne l'est plus. Le pari bénédictin* de Rod Dreher (Ed. Artège)...

rappelle l'ouvrage de Romano Guardini *La fin des temps modernes*, récusent par définition toute référence à un absolu, à un Créateur, autant qu'à une anthropologie qui impose le respect de toute vie et qu'à une culture commune qui réunirait l'humanité en tant que telle.

Il s'agit donc aujourd'hui de sortir de cette impasse de la « modernité » et de retisser nos liens avec la Création, les autres hommes, et comme couronnement de tout cela avec Dieu.

« *Retisser nos liens avec la Création, les autres hommes.* »

1.4.1 Le chrétien doit éclairer la société

L'un des premiers apports des chrétiens, parce qu'ils ont reçu par la tradition des églises une vision de l'homme et du monde comme faisant partie du plan de salut de Dieu, est d'éclairer ses concitoyens sur les enjeux de l'humanité.

Ainsi, la compréhension de cette vision « stratégique » qui nous est donnée est une puissante lumière pour les hommes de tous les temps. Aujourd'hui plus encore, puisque le sens général de l'histoire semble perdu, d'aucuns parlant de « fin de l'histoire » ou de « chocs des civilisations » sans y trouver la finalité à laquelle se raccrocher.

Comme l'écrivait au II^e siècle l'auteur de la *Lettre à Diognète*, « c'est en vérité le Tout-Puissant lui-même, le Créateur de toutes choses, l'invisible, Dieu lui-même qui l'envoyant du haut des cieux, a établi chez les hommes la Vérité, le Verbe Saint et incompréhensible, et l'a affermi dans leurs cœurs »⁷³.

Cet éclairage ne donne pas pour autant des pouvoirs supérieurs aux chrétiens. En effet, l'Esprit qui les éclaire est d'un autre ordre que celui du pouvoir temporel. Dans son

73 *Lettre à Diognète*, §7.2

ouvrage *Brève apologie pour un moment catholique*, Jean-Luc Marion rappelle la distinction des ordres selon Pascal : « l'ordre des corps, l'ordre des esprits et l'ordre de sainteté. ». Il souligne la hiérarchie entre eux : « aucun des ordres inférieurs ne peut voir un ordre supérieur, tandis que tout ordre supérieur voit et juge les ordres inférieurs »⁷⁴. Il explique ainsi que le rôle de l'État reste cantonné dans l'ordre inférieur, alors que les deux autres ordres lui échappent, même celui de l'esprit dont découlent l'éducation, la recherche, les arts, etc.

Bien plus, c'est dans celui de la charité⁷⁵ que se joue la communauté nationale. C'est celui-ci qui est invoqué dans les rares moments « où montent à la visibilité le cœur et l'esprit de la communauté nationale, où les dirigeants aveuglés savent deviner que « l'âme de la France » parle et avance. Alors et en effet il s'agit d'une « âme » quand la nation reprend sous son contrôle l'État, et que l'État ne la trahit plus, mais la prend en charge ».

Pour Jean-Luc Marion nous sommes dans un de ces moments qui appellent une tentative vraiment « catholique », au sens d'« universelle », donc chrétienne. En effet, les chrétiens parce qu'ils ont cette expérience et cette pratique de « la communion, pour soi et pour les autres »⁷⁶ ont un rôle spécifique à jouer.

La participation de tous les chrétiens est donc requise pour éclairer la société. Pour autant, comme le précise

74 Jean-Luc Marion, *Brève apologie pour un moment catholique*, édition Grasset, p 79.

75 Pour Saint Thomas l'amitié politique est la forme la plus aboutie de la vie en société « La signification profonde de la communauté, civile et politique, ne ressort pas immédiatement de la liste des droits et des devoirs de la personne. Cette vie en société acquiert toute sa signification si elle est basée sur l'amitié civile et sur la fraternité » (Saint Thomas d'Aquin, *Sententiae Octavi Libri Ethicorum*, lect. 1, ed. Leon 47, 443) . Aristote écrivait dans le même sens : « La concorde, qui paraît bien être un sentiment voisin de l'amitié, est ce que recherchent avant tout les législateurs ... et quand les hommes sont amis, il n'y a plus besoin de justice ... La plus haute expression de la justice est, dans l'opinion générale, de la nature de l'amitié » (*Éthique à Nicomaque*, L8, ch2).

76 Jean-Luc Marion, *Brève apologie pour un moment catholique*, édition Grasset, p. 122-123.

François Huguenin dans *Le Pari Chrétien*, « la religion n'a pas tant à dire le bien et le mal à la société en termes normatifs... Benoît XVI l'a très clairement exposé dans son discours devant le Parlement britannique : la religion n'a pas à imposer ses normes, mais à éclairer le débat »⁷⁷. « Il assigne à la religion le rôle de « purifier » la raison et de donner un éclairage utile à la découverte de principes éthiques ».⁷⁸

« **La participation de tous les chrétiens est donc requise pour éclairer la société.** »

L'appel à la sagesse chrétienne lancé par le Président de la République invité par la Conférence des Évêques de France au Collège des Bernardins le 9 avril 2018 allait dans le même sens.

1.4.2 Le chrétien n'est pas du monde

L'éclairage de la foi n'est pas du même ordre que les engagements dans la cité terrestre. Et cela se traduit par une attitude de distanciation, très utile pour éviter les dérives inhérentes à tout pouvoir.

L'ouvrage de François Huguenin déjà cité donne un commentaire précieux sur le passage de l'évangile suivant le fameux « Rendez à César ce qui est à César, et à Dieu ce qui est à Dieu » : « Comme le résume finement la philosophe Émilie Tardivel, (...) la formule « tout pouvoir vient de Dieu » n'implique ni la justification du pouvoir quelles que soient sa nature et ses lois, ni la revendication inverse d'un « pouvoir chrétien ». Cette formule implique simplement un autre rapport au pouvoir, un rapport qui le maintient dans une distance critique à l'égard de lui-même »⁷⁹.

Cette distance a été très tôt remarquée dans la tradition de l'Église. C'est encore la *Lettre à Diognète* qui le fait obser-

77 François Huguenin, *Le pari Chrétien* Ed. Tallandier, p. 44

78 François Huguenin, *Le pari Chrétien* Ed. Tallandier, p. 46

79 François Huguenin, *Le pari Chrétien* Ed. Tallandier, p. 36

« Ce que l'âme est dans le corps, les Chrétiens le sont dans le monde. »

ver : « En un mot, ce que l'âme est dans le corps, les Chrétiens le sont dans le monde. L'âme est répandue dans le corps comme les Chrétiens dans les cités du monde. L'âme habite dans le corps et pourtant elle n'est pas du corps, comme les Chrétiens habitent dans le monde mais ne sont pas du monde ». (§ 6, 1-3) On ne saurait être plus clair !

Dans certaines traditions théologiques, la place du chrétien dans le monde relève d'un acte de résistance. Ainsi, selon un argument porté par les théologiens protestants américains Stanley Hauerwas et William Willimon, l'Église, quand elle est fidèle à Jésus-Christ, s'oppose nécessairement au monde. Elle s'oppose au nihilisme, au matérialisme, au consumérisme et à l'individualisme, en rappelant que la foi de Dieu est vécue dans une vie simple, fondée sur l'amour du prochain dans une communauté concrète. Selon eux, les chrétiens devraient donc montrer un mode de vie alternatif et contre-culturel, au point de signifier et de réaliser un retrait du monde. Cette approche a l'avantage de donner une fonction précise à l'éthique chrétienne, mais elle tend à diaboliser l'État la politique et l'économie.

Or, on ne saurait définir l'Église « contre », quand le Christ l'a conçue comme « envoyée dans » et « pour ». L'éthique de la participation ne permet de dénigrer ni la société, ni l'économie, dans la mesure où nous en faisons partie et sommes invités à les utiliser pour le bien de tous.

« Le cœur de l'action chrétienne est le témoignage. »

Aujourd'hui comme hier, nous avons la mission de témoigner des réalités d'en-haut, d'annoncer le Royaume et de purifier notre regard par une conversion intérieure. François Huguenin le résume ainsi : « La vraie force des chrétiens n'est pas d'avoir le pouvoir. (...) Le cœur de l'action chrétienne est le témoignage et celui-ci peut prendre des formes diverses. Exemplarité morale, action pour le bien commun, profession de foi, parfois jusqu'au martyre, le-

quel n'a jamais été aussi répandu que depuis un siècle. (...) Mais surtout affirmer à temps et à contre-temps l'inviolabilité de la dignité de la personne humaine, quel que soit le domaine, travailler à leur propre conversion intérieure, autant d'actes dont l'efficacité immédiate est aussi incertaine que la fécondité réelle est certaine. Comme le disait le prophète Isaïe, ils ont à être des veilleurs : « Sur tes remparts, Jérusalem, j'ai placé des veilleurs ; ni de jour ni de nuit, jamais ils ne doivent se taire ». »⁸⁰

En outre, « si le Christ nous exhorte à d'abord chercher le Royaume, ce n'est pas en le construisant à la force du poignet. Nous le trouvons dans la parole et la présence de Dieu par le Christ ressuscité et vivant et par l'Esprit qu'il nous a laissé. Non pas en l'édifiant nous-mêmes mais en nous laissant atteindre et rejoindre par lui. Le Royaume est « au milieu de vous », dit Jésus. Il est donc déjà parmi nous. C'est une réalité sociale à accueillir et non pas à conquérir. Mais c'est aussi une donnée intérieure... Il s'agit d'être dans le monde sans lui appartenir et d'annoncer inlassablement le Royaume en vivant de la paix et de la joie qui est celle du Christ avec le Père ». ⁸¹

Ce chemin de conversion intérieure est celui auquel le pape François nous appelle dans sa lettre apostolique *Gaudete et exultate*⁸². Notre vocation de fils de Dieu est d'être saints. Le principe de participation reprend cette exigence en la replaçant dans le champ politique et social. Il est une invitation à se convertir pour pouvoir mieux agir au service du bien commun. Ainsi participer à la cocréation, à la construction du monde est le chemin de sainteté que nous sommes invités à suivre.

« Le principe de participation est une invitation à se convertir pour pouvoir mieux agir au service du bien commun. »

80 François Huguenin, *Le pari Chrétien* Ed. Tallandier, p. 103-105

81 François Huguenin, *Le pari Chrétien* Ed. Tallandier, p. 194

82 La Lettre apostolique *Gaudete et exultate* développe le chemin de sainteté proposé par les Béatitudes.

En effet, le Seigneur « veut que nous soyons saints et il n'attend pas de nous que nous nous contentions d'une existence médiocre, édulcorée, sans consistance »⁸³. Car « chaque saint est une mission ; il est un projet du Père pour refléter et incarner à un moment déterminé de l'histoire, un aspect de l'Évangile. »⁸⁴.

1.4.3 Le chrétien est acteur de la transformation du monde

Cette mission propre à chacun est toujours paradoxale : agir dans le monde, éclairés par la vision que nous donne la foi, mais aussi se sentir appelés à un au-delà du monde, qui ne nous borne pas aux tâches immédiates, pourtant nécessaires.

Deux écueils nous guettent, bien analysés par Vatican II dans *Gaudium et Spes* : « Ils s'éloignent de la vérité ceux qui, sachant que nous n'avons pas ici-bas de cité permanente, mais que nous marchons vers la cité future, croient pouvoir, pour cela, négliger leurs tâches humaines, sans s'apercevoir que la foi même, compte tenu de la vocation de chacun, leur fait un devoir plus pressant. Mais ils ne se trompent pas moins ceux qui, à l'inverse, croient pouvoir se livrer entièrement à des activités terrestres en agissant comme si elles étaient tout à fait étrangères à leur vie religieuse – celle-ci se limitant alors pour eux à l'exercice du culte et à quelques obligations morales déterminées. Ce divorce entre la foi dont ils se réclament et le comportement quotidien d'un grand nombre est à compter parmi les plus graves erreurs de notre temps. »⁸⁵

Il nous faut donc rester incarnés, mais ne pas nous diluer dans l'action.

83 *Gaudete et exultate* §1

84 *Gaudete et exultate* §23-24

85 Cité par François Huguenin dans *Le Pari Chrétien*, p. 39

Agir à la lumière de la foi, cela s'applique au domaine économique, qui est la construction de la « maison commune » et la tâche quotidienne de bien des hommes et des femmes de tout temps.

Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens en ont une vision claire et exigeante de par leur responsabilité sociale et sociétale. Elle suppose de mettre en œuvre les principes de la Pensée sociale chrétienne : remettre la Dignité de l'homme au cœur de l'entreprise, développer la Subsidiarité, travailler en vue du Bien commun, Participer à la cocréation du monde, respecter la Destination universelle des biens par la justice, le partage et la Solidarité, notamment avec les plus démunis (dans notre pays et dans le monde).

Tout cela peut se traduire dans les décisions quotidiennes : comment laisser davantage d'initiative ? Quel développement privilégier pour le bien de la société ou de l'environnement ? Comment créer davantage de richesses et les partager avec justice ? Quelle fraternité instaurer dans l'entreprise ? vais-je embaucher telle personne un peu « décalée » ou réfugiée, et faire grandir mes collaborateurs par son accueil ?

Mais comme le disait Jésus au jeune homme riche, si l'on veut se conformer aux commandements de Dieu, l'essentiel est d'être inspiré par l'amour du prochain. Certains vont jusqu'à définir l'éthique comme « une dynamique de vie qui cherche toujours la solution qui apportera le plus d'amour »⁸⁶. Ou comme nous y incitait le Cardinal Barbarin « Votre rôle est d'apporter aux autres le surcroît d'amour que le monde ne peut leur donner »⁸⁷.

**« Votre
rôle est
d'apporter
aux autres
le surcroît
d'amour que
le monde
ne peut leur
donner. »**

86 Cité par Philippe de Woot, dans *Entreprise et foi*, Opinion Séries n°11 de mai 2014 de l'UNIAPAC, extrait de Cochinaux Ph., *L'Éthique*, Fidélité, 2007).

87 Propos du Cardinal Barbarin aux membres du Bureau National des EDC à Lyon en Juillet 2016.

Le pape François rappelle également que cela passe par une action communautaire et non isolée, car l'homme est fait pour la relation. « À ceci tous vous reconnaîtrez pour mes disciples, à cet amour que vous aurez les uns pour les autres »⁸⁸. Sans tomber dans le communautarisme, il convient de rechercher l'unité : « Que toujours dans un dialogue sincère, ils cherchent à s'éclairer mutuellement, qu'ils gardent entre eux la charité et qu'ils aient avant tout le souci du bien commun »⁸⁹.

Quels que soient nos engagements, cette attitude est pour nous fondée sur des bases solides, évitant tout relativisme : « Le clivage philosophique qui traverse la pensée politique contemporaine n'est pas tant entre libéralisme, socialisme ou conservatisme, mais plutôt entre les idées qui recherchent la justice en fonction d'une conception du bien et celles qui jugent cette quête incapable d'éclairer le débat public et se replient derrière une justice procédurale ou le droit positif : c'est l'option relativiste dont Jean Paul II et Benoît XVI ont sans relâche dénoncé les écueils »⁹⁰.

**« Le laïc
a toute
légitimité à
intervenir
dans la
société.
À nous d'y
aller ! »**

Au fond, il s'agit de réinventer le rôle des laïcs dans la société moderne, comme le précise François Huguenin : « Il est urgent de réinvestir l'idée que la condition ordinaire du chrétien dans le monde est celle du laïc. Ce dernier a un double rôle d'évangélisation et de « présence dans la société pour le service de la dignité intégrale de l'homme, conformément à la doctrine sociale de l'Église ». Le laïc a toute légitimité à intervenir dans la société sans attendre un feu vert de l'État ni une *nihil obstat* des clercs... »⁹¹. Nous en avons les moyens par les enseignements des églises, qui

88 Jean 13, 35

89 Extrait de *Gaudium et Spes* cité par François Huguenin, *Le Pari Chrétien*, p. 125).

90 François Huguenin, *Le Pari Chrétien*, Ed Tallandier p. 139

91 François Huguenin, *Le Pari Chrétien*, Ed Tallandier p. 154

nous éclairent et nous aident à discerner notre mission et la manière de l'exercer pour et avec le monde qui nous entoure. Comme le dit l'Abbé Grosjean⁹², « il faut être encordé à des amis sûrs, équipé et protégé par les sacrements et la prière, guidé spirituellement... On ne s'aventure pas n'importe comment sur ces chemins-là ».

À nous d'y aller ! Et ce, sans nous décourager des imperfections rencontrées, car elles sont inhérentes à notre condition humaine. Bien plus, Benoît XVI nous disait : « afin de maintenir une démocratie pluraliste, c'est-à-dire afin de maintenir et développer une mesure de justice humainement possible, il est urgent d'apprendre de nouveau à avoir le courage de l'imperfection et à connaître une menace constante qui pèse sur tout ce qui est humain. Seuls sont moraux les programmes politiques qui suscitent ce courage. En revanche, le moralisme apparent, qui ne veut se contenter que de ce qui est parfait, est immoral »⁹³.

Pas de résignation pour autant, mais un réalisme conscient de nos limites personnelles... et de notre apport irremplaçable en tant que chrétiens, appelés par Dieu pour « prendre part » au monde.

1.5 La participation du chrétien à la vie de l'Église

Les fidèles laïcs sont les membres de l'Église appelés par Dieu à chercher la sainteté et à agir au milieu du monde⁹⁴. Ils sont comme les « pierres vivantes » invitées à s'ap-

92 *Catholiques, engageons-nous !*, Abbé Pierre-Hervé Grosjean, éd. Artège, 2016.

93 Cité par François Huguenin dans *Le Pari Chrétien*, Ed. Tallandier p. 192

94 « C'est [aux laïcs] qu'il revient, d'une manière particulière, d'éclairer et d'orienter toutes les réalités temporelles ». (Concile Œcuménique Vatican II, Const. dogm. *Lumen gentium*, 31).

procher de la « pierre angulaire », le Seigneur Jésus pour « l'édification d'un édifice spirituel »⁹⁵. Ainsi, chacun par son baptême, est consacré pour participer au sacerdoce unique du Christ prêtre, prophète et roi⁹⁶.

Prêtre⁹⁷ pour célébrer et sanctifier en offrant à Dieu ses activités professionnelles, familiales et sociales, et celles de ceux avec qui il coopère. En effet, « Toutes les réalités humaines séculières, personnelles et sociales, les milieux et les situations historiques, les structures et les institutions (...) sont les destinataires de l'amour de Dieu »⁹⁸.

Chacun a un rôle à y jouer. En se plaçant comme médiateur entre Dieu et les hommes chacun peut avoir « les mêmes sentiments qui furent dans le Christ Jésus » (Cf. Ph. 2,5).

Prophète pour annoncer : « Il revient au fidèle laïc d'annoncer l'Évangile par un témoignage de vie exemplaire, enraciné dans le Christ et vécu dans les réalités temporelles »⁹⁹. Aujourd'hui, les chrétiens ont un rôle tout particulier à jouer vis-à-vis du monde. Ainsi que nous le rappelle Vatican II « L'avenir est entre les mains de ceux

« **L'avenir est entre les mains de ceux qui auront su donner aux autres des raisons d'espérer.** »

95 « Approchez-vous (du Seigneur Jésus), lui, la pierre vivante, rejetée par les hommes, mais choisie, précieuse auprès de Dieu. Vous-mêmes, comme pierres vivantes, prêtez-vous à l'édification d'un édifice spirituel, pour un sacerdoce saint, en vue d'offrir des sacrifices spirituels, agréables à Dieu par Jésus-Christ ... Vous, vous êtes une race élue, un sacerdoce royal, une nation sainte, un peuple acquis, pour annoncer les louanges de Celui qui vous a appelés des ténèbres à son admirable lumière, vous qui jadis n'étiez pas un peuple et qui êtes maintenant le Peuple de Dieu » (1 Pierre – 2-5/9).

« Tu rachetas pour Dieu, au prix de ton sang, des hommes de toute race, langue, peuple et nation ; tu as fait d'eux pour notre Dieu une Royauté de prêtres régnant sur la terre » (Ap 5/10).

96 Est-il possible de transposer les propos de Jean-Paul II dans *Familiaris Consortio* sur la famille à l'entreprise ? Pour Jean-Paul II, la famille chrétienne participe à la « mission prophétique, sacerdotale et royale de Jésus-Christ et de son Église » elle est « une communauté qui croit et évangélise ; une communauté en dialogue avec Dieu ; une communauté au service de l'homme » (*Familiaris consortio* - n° 50 à 64).

97 « Toutes leurs activités, leurs prières et leurs entreprises apostoliques, leur vie conjugale et familiale, leurs labours quotidiens, leurs détente d'esprit et de corps, s'ils sont vécus dans l'Esprit de Dieu, et même les épreuves de la vie, pourvu qu'elles soient patiemment supportées, tout cela devient offrandes spirituelles agréables à Dieu par Jésus-Christ (cf. 1 P 2, 5) » (*Christi Fideles Laici* §15).

98 *Compendium de la Doctrine Sociale de L'Église Catholique*, §543

99 *Compendium de la Doctrine Sociale de L'Église Catholique*, §543

qui auront su donner aux autres des raisons d'espérer ». Mais aussi d'être « signe de contradiction pour indiquer la nécessité de s'ouvrir au transcendant. »¹⁰⁰

Roi pour servir : par le don d'eux-mêmes pour leurs frères et surtout les plus petits (cf. Mt 25, 40). Mais aussi pour organiser l'ordre temporel et le placer dans la main du Christ. Pour le mouvement des EDC nous pouvons distinguer plus particulièrement plusieurs domaines de l'activité humaine où chaque membre peut être appelé à servir :

♦ **Le service économique et notamment celui de nos entreprises** pour qu'elles œuvrent au service du bien commun. Que tous ceux qui y travaillent puissent vivre et faire vivre leur famille dans le respect des exigences d'un « développement authentique »¹⁰¹.

♦ **Le service à la culture**¹⁰² notamment dans l'engagement en faveur de l'éducation et de la formation de la personne¹⁰³ dans toutes ses dimensions.

♦ **Le service à la politique**¹⁰⁴ dans son sens le plus large et notamment, sans que cela soit limitatif, les associations professionnelles.

Chaque laïc peut se préparer à exercer ce sacerdoce en nourrissant sa vie spirituelle et morale et en faisant mûrir les

100 Saint Escriva de Balaguer

101 Jean-Paul II, Message pour la Journée Mondiale de la Paix 2000. *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église Catholique*, §565

102 La culture est ce par quoi l'homme en tant qu'homme devient davantage homme, "est" davantage, accède davantage à l'"être" ». (Jean-Paul II, Discours à l'UNESCO (2 juin 1980), 7) – *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, 554)

103 Une anthropologie correcte est le critère permettant d'éclairer et de vérifier toutes les formes culturelles historiques. L'engagement du chrétien dans le domaine culturel s'oppose à toutes les visions réductrices et idéologiques de l'homme et de la vie. (*Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §558)

104 « La recherche du bien commun dans un esprit de service, le développement de la justice avec une attention particulière aux situations de pauvreté et de souffrance, le respect de l'autonomie des réalités terrestres, le principe de subsidiarité, la promotion du dialogue et de la paix dans la perspective de la solidarité: telles sont les orientations auxquelles l'action politique des chrétiens laïcs doit s'inspirer ». *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §565

compétences requises pour chacun des différents services auxquels il est appelé. Dans l'expérience du croyant, une fois encore, « il ne peut y avoir deux vies parallèles : d'un côté, la vie qu'on nomme "spirituelle" avec ses valeurs et ses exigences ; et de l'autre, la vie dite "séculière", c'est-à-dire la vie de famille, de travail, de rapports sociaux, d'engagement politique, d'activités culturelles ».¹⁰⁵

La première forme sous laquelle se réalise cette tâche consiste dans l'engagement et dans l'effort pour le renouvellement intérieur de chacun en commençant par sa propre conversion. « L'histoire de l'humanité n'est pas mue par un déterminisme impersonnel, mais par une constellation de sujets dont les actes libres influent sur l'ordre social »¹⁰⁶.

De la conversation du cœur jaillit la sollicitude pour l'homme aimé comme un frère. La promotion de la dignité de chaque personne, le bien le plus précieux que possède l'homme, est « une tâche essentielle et même, en un certain sens, la tâche centrale et unifiante du service que l'Église, et en elle les fidèles laïcs, est appelée à rendre à la famille des hommes »¹⁰⁷.

Suit l'obligation à construire des institutions, des structures et des conditions de vie rendant plus facile le respect de la dignité humaine.

105 *Christi fideles Laici* §59

106 Jean-Daniel Roque, *La grâce et l'ordre. Le régime presbytérien synodal*, Ed. Olivétan : Lyon 2018 – P72-73

107 *Christi fideles Laici*, §37

La responsabilité ecclésiale partagée dans le protestantisme français¹⁰⁸

Le protestantisme de tradition réformée en France (à la différence d'autres traditions protestantes) se caractérise par un système de participation de tous les fidèles à l'exercice de l'autorité ecclésiastique. Pour un regard extérieur, cette forme de participation est souvent identifiée comme étant « démocratique ». Organisées en associations locales, les fidèles d'une Église locale siègent au sein de l'assemblée générale. Par élection, ils choisissent « l'exécutif » local, le Conseil presbytéral, qui choisit par élection le ou les pasteurs. Ils envoient des délégués aux synodes (parlements d'Église) régional et national, qui exercent l'autorité supralocale. Les décisions, y compris doctrinales, sont prises par vote, à la majorité des voix.

Il convient donc de s'interroger sur la notion de « démocratie » et sur son adéquation à la situation de l'Église. En effet, la démocratie est, étymologiquement, le pouvoir du peuple (ou, dans le cadre associatif, des membres de l'association) pour le peuple (pour les membres de l'association). Or, dans l'Église, les membres participants sont appelés à se mettre à l'écoute de la Parole pour proclamer (en paroles et en actes) ce qui permettra à tout un chacun de découvrir le Règne de Dieu. Le chef n'est donc pas le peuple souverain, mais le Christ.

Roque écrit : « Il ne faut pas établir de lien univoque entre "sacerdoce universel" et "suffrage universel" : l'expression communautaire est le fruit du discernement communautaire, mais ce discernement peut nécessiter plusieurs étapes, dont le vote est l'une d'entre elles.

Pour les pasteurs de la fin du 17^e siècle (...) l'élection humaine ne devrait être que la confirmation et la révélation d'une élection divine et d'une vocation. Le magistrat chrétien est appelé à sa charge : il n'y est pas candidat.

Le conseil (presbytéral), sous sa forme actuelle, est un héritage du grand élan démocratique du 19^e siècle. Même dans les Églises qui, dès la Réforme, avaient introduit des laïcs dans le gouvernement ecclésial (en la personne des magistrats ou selon un mode aristocratique ou ploutocratique), les conseils actuels sont le résultat des profonds changements politico-sociaux qui ont sanctionné le passage de l'Ancien Régime à la société républicaine.

Les assemblées des Églises évangéliques préfèrent souvent au terme d'élection celui de reconnaissance : on n'élit pas un conseiller ou un ancien, on reconnaît sa vocation. Il s'agit d'une différence théologique : dimension juridique de l'élection, dimension charismatique de la reconnaissance. On est loin d'une conception démocratique de l'exercice du pouvoir : l'autorité n'est pas déléguée, elle est reconnue. Le modèle n'est plus la société républicaine moderne, mais les communautés chrétiennes des origines et leur mode de fonctionnement (...).

Au niveau des principes, deux théories s'opposent, mais dans la pratique les modalités de choix ne sont pas aussi éloignées l'une de l'autre. Dans la mesure où la plupart des élections sont organisées avec une seule liste complète de candidats, il s'agit plus de la ratification d'une cooptation. Chaque membre de l'assemblée garde pour autant une réelle responsabilité au sein de celle-ci. Mais l'autorité de l'assemblée locale doit être équilibrée par une autre, par exemple celle de l'assemblée de l'union (c'est-à-dire le synode national), afin d'éviter précisément les risques du congrégationalisme. Il importe donc de bien préciser dans les statuts la nature exacte des relations entre l'autonomie des communautés locales et les responsabilités de l'union.

En outre, dans le régime presbytérien synodal, il importe de tenir compte de l'interdépendance des ministères collégiaux : la Constitution de l'Église protestante unie de France l'affirme dès le préambule : 'les conseils presbytéraux sont subordonnés au synode national... ainsi qu'aux synodes régionaux'.

L'objectif en termes d'organisation ecclésiale est donc un dispositif qui soit à la fois participatif, collégial et responsable, afin de permettre :

Pour chaque assemblée : la participation de tous les membres de la communauté locale à l'expression de ses orientations et des délégués de toutes les communautés locales à l'orientation de l'union,

♦ **Pour chaque conseil :** la collégialité de la prise de décision, puis la responsabilité effective devant l'assemblée.

La responsabilité des corps élus n'a pas comme seule éventuelle sanction un vote formel de défiance à leur égard, mais peut être sanctionnée lors du vote annuel du budget, lors du vote des propositions d'orientation ou d'action et, bien sûr, lors des élections quadriennales. »

2 FONDEMENTS BIBLIQUES DE LA PARTICIPATION

« À chacun est donnée la manifestation de l'Esprit en vue du bien commun. »

1 Co 12,7

L'expression « fondements bibliques » pourrait être trompeuse. Aucune tradition biblique ne déploie un concept ou une catégorie de « participation », dont pourraient être « déduites » un certain nombre de conséquences pour une réflexion sociale contemporaine.

Il s'agit plutôt dans ce chapitre d'examiner un certain nombre de traditions bibliques qui, répondant à des situations ou à défis de leur temps, peuvent néanmoins constituer des ressources pour une réflexion contemporaine sur la participation. Le choix a été fait dans ce chapitre d'approfondir quatre séries de textes, plutôt que d'évoquer une multitude de références. On trouvera néanmoins en postface une liste de textes complémentaires qui peuvent permettre de prolonger la réflexion.

2.1 La participation comme adhésion à un projet : l'alliance (Ex 19-24)

Dans l'Évangile de Matthieu, comme dans l'Évangile de Marc, la formule d'institution de l'Eucharistie comporte une allusion évidente à l'alliance conclue entre Dieu et Israël au Sinaï (Ex 24,1-11) : Mt 26,27 : « Buvez-en tous, ceci est mon sang, le sang de l'alliance », parallèle à Ex 24,8 : « Moïse, ayant pris le sang, le répandit sur le peuple et dit : ceci est le sang de l'alliance ».

**« Buvez-en
tous, ceci est
mon sang,
le sang de
l'alliance. »**

L'alliance scellée par le Christ prolonge, déploie et accomplit l'alliance établie entre Dieu et Israël, alliance qui requiert la participation, l'engagement de chaque membre de la communauté. Il est donc utile et nécessaire de comprendre la logique et l'esprit de l'alliance proposée et établie par Dieu lui-même à Israël.

La conclusion de l'alliance entre Dieu et Israël, au Sinaï (Ex 24,1-11), comporte d'une part des rites sacrificiels, et

d'autre part l'adhésion collégiale du peuple aux lois énoncées par Dieu sur le Sinaï : « Moïse prit le livre de l'alliance, le proclama au peuple. Celui-ci dit : Tout ce que Yahvé a dit, nous le ferons, et nous l'écouterons ». (Ex 24,7).

Deux ensembles de lois sont énoncées sur le Mont-Sinaï : d'une part, le décalogue (Ex 20,2-17), texte revêtu de la plus haute autorité, autorité qui vaut non seulement pour Israël, mais aussi pour tous les chrétiens, comme le souligne le catéchisme de l'Église catholique¹⁰⁹ : « Les dix commandements appartiennent à la révélation de Dieu. Ils nous enseignent en même temps la véritable humanité de l'homme. Ils mettent en lumière les devoirs essentiels et donc, indirectement, les droits fondamentaux, inhérents à la nature de la personne humaine. Le Décalogue contient une expression privilégiée de la « loi naturelle » » ; d'autre part le « code de l'alliance » (Ex 20,22-23,33), qui regroupe des dispositions législatives culturelles et éthiques ;

En Ex 24, l'Alliance se présente comme un contrat entre deux partenaires — d'une part, Yahvé, Dieu d'Israël, et, d'autre part, le peuple tout entier. L'alliance, selon laquelle Yahvé s'engage dans l'histoire en faveur d'Israël, apporte à ce peuple la liberté et le salut (Ex 20,2). Mais l'alliance est assortie d'exigences précises : elle requiert d'Israël un engagement, une réponse à cette initiative divine, réponse qui passe par la mise en œuvre des préceptes révélés au Sinaï. C'est le peuple d'Israël tout entier qui se trouve solidairement responsable de la mise en œuvre de l'alliance, une alliance qui appelle donc la participation de chacun, au-delà de la différence des statuts sociaux.

Le contenu même des textes de lois qui accompagnent l'alliance contractée au Sinaï illustre la manière dont elle

« L'alliance appelle la participation de chacun au-delà de la différence des statuts sociaux. »

concerne tous les membres du peuple d'Israël, et les modalités selon lesquelles chacun, selon sa condition, est partie-prenante de cette alliance. Les deux exemples que nous développons ici concernent les dispositions sociales qui accompagnent l'alliance : les lois qui accompagnent l'alliance contestent l'organisation sociale qui prévaut dans la société, et en particulier la hiérarchie sociale. Elles affirment l'égalité de tous les membres de la communauté humaine (c'est l'une des significations de la liturgie du sabbat — Ex 20,8-11), et d'autre part, elles soulignent l'engagement prioritaire de Dieu auprès des plus pauvres (Ex 22,21-26). Ainsi, s'engager dans l'alliance, c'est s'inscrire dans un projet divin qui vient contester le « statu quo » social.

1. Le commandement du sabbat dans le décalogue : Ex 20,8-11

-
- 8 Se souvenir du jour du sabbat pour le sanctifier.
9 6 jours tu travailleras et tu feras tout ton ouvrage.
10 Mais le 7^e jour : sabbat pour Yahvé ton Dieu. Tu ne feras aucun ouvrage, toi et ton fils et ta fille, ton serviteur et ta servante, et ton bétail et ton étranger résident qui est dans tes portes.
11 Car en six jours, Yahvé a fait les cieux et la terre, la mer et tout ce qu'il y a en eux, et il s'est reposé le 7^e jour. C'est pourquoi Yahvé a béni le jour du Sabbat, et il l'a sanctifié.
-

Le repos du sabbat, qui est une liturgie qui délimite dans le temps un espace pour Dieu — un « sanctuaire pour Dieu », et qui, d'autre part crée **une véritable égalité entre tous les membres** de la communauté d'Israël. Quelles que soient les inégalités sociales (maîtres et esclaves, natifs du peuple d'Israël et étrangers résidents), chacun se trouve associé à cette liturgie qui fait de tous des égaux dans le repos sacré du sabbat. En somme, par le sabbat, le peuple

d'Israël fait l'expérience de son unité, de son ouverture aux étrangers qui souhaitent s'agréger à sa liturgie, et enfin de l'égalité de dignité de chacun de ses membres.

2. Le souci des plus pauvres en Ex 22,21-26

-
- 24 « Si tu prêtes de l'argent à mon peuple — le pauvre qui est avec toi —, tu ne seras pas pour lui comme un usurier. Vous ne lui imposerez pas d'intérêt.
- 25 Si tu prends en gage le manteau de ton prochain, tu le lui rendras au coucher du soleil ;
- 26 Car c'est sa seule couverture, c'est le manteau pour couvrir sa peau. Dans quoi coucherait-il ? Et s'il crie vers moi, je l'entendrai, car je suis compatissant, Moi. »
-

Les lois impératives d'Ex 22,21-26 ont pour objet de permettre une prévention de l'esclavage pour dettes qui menace tous ceux et toutes celles qui ne sont pas dépositaires d'un patrimoine : veuves, orphelins, étrangers résidents. D'une part, des mesures pratiques sont mises en place : interdiction du prêt à intérêt vis-à-vis des plus pauvres ; interdiction de la prise de gages en cas de dettes. D'autre part, le texte affirme à plusieurs reprises la proximité et la solidarité du Dieu d'Israël vis-à-vis des plus pauvres. Le peuple de Dieu est, prioritairement, le peuple des pauvres.

« Le peuple de Dieu est, prioritairement, le peuple des pauvres. »

Ces lois, qui s'éloignent des pratiques sociales majoritaires dans le Proche-Orient ancien, visent donc à placer le souci des plus pauvres au centre de la vie de la communauté. C'est Yahvé lui-même qui est le sujet du discours et qui s'engage auprès d'eux. L'objectif est que ces personnes marginalisées puissent être réintégrées comme des sujets de plein droit dans le peuple d'Israël, en évitant la condition d'esclaves. La participation de tous à l'alliance requiert donc que tous soient rendus capables d'y participer.

Résumons les différents éléments que nous avons relevés dans ce premier ensemble de textes (Ex 19-24) :

- ♦ En contractant une alliance avec Israël (Ex 24,1-11), Yahvé institue le peuple d'Israël comme sujet de sa propre histoire. C'est en s'engageant dans cette alliance, et en mettant en œuvre les lois qu'il a reçues au Sinaï, que le peuple peut s'engager sur un chemin nouveau, un chemin de liberté au terme duquel il pourra s'établir dans le pays promis.

- ♦ Pour que ce projet puisse être mené à bien, tous les membres de la communauté d'Israël doivent y être impliqués au même titre. La liturgie du sabbat (Ex 20,8-11) souligne leur égale dignité, tandis que les lois sociales du code de l'alliance (Ex 22,21-26) veillent à ce que chacun soit rendu socialement capable de participer au projet commun du peuple.

2.2 La participation comme mise en commun des talents et des charismes : faire corps (1 Co 11,17-14,33)

Nous retrouvons dans le Nouveau Testament les insistances que nous avons mises en évidence en Ex 19-24. Construire une communauté où tous les membres sont revêtus d'une égale dignité, et où chacun puisse être engagé, en fonction de ses talents, dans un projet commun : c'est la perspective de la Première lettre de Paul aux Corinthiens.

Le scandale d'une communauté divisée lors du repas du Seigneur (1 Co, 17-34)

Dans ce texte saint Paul traite des divisions de la communauté de Corinthe lors de la célébration du repas du Seigneur. Ces divisions sont liées à des disparités sociales :

avant la célébration de la liturgie eucharistique, les chrétiens prennent un repas. Mais « chacun se hâte de prendre son propre repas, si bien que l'un a faim, tandis que l'autre est ivre » (1 Co 11,21). Autrement dit, le repas qui précède l'Eucharistie dans la communauté de Corinthe n'est pas un repas partagé, mais vient illustrer et souligner les disparités sociales qui fracturent la communauté chrétienne.

La réflexion de Paul invite les Corinthiens à tirer les conséquences de ce qu'ils célèbrent dans l'Eucharistie. Ils y partagent un même pain — le Corps du Christ — et ce partage liturgique vient souligner l'égalité de dignité de tous les membres de la communauté.

Ainsi, Paul invite chacun au discernement : « Celui qui mange le pain ou boit la coupe du Seigneur indignement sera coupable vis-à-vis du Corps et du Sang du Seigneur. Que chacun discerne avant de manger le pain et de boire à la coupe » (1 Co 11,27-28).

« Dans l'Eucharistie se construit une relation fraternelle qui se substitue aux fractures sociales. »

L'Eucharistie est avant tout le lieu où le Seigneur lui-même vient à la rencontre de tous ceux qui y prennent part. Mais cette liturgie a également une fonction pédagogique : il s'y construit une relation nouvelle entre tous les membres de la communauté chrétienne, une relation fraternelle qui se substitue aux fractures sociales.

La diversité des talents, des charismes et l'appartenance de tous à un même corps

Les divisions qui traversent la communauté de Corinthe ne sont pas seulement sociales, elles tiennent également à la répartition des fonctions, des responsabilités au sein de cette communauté. Si tous les Chrétiens sont investis d'une égale dignité, comme le manifeste la célébration de l'Eucharistie, en fonction de quoi définir la participation de chacun à la vie de la communauté ? C'est le propos de 1 Co 12-14 de répondre à cette question en proposant et

en fondant théologiquement des règles d'éthique communautaire.

Les talents individuels sont des dons de l'Esprit (1Co 12,1-11)

Tout d'abord, tout en reconnaissant la richesse des charismes (*kharismata* : 1 Co 12,4.9.10) des membres de l'Église de Corinthe, Paul en souligne la provenance divine : il s'agit de dons de l'Esprit (*pneumatika* : 1Co 12,1). Nul ne peut donc s'en prévaloir comme d'un bien propre. Ces charismes sont divers et complémentaires — foi, sagesse, connaissance, discernement, don de guérison, prophétie, don de parler en langues, etc... — et ils doivent contribuer au bien commun (*to sumphèron*, 1 Co 12,7) de la communauté.

La construction du corps du Christ requiert la participation de tous (1 Co 12,12-31)

La diversité des dons peut conduire à la tentation d'en proposer une hiérarchie. Qui est le plus important, ou le plus indispensable pour la vie de la communauté chrétienne ? L'image du corps, développée par Paul en 1 Co 12,12-31 répond à cette difficulté :

♦ D'une part, elle souligne l'unité de la communauté chrétienne : nul baptisé ne peut envisager sa propre fonction, son propre rôle dans la communauté, sans prendre en considération le corps tout entier (1 Co 12,12 : « Le corps est un et a plusieurs membres — tous les membres du corps, tout en étant nombreux, ne forment qu'un seul corps. Il en va de même du Christ ») ;

♦ D'autre part, la comparaison avec le corps permet d'insister sur la complémentarité des différents charismes, et de contester la pertinence de la question de leur hiérarchie. Le fonctionnement du corps qu'est l'Église requiert la participation de tous. Dans la mesure où les charismes sont des dons de Dieu, il revient à tous de discerner les

« Tous les membres ne forment qu'un seul corps. Il en va de même du Christ. »

« Donner gratuitement et recevoir gratuitement. »

charismes de chacun, d'y reconnaître le travail de l'Esprit, et de comprendre que chaque charisme est ordonné au fonctionnement du tout.

L'agapè comme principe théologique de l'unité (1 Co 13)

L'hymne à la charité de 1 Co 13 est bien connu de tous les chrétiens. Ce texte poétique utilise à huit reprises le mot « *agapè* ». La traduction « amour », ou la traduction « charité » ne rendent qu'imparfaitement compte de la richesse de ce terme. L'*agapè* est présentée comme nécessaire à la mise en œuvre harmonieuse de tous les dons de l'esprit. Ce terme désigne une capacité de donner gratuitement et de recevoir gratuitement :

- ♦ Donner gratuitement : ne pas garder pour soi les « charismes » reçus de l'Esprit, mais les mettre au service du corps, au service de la communauté, sans chercher un bénéfice personnel ;
- ♦ Recevoir gratuitement : reconnaître les charismes de chaque membre de la communauté, et accepter de se laisser édifier par ces charismes.

L'*agapè* désigne donc un mouvement de gratuité réciproque, qui est la condition de possibilité même de la construction du corps, et qui évite que celle-ci soit dévoyée par des considérations hiérarchiques ou par des prises de pouvoir. Les charismes des différents membres de l'Église sont différents, et leur participation à la construction de la communauté chrétienne est variable, mais aucun ne peut se prévaloir d'une importance plus grande.

Des règles pratiques pour la vie quotidienne de la communauté de Corinthe et pour le service du « bien commun » (1 Co 14,1-33)

Le chapitre 14 de la Première lettre aux Corinthiens peut apparaître en décalage avec les chapitres précédents. En effet, après les développements théologiques déployant

l'image du corps et proposant le principe de l'*agapè* comme fondement de la vie communautaire, 1 Co 14 énonce des règles disciplinaires, en fonction desquelles les « glossolales » doivent s'effacer devant les « prophètes » lors des réunions communautaires. Le vocabulaire employé par 1 Co 14,5 semble contredire l'analyse proposée jusqu'ici : « Celui qui prophétise est plus important que celui qui parle en langues ». N'y a-t-il pas ici une contradiction avec l'absence de hiérarchie énoncée en 1 Co 11,17ss, et en 1 Co 12,12ss ? La longue argumentation développée par Paul fournit les motifs d'une telle proposition : les glossolales, ceux qui parlent en langues, tiennent un discours incompréhensible pour les autres membres de la communauté, tandis que les prophètes contribuent à l'édification de la foi des croyants.

L'objectif recherché par Paul et proposé à tous est celui du « bien commun » de la communauté, comme le soulignait déjà 1 Co 12,7 : À chacun est donnée la manifestation de l'Esprit, en vue du bien commun ». Autrement dit, si tous les Chrétiens ont une égale dignité, et si tous ont reçu des charismes, des dons de l'Esprit, ceux-ci doivent être « ordonnés », en vue du bien commun de la communauté. Si hiérarchie il y a, ce n'est pas une hiérarchie de dignité, mais une hiérarchie de service en vue du bien commun.

Résumons ces différents éléments :

- ♦ La communauté des baptisés, réunie par le Christ ne saurait être divisée par des fractures sociales (1 Co 11,17ss), ni hiérarchisée en fonction des talents de ceux qui la composent. La participation de tous est nécessaire à la construction du Corps que forme la communauté. La comparaison de 1 Co 12,12-31 joue avec l'image du corps, mais aussi avec le mot « corps », identique au terme utilisé dans la célébration eucharistique. La communauté chrétienne, c'est le corps du Christ.

« C'est le bien commun de la communauté qui détermine la nature de la participation de chacun. »

- ♦ La construction du corps requiert non seulement la participation de tous, mais aussi la reconnaissance des talents, des charismes de chacun. Exercés et reconnus dans un esprit de gratuité (d'agapè, 1 Co 13), ces charismes ne confèrent à ceux qui les ont reçus de l'Esprit aucun avantage, mais plutôt une responsabilité particulière, en vue du bien commun des Chrétiens.

- ♦ La croissance de la communauté requiert que les charismes de chacun soient « ordonnés » au profit de tous. Dès lors, c'est le bien commun de la communauté de Corinthe qui détermine, de manière pratique, la nature de la participation de chacun dans les différentes activités et les différents services qui structurent la vie chrétienne.

2.3 La participation comme responsabilité partagée : la charge de Moïse et des Anciens (Nombres 11,4-34) ; la charge des 72 disciples (Luc 10,1-20)

Nb 11,4-34 : la nécessité pour Moïse de partager sa « charge »

Le récit de Nb 11,4-34 est surprenant. On y découvre le personnage de Moïse épuisé, déprimé par sa charge, au point de souhaiter la mort, et de mettre Dieu en accusation ! :

11 « Moïse dit à Yahvé : pourquoi fais-tu du mal à ton serviteur ? Et pourquoi n'ai-je pas trouvé grâce à tes yeux au point que tu me confères la charge de tout ce peuple ?

15 Si c'est ainsi que tu agis à mon égard, tue-moi donc, si du moins j'ai trouvé grâce à tes yeux. Et que je ne voie plus ma triste condition ! »

Moïse est accablé par la révolte du peuple qui, refusant de poursuivre sa marche au désert vers le pays promis, se met à regretter les délices de l'Égypte : poissons, concombres, pastèques, poireaux, oignons et ail ! (Nb 11,5). Tout se passe comme si le lien était cassé entre celui à qui Yahvé a confié la charge du peuple, et le groupe qu'il doit conduire jusque dans le pays promis, en Canaan. Même s'il serait tentant de projeter sur Moïse la figure du dirigeant épuisé par sa tâche, et qui peine à entraîner les membres de son entreprise dans le projet qu'ils poursuivent ensemble, tenons-nous en au récit du livre des Nombres.

Yahvé entend la plainte de Moïse et s'y rend attentif. La solution qu'il propose est de faire bénéficier 70 anciens d'Israël de l'esprit prophétique qui repose sur Moïse :

25 « Yahvé descendit dans la nuée et lui parla. Il préleva de l'esprit qui était sur Moïse et le donna aux 70 anciens. Alors, comme l'esprit reposait sur eux, ils se mirent à prophétiser ».

Ainsi, la réponse de Yahvé à la plainte de Moïse consiste, comme dans le récit parallèle d'Ex 18,13-27, à instituer des collaborateurs qui puissent participer à sa charge prophétique. Ils reçoivent le même esprit que lui, et sont investis du même don de prophétie.

Plus étonnante, la suite du récit, en Nb 11,26, décrit l'irruption de l'esprit sur deux personnages qui n'étaient pas « prévus » dans le projet initial — ils n'appartiennent pas au groupe des « anciens » — et qui, eux aussi, se mettent à prophétiser — Eldad et Medad :

26 Deux hommes étaient restés dans le camp, le nom du premier était Eldad, et le nom du second Medad ; l'esprit se posa sur eux (...) et ils se mirent à prophétiser dans le camp.

Ce récit du livre des Nombres met ainsi en valeur deux affirmations principales et complémentaires :

- ♦ Le gouvernement du peuple d'Israël est une charge trop lourde pour une gouvernance solitaire. Dieu fait preuve de sollicitude envers Moïse en l'aidant à exercer sa responsabilité : tout en distinguant soigneusement la charge de Moïse de celle des anciens qui l'accompagnent et participent à sa mission, le récit fait l'éloge de la collégialité, et manifeste ainsi que les dons de Dieu sont largement répartis : Dieu donne aux 70 anciens la capacité de participer à la charge de gouvernement du peuple.

« Les dons de Dieu sont largement répartis. »

- ♦ Au-delà de l'institution des anciens, Dieu crée du neuf. L'activité prophétique d'Eldad et de Medad ne s'exerce pas dans le cadre institutionnel initialement prévu. Et pourtant, Moïse s'en félicite : « Si seulement tout le peuple de Yahvé était établi comme peuple de prophètes, sur lesquels Yahvé aurait établi son esprit ! » (Nb 11,29).

« La dispensation des dons de Dieu dépasse les frontières que l'esprit humain trace parfois. »

Le récit élargit ainsi le cadre institutionnel initialement donné au processus de diffusion de l'esprit prophétique. Les collaborateurs potentiels de Moïse ne font pas partie d'un cercle fermé. La dispensation des dons de Dieu dépasse les frontières que l'esprit humain trace parfois. Il faut à la fois de l'audace et de l'attention pour repérer les charismes là où il se trouvent !

La mission des 72 disciples du Christ (Luc 10,1-20)

Il est probable que le récit de Luc 10,1-20 fasse allusion au récit de Nombres 11. Les chiffres des deux récits concordent : 72 disciples, soit le même nombre que les 70 anciens auxquels s'ajoutent Eldad et Medad. Le lien entre les traditions du Nouveau Testament et les Écritures d'Israël est étroit. Ce lien manifeste qu'en Jésus-Christ, les attentes et les espérances d'Israël se trouvent réalisées, ou, pour reprendre le vocabulaire du Nouveau Testament,

se trouvent « accomplies » : Jésus, par sa mission et par son ministère public, « accomplit » et « achève » l'œuvre de Moïse, c'est-à-dire qu'il conduit le peuple de Dieu dans sa patrie définitive : le Royaume de Dieu.

Le groupe des soixante-douze disciples est plus large que le groupe des douze Apôtres. Ce chiffre symbolique manifeste que nombreux sont ceux qui sont appelés à participer à la mission. De même qu'en Nombres 11, cette participation requiert normalement une institution. Mais le corpus des lettres de Paul, et le second volet de l'œuvre de Luc — les Actes des Apôtres — manifestent que le travail de l'Esprit est plus large que les prévisions ou les organisations humaines. Paul, en effet, ne fait partie ni du groupe des douze Apôtres, ni du groupe des soixante-douze disciples, ni du groupe des sept « ministres » (*diakonoï*) institués au service des Chrétiens de langue grecque (Ac 6). Pourtant, il bénéficie d'une révélation personnelle qui fait de lui un Apôtre auprès des païens (cf. Ac 9 ; Ac 13,13ss).

Les disciples sont envoyés deux par deux (Luc 10,1). Cette organisation illustre la complémentarité des charismes : un binôme apporte davantage à ceux à qui il est envoyé qu'un disciple isolé. Une organisation (apôtres, disciples, binômes) qui a pour seul objectif l'annonce du Royaume de Dieu (Lc 10,9 : « Dites leur : le royaume s'est approché de vous »). Autrement dit, c'est la réalité eschatologique du Royaume qui fonde et qui authentifie l'engagement des disciples. L'organisation mise en place n'est pas simplement humaine, elle annonce l'irruption d'une réalité nouvelle — la réalité du royaume de Dieu —, en fonction de laquelle toute chose sera évaluée.

C'est pourquoi le récit décrit les signes de puissance divine qui accompagnent l'action des disciples : guérisons (v. 9), expulsions de démons (v. 17). L'Évangile de Luc, comme tous les Évangiles, est une apocalypse, c'est-à-dire une

« Adhérer au Christ, c'est consentir au sens qu'il donne à l'histoire tout entière. »

« Accepter de dépasser la logique d'une organisation humaine pour entrer dans la logique du Royaume. »

révélation de l'imminence de la fin de l'histoire et des événements qui l'accompagnent. Comme toute apocalypse, l'Évangile de Luc décrit les « temps derniers », qui sont ceux de l'Église, temps qui sont caractérisés par un combat entre Jésus et les forces du mal (démons, maladies etc.). Dans ce combat, chacun est libre de se situer, ce qu'illustre l'attitude contrastée des villes et des villages auxquels sont envoyés les disciples : tantôt les accueillant (v. 8), tantôt les expulsant (v. 10-11).

Autrement dit, l'adhésion à Jésus-Christ, la participation à son projet, engage davantage que le présent. Adhérer au Christ, c'est consentir au sens qu'il donne à l'histoire tout entière, et c'est accepter que l'histoire des hommes reçoive de lui — Jésus-Christ — son sens plénier.

Reprenons les principaux points de ce parcours en Lc 10,1-20 :

- ♦ Le Christ appelle largement des disciples à participer à sa mission : annoncer le Royaume de Dieu qui vient donner un sens à l'histoire tout entière.
- ♦ Tous ceux qui acceptent de participer à la mission confiée par la Christ doivent ouvrir leur existence à une dimension plus large, plus risquée : accepter d'appartenir à un groupe de disciples que l'on n'a pas choisis, où se côtoient des personnes de toutes origines ; accepter de dépasser la logique d'une organisation humaine pour entrer dans la logique du Royaume, une logique qui renverse les apparences, puisque Jésus crucifié est proclamé Christ et Seigneur dans le Royaume de Dieu.

2.4 La participation comme service : Jean 13,1-20

Jésus, proclamé Roi, Messie et Seigneur dans l'Évangile de Jean (cf. Jn 12,13 ; 13,13 ; 18,37), Jésus glorifié par le Père dans sa résurrection, doit pourtant souffrir la Passion. La Passion est le combat suprême de Jésus, contre les forces politiques et religieuses qui refusent la logique d'amour et de gratuité qui est la sienne. Jésus va donner sa vie, pour vivre jusqu'au bout l'amour de ses frères, et pour manifester que, par la Résurrection, la mort, la violence, le mal et le péché sont définitivement vaincus.

Jésus reprend ainsi à son compte la figure du Serviteur, développée par le prophète Isaïe. Le serviteur, dans le livre d'Isaïe (cf. Is 52,13-53,12) est un prophète qui donne sa vie pour révéler aux hommes l'ampleur de leurs péchés, et l'ampleur de la conversion qu'ils ont à faire.

Dans l'épisode du lavement des pieds, en Jn 13,1-20, Jésus fait comprendre à ses disciples de quelle nature est sa souveraineté : Jésus est roi, il est le Messie, mais il l'est dans la mesure même où il donne sa vie pour les autres. De la même manière que la Croix conduit à un renversement total de notre regard sur l'histoire — Jésus, crucifié comme un bandit, crucifié avec des bandits, est celui qui apporte à l'humanité le salut et la vie —, de la même manière l'épisode du lavement des pieds conduit à un renversement total de notre regard sur l'exercice des responsabilités. Laver les pieds : c'est le geste du serviteur qui accueille un voyageur, ou son maître après une longue route (voir Abraham permettant à ses visiteurs prestigieux de se laver les pieds en Gn 18,4).

En s'agenouillant face à ses disciples, Jésus manifeste la corrélation qui existe entre responsabilité et service : il est le Maître, et il renverse ainsi toutes les conceptions préexis-

« Jésus manifeste la corrélation qui existe entre responsabilité et service : "Si donc, je vous ai lavé les pieds, moi Seigneur et Maître, vous devez vous aussi vous laver les pieds les uns aux autres". »

tantes de l'exercice de l'autorité : Jn 13,14 : « Si donc, je vous ai lavé les pieds, moi Seigneur et Maître, vous devez vous aussi vous laver les pieds les uns aux autres ».

Les Apôtres, qui participent à la mission de Jésus, sont ainsi également invités à participer à sa compréhension de l'exercice de l'autorité. L'autorité est nécessaire dans la vie et dans l'organisation de la communauté chrétienne, mais elle ne s'exerce légitimement que dans un esprit de service. Pour reprendre une expression de Dietrich Bonhoeffer : « L'ordre de l'Église est d'origine et d'essence divines. Bien évidemment, il se situe dans le service et non point dans la domination »¹¹⁰.

C'est sans doute cette articulation entre autorité et service qui distingue l'autorité exercée dans une perspective chrétienne de l'autorité exercée dans une perspective purement fonctionnelle. Dans une perspective chrétienne, toute autorité, et plus largement toute œuvre humaine est ordonnée à la construction du Royaume de Dieu. Un Royaume caractérisé par la gratuité, par le service réciproque entre tous ceux qui aspirent à le préparer et à en faire partie.

Dans une perspective purement fonctionnelle, l'autorité « s'autonomise » par rapport aux buts qu'elle recherche. Elle devient un objectif en soi, et participe à l'établissement de hiérarchies sociales en fonction desquelles les hommes ne sont égaux ni par leur statut ni par leur dignité.

Résumons les apports de la lecture de Jean 13,1-20 :

- ♦ C'est en prenant sur lui la condition de Serviteur que Jésus nous fait comprendre qui est notre Dieu. En Jésus-Christ, Dieu se met au service de l'homme pour l'aider

110 D. Bonhoeffer, *Le prix de la Grâce* (Delachaux et Niestlé 1967 ; Cerf, *Labor et Fides* 1985, p. 201).

à affronter les réalités de l'existence (le mal, l'oppression, l'injustice, le manque d'amour, etc..) et pour l'accompagner sur un chemin de vie.

- ♦ Jésus invite tous ceux qui acceptent de participer à sa mission à adopter cette logique de service, selon laquelle toute autorité, toute responsabilité, n'est légitime qu'en vue du service du prochain.
- ♦ Par son choix de vie au service de ses frères, Jésus-Christ donne un sens à l'histoire tout entière : c'est uniquement dans un esprit de service réciproque que peut se construire une communauté humaine où chacun trouve sa place en fonction de ses talents, et de sa vocation.

2.5 Pistes de lectures

La participation d'acteurs inattendus au projet du Christ

Jésus étonne sans cesse ses disciples en associant à sa mission des personnalités improbables, exclues par son entourage pour des raisons d'impureté (Matthieu, cf. Mt 9,9-13 ; Zachée, cf. Lc 19,1-10), ou encore de timidité dans l'engagement (les ouvriers de la onzième heure, cf. Mt 20,1-16).

Parfois ce sont des étrangers qui sont proposés comme modèles de foi : la syro-phénicienne (Mc 7,24-30).

L'appel le plus « improbable » à participer à sa mission est adressé au démoniaque gerasénien (Mc 5,1-20) : habité par des démons (la description de la scène évoque une schizophrénie), le démoniaque, qui est païen (et donc impur) est guéri par Jésus qui l'envoie porter la Bonne Nouvelle en Décapole (province grecque et païenne).

Le discernement préalable à l'envoi en mission

Si tous sont appelés à suivre le Christ dans l'esprit des Béatitudes, l'envoi en mission exige des qualités, des « charismes » spécifiques. Les missions sont diverses, et la participation à la mission requiert de celui qui l'exerce les charismes nécessaires, une adhésion sans faille à Jésus-Christ qui l'envoie et lui donne la force de le suivre.

Parfois, ceux qui sont appelés refusent de suivre Jésus, et de participer à la mission (le jeune homme riche cf. Mc 10,17-31). Ailleurs, l'Esprit Saint est invoqué pour aider au discernement (Ac 1,15-26 : la charge d'Apôtre est confiée à Matthias ; Ac 13,1-3, envoi de Paul et Barnabé). Parfois enfin, Jésus lui-même confie une mission spécifique à l'un de ceux qui le suivent (Pierre, Mt 16,13-20).

3 MISE EN ŒUVRE DE LA PARTICIPATION POUR LE DIRIGEANT CHRÉTIEN

« Selon la grâce que Dieu m'a donnée, moi, comme un bon architecte, j'ai posé la pierre de fondation. Un autre construit dessus. Mais que chacun prenne garde à la façon dont il contribue à la construction. »

1 Co 3,10

3.1 La conversion du dirigeant

Avant de réfléchir au développement de la participation de tous au sein de notre entreprise, commençons à réfléchir à notre propre participation au bien commun. Cette réflexion bien que centrée sur notre univers professionnel pourra aisément s'étendre aux autres domaines de notre vie : dans notre famille, dans les associations dont nous sommes membres, dans notre paroisse.

3.1.1 Pour le chrétien, participer est suivre son chemin de sainteté

« Soyez donc parfait comme votre père céleste est parfait¹¹¹ ». Notre vocation de fils de Dieu est d'être saint. Comme nous l'avons vu au 4.2, le principe de participation reprend cette exigence en la replaçant dans le champ politique et social. Il est invitation à se convertir pour pouvoir mieux agir au service du bien commun.

Chacun recevant les moyens du salut en abondance¹¹² est invité à rechercher « son propre chemin et mettre en lumière le meilleur de lui-même, ce que le Seigneur a déposé de vraiment personnel en lui et qu'il ne s'épuise pas en cherchant à imiter quelque chose qui n'a pas été pensé pour lui ». En effet, « la vie divine se communique aux uns « d'une manière [et aux] autres d'une autre »¹¹³

Nous sommes donc invités à voir la totalité de notre vie comme une mission en discernant dans la prière et en reconnaissant les signes qui nous sont donnés. « Demande toujours à l'Esprit ce que Jésus attend de toi à chaque

« Nous sommes invités à voir la totalité de notre vie comme une mission. »

111 Mathieu 5, 48

112 Constitution dogmatique *Lumen Gentium*, sur l'Église, n. 11) - *Gaudete et exsultate*, §10

113 *Gaudete et exsultate*, §10. Cf. 1 Co 12, 7

moment de ton existence et dans chaque choix que tu dois faire, pour discerner la place que cela occupe dans ta propre mission. »¹¹⁴

« Il s'agit d'abord d'exercer les responsabilités qui nous sont confiées et d'agir là où nous sommes. »

Il s'agit d'abord d'exercer les responsabilités qui nous sont confiées et d'agir là où nous sommes. En effet, pour le pape François, « Nous sommes tous appelés à être des saints en vivant avec amour et en offrant un témoignage personnel dans nos occupations quotidiennes, là où chacun se trouve. Es-tu une consacrée ou un consacré ? Sois saint en vivant avec joie ton engagement. Es-tu marié ? Sois saint en aimant et en prenant soin de ton époux ou de ton épouse, comme le Christ l'a fait avec l'Église. Es-tu un travailleur ? Sois saint en accomplissant honnêtement et avec compétence ton travail au service de tes frères. Es-tu père, mère, grand-père ou grand-mère ? Sois saint en enseignant avec patience aux enfants à suivre Jésus. As-tu de l'autorité ? Sois saint en luttant pour le bien commun et en renonçant à tes intérêts personnels »¹¹⁵

3.1.2 Prendre soin de soi

Comme l'explique saint Bernard nous sommes comme une vasque qui a besoin de se remplir avant de pouvoir se déverser : « Si tu es sage, montre-toi vasque et non pas canal. Un canal reçoit l'eau et la répand presque tout de suite. Une vasque, en revanche, attend d'être remplie et communique ainsi sa surabondance sans se faire de tort. (...) Apprends, toi aussi, à ne te répandre que lorsque tu es rempli : ne prétends pas être plus généreux que Dieu. » Que la vasque imite la source : celle-ci ne s'écoule pas en un ruisseau, ni ne s'étale en un lac, avant d'être elle-même saturée. Il n'y a aucune honte pour la vasque à ne pas être plus prodigue que la

« Ne prétends pas être plus généreux que Dieu. »

114 *Gaudete et exsultate*, §23 et 24

115 Cf. *Catéchèse de l'Audience générale* (19 novembre 2014) : *L'Osservatore Romano*, éd. en langue française (20 novembre 2014), p. 2. - *Gaudete et exsultate*, §14

source. (...) Laisse-toi d'abord remplir, aie soin ensuite de te répandre. [...] Si tu le peux, aide-moi de ton surplus ; sinon, ménage-toi toi-même ». ¹¹⁶

Pour saint Bernard, il est donc nécessaire de commencer par se ressourcer spirituellement et donc de prier. Cette recommandation peut être transposée aux besoins émotionnels, psychologiques et physiques. Ainsi, celui qui est épuisé physiquement n'est plus autant capable d'écouter, d'accompagner, et de décider. Celui qui ne prend pas le temps de savourer ce qui lui est donné sera en difficulté pour redonner. ¹¹⁷

Il est donc nécessaire de prendre soin de soi, connaître ses limites, bien dormir, se détendre, se nourrir correctement, faire du sport... C'est aussi prendre le temps pour bien gérer son temps, de façon à ne pas être surchargé et pouvoir tenir ses engagements sans se mettre en risque.

La question de la gestion du temps concerne la quasi-totalité des personnes engagées et exerçant avec cœur leur responsabilité. Pour bien gérer son temps, plusieurs méthodes existent. À chacun de trouver celle qui lui convient le mieux : planifier à la journée, utiliser un calendrier, éliminer les tâches inutiles, prioriser, estimer le temps attribué à chaque tâche et se limiter dans ses engagements à ce que l'on est capable de tenir.

C'est aussi prendre soin de sa vie intérieure. S'inspirant de l'enseignement des Pères du désert ¹¹⁸ Jean-Guilhem Xerri

116 Bernard de Clairvaux, sermons sur le Cantique des cantiques Cité par Pascal Ide sur son site : <http://pascalide.fr/estime-de-soi-st-bernard/>

117 Voir à ce sujet le livret EDC sur la Destination Universelle des Biens

118 *Prenez soin de votre âme, Petit traité d'écologie intérieure*, Jean Guilhem Xerri, ed. du Cerf, 2018. Ce livre « d'une urgente actualité et d'une étonnante pertinence » est une excellente alternative aux ouvrages de développement personnel. La science des Pères du désert y rejoint les plus récents développements de la psychologie.

dans son ouvrage *Prenez soin de votre âme – Petit traité d'écologie intérieure*, nous recommande quatre attitudes :

- ♦ **Pratiquer une ascèse de notre pensée.** L'attention à tout ce qui se passe dans notre cœur nous permet de nous garder des pensées et des paroles mauvaises. C'est aussi donner une place au silence et créer de la distance avec tout ce qui peut nous disperser,
- ♦ **Introduire une juste mesure dans notre vie quotidienne :** c'est ne pas se laisser submerger par les outils de communication comme les SMS et se dégager de « la dictature de la disponibilité permanente »,
- ♦ **Être attentif aux autres.** Savoir leur consacrer du temps gratuit, les accueillir dignement, « dans un esprit de service pour qu'ils repartent en paix ».
- ♦ **Prier :** c'est « faire exercer à l'esprit l'activité qui lui est propre » afin d'atteindre la paix liée à l'union à Dieu « la paix des profondeurs en langage bénédictin ».

Questions :

- ♦ Comment est-ce que je prends soin de moi ?
À quel aspect de ma vie suis-je particulièrement attentif ?
- ♦ M'arrive-t-il d'être surchargé ? Dans quelles situations ? Est-ce pour moi une situation normale ?
- ♦ Comment est-ce que je gère mes engagements professionnels et non-professionnels ? Plus globalement, qu'est-ce que je fais pour gérer mon temps ?

3.1.3 S'engager personnellement

Le premier acte à poser pour mieux participer est de commencer par décider de rendre cohérentes notre vie professionnelle, notre vie privée et notre foi. Cet enjeu, au

« *Comment est-ce que je prends soin de moi ?* »

cœur de la vocation des EDC, demande du courage pour affronter les situations de crise mais aussi au quotidien pour surmonter les obstacles au bien commun. Courage pour mieux voir, courage pour mieux juger, courage pour mieux agir.

Le courage n'est pas contraire à l'humilité. Bien au contraire comme l'expliquait Benoît XVI : « La voie de l'humilité n'est pas la voie du renoncement mais celle du courage (...) n'ayez pas peur de préférer les voies alternatives indiquées par l'amour véritable : un style de vie sobre et solidaire ; des relations d'affection sincères et pures ; un engagement honnête dans l'étude et le travail ; l'intérêt profond pour le bien commun. N'ayez pas peur d'apparaître différents et d'être critiqués (...) »¹¹⁹.

« N'ayez pas peur d'apparaître différents et d'être critiqués. »

♦ **Courage pour voir**¹²⁰. Tout dirigeant est invité à être lucide sur son entreprise et à ne pas se voiler la face sur ses enjeux et ses difficultés. Certains auront besoin de sortir d'une vision sans aspérité où tout est bien. D'autres au contraire auront besoin de corriger leur tendance à ne voir que les problèmes. Sortir de ces visions simplistes demande d'aller à la rencontre de ceux qui pensent différemment.

Cette lucidité n'est pas réservée à l'entreprise, nous devons aussi observer sans concession la situation du monde. Sans concession mais avec optimisme. Les impacts de la mondialisation, des évolutions technologiques, des changements culturels portent des enjeux positifs comme négatifs. Pour bien agir, il faut commencer par bien comprendre.

119 Discours de Benoît XVI aux jeunes italiens le 2 septembre 2008 au sanctuaire Notre Dame de Lorette. Il y précise que l'opposé de l'humilité n'est pas le courage mais l'orgueil.

120 « Le pessimiste et l'optimiste s'accordent à ne pas voir les choses telles qu'elles sont. L'optimiste est un imbécile heureux, le pessimiste, un imbécile malheureux » Georges Bernanos, *Les grands cimetières sous la lune* (1938)

Nous pouvons aussi être lucides sur nous-mêmes : Une des premières manifestations de courage consiste à connaître et reconnaître ses faiblesses. Cela nous prépare à mieux agir.¹²¹

♦ **Courage pour juger.** Bien juger fait sortir de sa zone de confort. Distinguer ce qui est bon et ce qui ne l'est pas, repérer les risques et les opportunités demande de sortir des habitudes, de prendre du recul voire de prendre de la distance avec ce qui se dit ou se fait habituellement.

Se préparer à juger demande un vrai effort pour se former et s'ouvrir à de nouveaux critères. Avec la Pensée Sociale Chrétienne, nous disposons d'un outil exceptionnel. Elle nous donne « des principes de réflexion, des critères de jugement, des orientations pour l'action »¹²².

Autre point d'attention : apprendre à regarder ce qui va bien. Il y a une certaine facilité dans le pessimisme quand il est prétexte à ne rien faire. Reconnaître les forces d'abord et s'y attacher demande du courage.¹²³

Enfin, bien juger suppose de discerner préalablement. Et discerner ne se limite pas à faire fonctionner son intelligence rationnelle pour synthétiser les faits en une décision, mais aussi de s'aider de la prière en demandant à Dieu ce qu'il attend de nous, et à l'Esprit d'inspirer notre discernement.

♦ **Courage pour agir.** Suivant les circonstances, le courage dans l'action peut prendre des formes différentes :

121 Être courageux n'est pas ne pas avoir peur mais être capable de surmonter ces peurs. Ce n'est pas non plus le goût du risque qui nous pousse à jouer avec des situations. Le courage est davantage l'affrontement lucide d'un danger et agir malgré nos émotions. Cette attitude demande une vraie force morale.

122 *Sollicitudo rei socialis*, §3

123 Lire sur ce sujet *Puissance de la gratitude, vers la vraie joie* de Pascal Ide, ed. de l'Emmanuel, et *Les entreprises humanistes* de Jacques Lecomte, ed. les Arènes.

Dire des choses difficiles à un supérieur, à un collaborateur, à un client : dire son désaccord, sanctionner, pousser un collaborateur ou une équipe hors de leur zone de confort, remettre en place la discipline... chaque fois, nous mettons en risque la qualité de nos relations.

Accepter de lâcher prise et faire confiance. Par exemple dans des situations critiques. Chaque fois que nous faisons confiance, nous nous rendons vulnérable.

C'est aussi **œuvrer dans la durée avec ténacité**. Être jour après jour auprès de ses équipes pour les guider peut ne pas être spectaculaire mais le faire dans la durée, année après années peut demander une vraie force d'âme.

Questions :

- ♦ Est-ce que je peux dire, sans fausse modestie, que je suis lucide sur la situation de mon entreprise ? Sur la situation de mon pays ? Sur la situation du monde ?
Comment est-ce que je forme mon jugement ? Quels sont les moyens que je me donne pour être lucide sur mon entreprise ? Mon pays ? Le monde ?
- ♦ Quels moments difficiles ai-je vécus récemment ? Comment cela s'est-il passé ? Qu'est-ce que cela m'apprend sur moi ?
Mon entreprise aide-t-elle ses collaborateurs à être courageux ? Est-il possible d'y prendre des risques ?

**« Mon
entreprise
aide-t-elle ses
collaborateurs
à être
courageux ? »**

Liberté et Participation

En 1520, Martin Luther a publié l'un de ses plus beaux livres, un petit traité intitulé « De la liberté chrétienne ». Il le commence en affirmant fortement que libre à l'égard de tout et de tous, le chrétien se fait serviteur de chacun. La liberté du chrétien le conduit à s'engager pour Dieu envers son prochain parce que cet engagement correspond à sa nature, à sa condition et à sa vocation. Il ne s'agit pas d'un devoir qui pèserait sur lui, et l'obligerait à des tâches qui contrediraient ses instincts naturels et ses aspirations profondes. En effet, l'évangile nous apprend à voir dans le service de Dieu et du prochain une joie, un accomplissement et un épanouissement. Cette participation ne relève pas d'une loi qui nous opprime, mais d'un amour qui nous rend à notre vérité. La liberté chrétienne, loin d'exclure toute participation, conduit à s'engager dans la voie de la vérité, de l'amour et du service.

André Gounelle¹²⁴ dans son livre « Dans la cité » écrit : « Lorsque nos engagements se multiplient, nous avons le sentiment de devenir esclaves : esclaves de notre métier, de notre famille, des responsabilités que nous exerçons. Nos devoirs nous prennent tout notre temps, nous mobilisent entièrement, ne nous laissent ni répit ni repos. Notre vie se trouve envahie par quantité d'obligations qui nous la dérobent, nous la volent, et, en un sens, nous en privent. Nous avons l'impression qu'elle ne nous appartient plus, parce que d'autres s'en sont emparés. (...) »

Pour beaucoup, la liberté consiste à ne rien devoir à quiconque, à ne dépendre de rien ni de personne, à n'avoir pas de liens. On rencontre des gens qui reculent devant le mariage, ou qui ne veulent pas adhérer à un syndicat, ou encore qui refusent de devenir membres d'une association parce qu'ils craignent de s'aliéner, de renoncer à leur autonomie, de perdre quelque chose de leur capacité de décision. Ils répugnent à tout

124 André Gounelle. Pasteur, théologien et professeur de théologie systématique émérite à la Faculté de théologie protestante de Montpellier

engagement. Ils ne veulent ni attaches, ni attachements. La liberté se définit, pour eux, négativement par l'absence de contrats et de contraintes. Ce vide, si on parvient à l'installer, conduit à une existence sans consistance ni réalité. Être réel signifie être relié. Quand on n'a pas de liens ni de relations, on manque de réalité. Certaines spiritualités, en particulier parmi celles qu'influencent des sagesses de type oriental, préconisent un détachement total, et enseignent les moyens d'y parvenir. Elles demandent que l'on se dégage des soucis et des préoccupations de ce monde, que l'on se rende indifférent à tout, y compris à soi-même. Nos désirs, nos ambitions, nos amitiés, nos affections, nos fonctions et responsabilités nous rendent esclaves. La liberté implique qu'on y renonce, qu'on apprenne à s'en délivrer. Cette volonté extrême d'indépendance conduit à une sorte de néant où se dissipe même le sentiment de sa propre existence. Si elle supprime tout engagement, la liberté aboutit à l'inanité de toutes choses.

La liberté n'équivaut pas à une autonomie totale, sans aucun lien. Se dérober à tout engagement revient à refuser la situation humaine, et à se nourrir de chimères. Nous dépendons toujours des autres, et avons quantité d'attaches sans lesquels notre existence deviendrait fantomatique et évanescence. Toutefois, nos engagements peuvent nous enchaîner ou nous libérer, nous détruire ou nous construire.

Ici, intervient la notion de "participation", qui essaie d'éviter aussi bien une totale autonomie qu'une complète hétéronomie, et de mettre en place un système d'interférences ou d'interactions. La participation implique qu'on entre dans des compromis, c'est-à-dire qu'on accepte d'endosser des solutions ou des positions qui tiennent compte de ce que pensent les autres, mais où l'on a pu faire jouer son propre avis. (...) La liberté consiste à coopérer activement à la gestion de son existence, et de la vie commune. Le compromis paraît nécessaire et légitime lorsqu'un débat a permis, par persuasion ou concession, un équilibre entre ce que l'on accepte et ce que l'on veut. On dispose d'une liberté qui, pour être limitée, n'en demeure pas moins réelle et authentique quand on ne subit pas passivement des engagements qui nous envahissent, mais qu'on exerce un contrôle partiel sur ce qu'ils entraînent.

Le compromis risque toujours de dégénérer en compromission, quand il dépasse certaines limites. Garder sa liberté signifie participer activement à la délibération, refuser une totale passivité. Elle implique également qu'on puisse faire valoir une "objection de conscience" quand on atteint la frontière de ce que l'on juge acceptable. »¹²⁵

3.1.4 L'Objection de conscience¹²⁶

« Je ne puis qu'espérer qu'on n'aura pas recours à des moyens violents de coercition et qu'en outre si c'était le cas, Dieu avec l'aide de sa Grâce ainsi que les multiples prières des gens fidèles me donnera la force de tenir ferme car de ceci je suis tout à fait certain, si jamais je prêtai serment, j'agiserais entièrement contre ma conscience personnelle »¹²⁷ (Saint Thomas More)

Quand on parle d'objection de conscience, on pense tout d'abord au refus de prendre les armes au nom de convictions religieuses ou philosophiques. Cependant l'objection de conscience peut être élargie à de très nombreuses autres situations. Pour ne prendre que les plus emblématiques d'entre elles, nous pouvons penser à l'histoire d'Antigone, aux sept Maccabées, à Thomas More et aux jeunes de la Rose Blanche. Dans toutes ces situations, l'objection de conscience est cette « attitude individuelle de refus d'accomplir certains actes requis par une autorité lorsqu'ils sont jugés en contradiction avec des convictions intimes de nature religieuse, philosophique ou sentimentale »¹²⁸. Elle est une forme

125 André Gounelle, *Dans la cité* (Van Dieren, Paris 2002), p91 -94

126 L'étymologie latine de conscience est « cum scientia » : Avec science / ce que me dit ma raison.

127 Cité par Élisabeth-Marie Ganne dans *Thomas More, l'homme complet de la Renaissance*, ed. nouvelle cité. Saint Jean-Paul II déclara saint Thomas More patron des responsables de gouvernement et des hommes politiques. Lire également *Thomas More, au risque de la conscience* de Jacques Mulliez, ed. Nouvelles cités.

128 Cf. article Wikipédia sur l'objection de conscience

radicale de participation à la vie sociale car elle exprime pleinement la liberté et l'infinie dignité de l'homme¹²⁹.

L'objection de conscience est une conséquence directe de la liberté de conscience. Si cette dernière est inscrite dans tous les grands textes internationaux¹³⁰, les cas où l'objection de conscience est reconnue par les droits nationaux sont limités¹³¹.

Dans le cas de l'entreprise, deux types de situations peuvent se présenter à un dirigeant :

- ♦ Celle où il doit s'opposer à une décision. C'est alors le respect de sa conscience qui est en jeu.

- ♦ Celui où il essuie le refus d'un subordonné d'accomplir un acte au nom de sa conscience.

Pour le premier cas du dirigeant qui s'oppose, voici quelques questions à se poser :

1. Quelle est exactement la raison de mon refus ?
2. S'agit-il bien d'un argument raisonné et partageable par l'intelligence, qu'il soit philosophique ou religieux, et non d'un prétexte pour échapper à la mise en œuvre de quelque chose de difficile ?

129 « La conscience est le centre le plus intime et le plus secret de l'homme, le sanctuaire où il est seul avec Dieu et où sa voix se fait entendre » *Gaudium et Spes* §16

130 Notamment dans l'article 18 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme), l'article 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

131 La clause de conscience est la reconnaissance par l'État d'un droit à l'objection de conscience. Ainsi le statut d'objecteur de conscience a été créé en 1963 alors que le service militaire était obligatoire. Ce statut a été supprimé en 2001 avec la disparition du service militaire. Dans le secteur de la santé, l'article L2212-8 du code de la santé publique la loi du 17 janvier 1975 dépenalisant l'IVG précise qu'« Un médecin n'est jamais tenu de pratiquer une interruption volontaire de grossesse mais il doit informer, sans délai, l'intéressée de son refus et lui communiquer immédiatement le nom de praticiens susceptibles de réaliser cette intervention selon les modalités prévues à l'article L. 2212-2. Aucune sage-femme, aucun infirmier ou infirmière, aucun auxiliaire médical, quel qu'il soit, n'est tenu de concourir à une interruption de grossesse ». Des clauses semblables existent pour la stérilisation à vision contraceptive et la recherche sur l'embryon.

3. Sur quoi suis-je fondé à penser que mon argument raisonné est valide et fidèle à la foi et à la tradition ?
4. Suis-je certain que mon refus n'entraînera pas un mal plus grand encore ?
5. Ai-je tout essayé pour convaincre avec des arguments humains, moraux, légaux, sociaux... ?

Si la réponse est oui à toutes ces questions, il ne me reste plus qu'à démissionner...

Pour le deuxième cas où un subordonné objecte, les questions sont un peu différentes :

1. Ai-je bien compris le référentiel religieux ou philosophique de mon interlocuteur ?
2. Son objection est-elle recevable dans l'entreprise, au regard de ce référentiel (et non pas dans le mien) ? Peut-elle nous éclairer ?
3. Quelles sont les raisons d'accepter cette différence de point de vue et ses conséquences ? Sinon, comment argumenter pour la refuser en respectant le point de vue de l'interlocuteur ?
4. Quelles peuvent être les conséquences de son refus d'obtempérer sur les résultats, l'image, le reste du personnel ?

À côté de ces questions, plusieurs remarques sont à faire :

♦ Dans un contexte où beaucoup de comportements sont dictés par les sentiments (« je le sens bien ») plus que par la raison (éclairée !), nous devons nous interroger sur le rôle que l'entreprise peut jouer dans la formation de tous et sur la nécessité grandissante de faire grandir des dirigeants et managers exemplaires et bien formés. L'éducation de la conscience est un devoir. : « Il ne suffit donc pas de dire à l'homme : obéis toujours à ta conscience. Il est nécessaire d'ajouter immédiatement : demande-toi si ta conscience

dit le vrai ou le faux, et cherche, sans te lasser, à connaître la vérité »¹³².

- ♦ Dans une époque où tout le monde parle de sens et de valeurs, ne faut-il pas avoir le courage de parler des valeurs et du sens dans l'objet social (étendu), et dans les contrats de travail, comme le font les écoles catholiques qui prévoient dans les contrats de travail une clause de connaissance et respect de leur projet éducatif, ou les entreprises dites « libérées » qui n'hésitent pas à licencier au nom des valeurs communes ?

- ♦ Ne faut-il pas dans les recrutements des équipes de direction, sans tomber dans une uniformité contre-productive, constituer une masse critique suffisante de personnes partageant un même socle de valeurs ? Ne faut-il pas lier la vitesse de notre croissance à la capacité à diffuser et rendre efficaces ces référentiels ?

Questions :

- ♦ Quels cas de conscience ai-je rencontré ? Comment les ai-je vécus ? Résolus ?

3.2 La mise en œuvre de la participation des collaborateurs

La mise en œuvre du principe de participation dans l'entreprise passe par la responsabilisation¹³³ des collabora-

132 Saint Jean Paul II, Audience générale, 17 août 1983. C'est pour cela que les papes ont tant insisté sur la formation de la conscience sans laquelle il n'y a pas de véritable capacité à choisir et donc de véritable liberté. La conscience peut être éclairée par la loi de Dieu, les lois écrites ou non écrites.

Il est intéressant de noter que dans l'objection de conscience les raisons de s'opposer sont toujours renforcées par un amour. Ainsi chez Antigone l'amour de son frère, chez Thomas More l'amour du ciel, chez les membres de la rose Blanche l'amour de la beauté et de leur pays.

133 Comme d'ailleurs la mise en œuvre de la subsidiarité.

teurs. En effet, dire qu'un collaborateur participe à la vie de l'entreprise signifie que l'on va lui confier des missions, des tâches, des objectifs à atteindre en lui demandant d'en garantir le bon résultat ou le bon usage de ce qui lui est confié... donc des responsabilités.

Cette responsabilisation consiste bien, comme y invite le principe de participation, à reconnaître que chaque homme peut apporter quelque chose d'unique à l'entreprise et en conséquence la nécessité de lui donner une responsabilité propre.

« Se soucier de la bonne adéquation entre ses collaborateurs et les responsabilités confiées. »

Le choix des personnes et des responsabilités confiées est une des questions les plus importantes pour un manager. Chaque manager doit se soucier en permanence de la bonne adéquation entre ses collaborateurs et les responsabilités confiées. Trois critères peuvent le guider :

- ♦ **A-t-il les compétences nécessaires ?** Savoir-faire mais aussi savoir être.
- ♦ **Est-il responsable ?** Autrement dit : est-il capable d'assumer ? En effet accepter une responsabilité c'est aussi accepter d'être évalué et jugé sur son bon exercice. C'est aussi être capable de prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs et donc de bien comprendre au service de quoi il agit.
- ♦ **Est-il impliqué ?** C'est-à-dire a-t-il la volonté et la disponibilité suffisante pour faire ce qui est nécessaire dans l'exercice de sa responsabilité ?

Ces questions prennent tout leur sens dans une organisation subsidiaire. C'est à dire une organisation qui donne un cadre (Vision + règles de vie), qui veille au développement des personnes et ne laisse personne au bord du chemin.

3.2.1 Mettre en place un cadre de management subsidiaire

Le dirigeant qui veut développer le sens de la responsabilité dans son entreprise commencera par mettre en place un fonctionnement subsidiaire. C'est-à-dire, descendre la responsabilité au niveau de l'organisation le plus proche du terrain et placer la hiérarchie au service de ses collaborateurs.

Sans reprendre tout le contenu du livret des EDC à ce sujet reprenons quelques points d'attention :

- ♦ **La clarté des périmètres confiés.** Une mission est d'autant mieux assurée qu'elle est confiée une personne précise qui en assume la responsabilité. Une entreprise où les responsabilités sont bien définies donne à chaque collaborateur une vision claire de ce qui lui est confié. Chacun peut alors avancer mieux et plus vite¹³⁴.
- ♦ **L'attribution des capacités de décisions et les moyens correspondant à ceux qui sont responsables.** C'est le cœur de la subsidiarité.
- ♦ **Une attention permanente aux interfaces** entre les différents champs de responsabilités et la mise en place de moyens facilitant la régulation et les arbitrages.
- ♦ **Des règles de vie** cohérentes avec la subsidiarité, notamment en reconnaissant et valorisant ceux qui prennent des risques et assument leurs responsabilités. Un des signes de la qualité de ces règles est la place donnée à l'erreur.

« Pour chaque collaborateur, avoir une vision claire de ce qui lui est confié. »

134 Dans les organisations matricielles les responsabilités sont souvent partagées entre plusieurs fonctions. Un soin alors tout particulier doit être donné à l'organisation et l'animation de la coopération. (Cf. 3.2.3 - Cultiver la coopération et mettre en place des lieux de coopération p. 110).

L'échelle de la participation de Sherry Arnstein¹³⁵

Cette échelle est utilisée pour évaluer le niveau de participation des citoyens à la vie publique. Elle est ici adaptée au monde de l'entreprise et peut inspirer un manager qui souhaite développer la subsidiarité au sein de ses équipes.

POUVOIR EFFECTIF

Contrôle autonome : une équipe ou une direction gère de manière autonome son activité.

Délégation : le pouvoir central délègue à une entité la responsabilité et les pouvoirs correspondants pour réaliser le projet.

Partenariat : la prise de décision se fait au travers d'une négociation entre la direction et les collaborateurs

COOPÉRATION

Conciliation : quelques collaborateurs sont admis dans les organes de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.

Consultation : des enquêtes ou des groupes de travail permettent aux collaborateurs d'exprimer leur opinion sur les changements prévus.

Information : les collaborateurs reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.

NON-PARTICIPATION

Décoration : les collaborateurs sont invités à traiter un certain nombre de

¹³⁵ Sherry Arnstein (1930-1997) a écrit en juillet 1969 « A ladder of citizen participation » dans le *Journal of The American planning association*. Cette article est aujourd'hui encore la référence du domaine.

problèmes annexes. Les vrais enjeux ne sont pas abordés.

Manipulation : Les processus mis en place leur donnent l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus. Mais en fait, les informations sont biaisées pour les inciter à agir.

3.2.2 Développer le sens de la responsabilité

Parmi les candidats rencontrés pour un recrutement certains semblent plus disposés que d'autres à l'exercice de la responsabilité¹³⁶. Ils ont le sens du résultat, le sens du collectif, assument les erreurs, proposent des solutions. Leur expérience professionnelle pour les plus âgés ou leur vie associative ou sportive démontrent cette capacité. Ce sont souvent des personnes qui dans leur jeunesse ont eu la chance de recevoir dans leur univers familial ou éducatif les richesses qui les préparent à assumer une responsabilité.

Ainsi le scoutisme est-il une formidable école de formation à la responsabilité. Ces résultats ne peuvent qu'inciter à s'inspirer de ses méthodes. Il est à remarquer que le scoutisme ne se vit pas comme une série de contraintes morales mais comme une adhésion à un état « celui d'être scout ». Celui-ci s'impose non comme un devoir mais comme un fait qui se développe au travers de moyens simples et efficaces :

FOCUS

La méthode scout

- ♦ **La vie dans la nature** apprend à se confronter à la difficulté et au réel,
- ♦ **La vie en patrouille** développe le sens de l'équipe. Les plus âgés s'occupant des plus jeunes,

- ♦ **Des responsabilités concrètes.** Chacun en fonction de son âge, de son expérience et de ses talents assure un rôle au service de tous,
- ♦ **Des conseils à tous les niveaux.** Conseil de patrouille, conseil de chef. Chacun participe au gouvernement de la patrouille ou de la troupe et y apprend à discerner et à décider,
- ♦ **Des jeux et des défis** pour apprendre à s'organiser et surmonter les difficultés,
- ♦ **Une progression visible** adaptée à chacun,
- ♦ **Des règles et des rituels** qui scandent la vie collective.

En s'inspirant du scoutisme voici quelques points d'attention dans l'accompagnement des collaborateurs et tout particulièrement les nouveaux :

« Chacun doit comprendre "qu'il est unique et irremplaçable." »

♦ **Prendre le temps de bien faire comprendre la responsabilité confiée** : son périmètre, les résultats à obtenir, le sens de cette responsabilité. Chacun doit comprendre « qu'il est unique et irremplaçable » et en quoi de son action dépend la réussite de l'ensemble. De plus il est bon que la responsabilité soit exercée vis-à-vis de personnes concrètes, clients, collègues d'une fonction ou d'un poste suivant... capables de dire si ce qui a été fait est bon. Ainsi nous retrouvons le sens premier de la responsabilité « répondre de » : « devant qui réponds-tu de tes actes ? »

♦ **Être progressif dans le niveau de responsabilités confiées.** Faire progresser ses collaborateurs demande de se donner les moyens de les accompagner. C'est leur consacrer du temps pour relire avec eux leur travail : qu'est-ce que tu as réussi ? Comment as-tu fait ? En quoi peux-tu progresser ? C'est aussi le moment d'ancrer le sens de ce qu'ils font.

♦ **Distinguer erreur et faute. Apprendre à chacun à faire cette distinction.** L'erreur est le propre de l'homme qui n'est pas parfait et peut se tromper. Chaque erreur est

une occasion de progrès. La faute n'est pas du même ordre car dans la faute, il y a une idée de manquement aux règles morales et éthiques. Ainsi se tromper techniquement dans la façon d'assembler des pièces et provoquer une casse est une erreur. Le cacher est une faute.

La distinction n'est pas toujours nette mais chaque difficulté est l'occasion d'échanger sur ce qui se fait et ce qui ne se fait pas et ainsi structurer la conscience morale de chacun. À cet effet, les premières années de vie professionnelle et l'influence des premiers managers sont particulièrement déterminants dans la formation de la conscience.

Lorsqu'une personne commet une erreur, pour lui donner le sens de sa responsabilité, il importe – dans la mesure du possible – de lui demander de réparer son erreur. Quand il y a faute, la nécessité est la même mais la demande de pardon devient nécessaire. C'est dans ces situations qu'une sanction doit être envisagée.

♦ **Reconnaître la contribution du collaborateur dans le cadre des responsabilités assumées.** Les meilleurs moments pour reconnaître la capacité à assumer d'un collaborateur sont les erreurs surmontées et les moments de difficultés. Quand un collaborateur démontre sa capacité à corriger des difficultés, il est particulièrement important de reconnaître cette capacité : « bravo ! Tu as su gérer les difficultés, tu as su corriger les erreurs... »

Questions :

- ♦ Comment est-ce que je responsabilise mes collaborateurs ? Comment est-ce que je développe leur sens de la responsabilité ?
- ♦ Comment est-ce que je les connecte au concret et leur fais percevoir les conséquences de ce qu'ils font ? De ce qui est bon ou pas bon pour l'entreprise ? De ce qui est juste ou injuste ?

« Dans mon entreprise, chacun a-t-il intérêt à assumer ses erreurs ? Peut-il prendre des risques ? »

- ♦ Dans mon entreprise, chacun a-t-il intérêt à assumer ses erreurs ? Peut-il prendre des risques ?

3.2.3 Cultiver la coopération et mettre en place des lieux et des temps de coopération

Participer c'est donc toujours d'une façon ou d'une autre coopérer. En effet, la réalité¹³⁷ d'une entreprise est de faire travailler ensemble des personnes pour fournir à des clients des biens ou des services.

« Je ne peux croître et réaliser ma vocation qu'en relation avec les autres. »

Cette simple observation rejoint la Pensée Sociale Chrétienne pour qui l'homme n'est pas un être isolé mais une personne qui « ne peut croître et réaliser sa vocation qu'en relation avec les autres ». ¹³⁸

a/ Collaborer, une question d'efficacité pour répondre aux exigences économiques

Aujourd'hui, la nécessité de la coopération est devenue une évidence¹³⁹. Certains auteurs comme Norbert Alter¹⁴⁰ en font une condition de la survie des entreprises : seules celles qui sauront développer la coopération au sein de leurs équipes et avec les acteurs de leur écosystème survivront.

Sans chercher à être exhaustif, la coopération est nécessaire :

♦ Au quotidien pour organiser l'activité :

- Partager, coordonner et réguler les tâches de chacun,

137 Notons au passage qu'il n'existe pas de définition de l'entreprise sur laquelle tout le monde s'accorde. Tour à tour sont mis en valeur : la création de bien ou de service autour d'une idée nouvelle, la coopération en supprimant le coût des interfaces, l'unité de direction, l'association de parties prenantes, la création d'un flux économique, la forme juridique. Ce débat peut paraître vain à ceux qui vivent l'entreprise au quotidien. Pourtant il a une grande importance car de la réponse donnée dépend le cadre juridique donné à l'économie.

138 *Liberatis Conscientia* §32

139 Voir à ce sujet le chapitre 8 du livre de Jacques Lecomte *Les entreprises humanistes*, ed. Les Arènes où l'auteur s'appuyant sur de nombreuses études montre l'efficacité de la coopération et la performance des personnes coopératives (p139 et suivante).

140 Norbert Alter *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, Ed. La Découverte, janvier 2011

- Trouver des accords qui vont permettre à chacun d'avancer,
- Gérer l'imprévu et la complexité.

♦ **Pour élaborer de nouvelles solutions en associant des compétences différentes :**

- S'ajuster aux besoins ou aux demandes clients,
- Créer de nouvelles offres,
- Améliorer en permanence les processus de l'entreprise.

♦ **Pour développer la vie même de l'entreprise :**

- L'agilité de l'organisation exige une très grande capacité de coopération.
- Le sens de l'activité de l'entreprise se construit dans la coopération concrète. Les réunions d'information¹⁴¹ ne permettent pas de rassembler les équipes derrière un sens réellement partagé.

« L'agilité de l'organisation exige une très grande capacité de coopération. »

Pourtant cette évidence se trouve en contradiction avec une vision technicienne qui tend à décomposer le travail pour le rendre plus efficace. Nous pouvons nous demander à quel point l'idéal du taylorisme n'est pas toujours présent dans nos têtes. Ne nous arrive-t-il pas parfois de rêver d'une production comme une succession de tâches simples rigoureusement indépendantes les unes des autres ? Pourtant, l'expérience montre que plus l'entreprise est organisée de façon tayloriste, plus les processus de contrôle sont nécessaires, jusqu'à étouffer les processus productifs.

La coopération est nécessaire dans l'entreprise. Elle est aussi nécessaire à l'extérieur de l'entreprise avec les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires. Réussir la mise en place de ces collaborations est un formidable atout qui passe par la capacité des collaborateurs des différentes en-

141 Sauf talent exceptionnel de l'orateur capable de « soulever » par son engagement et la qualité de ses propos.

tités à collaborer. À ce titre les premiers mois de la construction de l'alliance Renault-Nissan sont exemplaires !¹⁴²

b/ Développer une culture de la coopération¹⁴³

L'évidence de l'utilité de la coopération ne suffit pas à la mettre en place¹⁴⁴. Parmi toutes les entreprises qui l'affichent comme une valeur, combien conservent des modes de fonctionnement qui conduisent à la non-coopération ?

Les entreprises mettent en place des démarches spécifiques ou s'appuient sur des outils de partage. Mais ces approches ne renforcent durablement la coopération que dans un cadre subsidiaire. En effet, ce n'est qu'en donnant une plus grande liberté d'action aux collaborateurs qu'il leur est possible de mieux s'ajuster au travail des autres¹⁴⁵.

Pour développer la coopération il est possible de faire confiance à la bonne volonté des collaborateurs mais il est plus sûr de les organiser et de les animer. Cela commence par regarder les réunions et tous les temps d'échanges non comme du temps pris sur la production et donc plus ou moins perdu... mais comme du temps où s'élabore le travail lui-même¹⁴⁶ et où - c'est une de ses principales valeurs - l'esprit d'équipe se développe.

142 Lire à ce sujet la contribution d'Olivier Mascleff dans l'ouvrage Collectif *L'entreprise, une affaire de don* (Éditions nouvelles cités). Olivier Mascleff est titulaire de la chaire « Management du Travail Vivant » à l'IRCOM et membre du GRACE (Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise).

143 Il ne faut pas ignorer les dérives de la coopération. Certaines dynamiques de groupe développent une pression de conformité qui bloque la capacité de jugement. Les membres du groupe s'autocensurent pour éviter l'apparition de critiques et préserver le sentiment d'unanimité. Ces groupes peuvent se reconnaître car ils développent un sentiment d'invulnérabilité et une perception stéréotypée des autres groupes.

144 La pensée organisationnelle prend parfois la forme d'une pensée magique. Il suffirait de dire ou d'énoncer comment l'entreprise doit fonctionner pour que les choses se mettent en place. En fait, aucun changement ne se produit spontanément. Il est souvent nécessaire de revoir l'ensemble du dispositif organisationnel : structure, décision, évaluation, les reporting...

145 Lire ou relire le livret des EDC sur la subsidiarité.

146 Comme le fait remarquer Mathieu Detchessahar, la parole n'est pas toujours vue comme un travail à part entière. Elle est même parfois suspecte. La valeur des mots n'est pas toujours reconnue et des expressions telles que « Pas des mots des actes » ou encore « se payer de mots » contribuent à ne pas donner leur juste place aux moments de travail collectif.

La façon dont de nombreuses usines traitent ce sujet est inspirante. Elles mettent en place trois types de réunions qui couvrent les grands besoins de la communication collective :

- Journalière ou hebdomadaire pour régler les questions opérationnelles et suivre la performance
- Mensuelle pour échanger autour des projets et de la vie de l'entreprise
- Trimestrielle pour donner de la perspective

Ces réunions sont des rituels c'est-à-dire qu'elles suivent chaque fois le même déroulement. Chacun sait ainsi ce qui va se passer et comment il doit y participer. Ces trois rituels donnent une ossature pour animer la coopération. S'y ajoutent, en fonction des besoins, des réunions de résolution de problème, de projet...

c/ Organiser les échanges pour développer cette participation

Il y a une « ingénierie » des échanges à mettre en place dans les entreprises. Pour rendre l'échange habituel, une transformation de l'entreprise peut être nécessaire :

♦ Développer les compétences correspondantes.

L'enjeu est que chacun sache exprimer ses idées, prendre en compte les points de vue des autres et contribuer à dégager des solutions. Pour cela, il faut développer certaines attitudes comme l'écoute ou la capacité à se situer dans un groupe. Il est aussi important de renforcer certaines compétences comme la capacité à décrire les différentes situations rencontrées mais aussi à découper et organiser des idées.

D'autres compétences sont collectives : analyser à plusieurs, élaborer des solutions, prendre des décisions. Pour les développer il est recommandé de s'appuyer sur des méthodes et des outils d'animation éprouvés, et si nécessaire d'aller chercher cette expertise à l'extérieur.

« Il y a une « ingénierie » des échanges à mettre en place dans les entreprises. »

♦ **Mettre en place un esprit de collaboration**

Celui qui collabore s'expose. Ainsi, donner une information, c'est un peu se soumettre à celui à qui on la donne. Si par exemple, j'annonce que je suis en sous charge à un collègue qui croule sous le travail, je lui donne la capacité de me demander de l'aider. Plus largement, dans le dialogue, une personne s'expose aux jugements de ses collègues. Dans cette confrontation, il se révèle à lui-même.

Les règles de vie de l'entreprise doivent favoriser la collaboration. Sans revenir sur la nécessité d'une plus grande subsidiarité, soulignons que mettre en compétition des personnes au sein de l'entreprise les incite à ne pas collaborer.

« Le développement de la bienveillance facilite l'échange. »

Le développement de la bienveillance facilite l'échange. Alors les problèmes deviennent des opportunités. Ne pas chercher les fautifs mais comprendre la critique comme un moyen de progresser. Pour cela, faire porter le regard critique sur les actes et non sur les personnes, et accepter la critique pour soi-même (exemplarité).

♦ **Prévoir un cadre facilitant la vie des moments de coopération :**

- **Institutionnaliser** : Dans une usine, le fait que les réunions soient obligatoires est nécessaire. Il peut être utile de leur donner un cadre (timing, contenu, déroulement).
- **Prévoir des lieux de qualité**. Comment penser que les échanges pourront avoir lieu dans une salle où le vacarme des machines rend difficile l'écoute, ou la chaleur rend pénible le simple fait d'être en réunion.
- **Intégrer les outils de reporting, conception...** comme support de discussion et non plus de contrôle.

♦ **Faire vivre le cadre :**

- **Former à l'animation de réunion**. Au-delà des basiques de la réunion, il existe tout un panel de techniques qui facilitent le travail en commun.

- **Inviter les participants à revoir régulièrement le déroulement de leurs réunions.** En effet, il n'existe pas de solutions idéales dans la durée.
- **Valoriser la fonction d'animation** ainsi que la façon dont les uns et les autres coopèrent au sein des rituels.

Questions :

- ♦ Est-ce que dans mon entreprise les collaborateurs coopèrent facilement entre eux ? Et, les services ? Les directions ?
- ♦ Comment est organisée la coopération ? Qu'est-ce que je fais pour la développer ? Quelle est la place donnée aux rituels ? Comment sont-ils animés ?
- ♦ Les managers ont-ils le temps nécessaire pour animer leurs équipes ? Qu'est-ce qui est mis en place pour développer la bienveillance ?

3.2.4 Donner une place à chacun¹⁴⁷

« Longue est la liste des épreuves qui accablent les hommes. Les textes évoquent tour à tour les aveugles, les sourds, le boiteux, le muet, les opprimés, les affamés, les enchaînés, les accablés, la veuve, l'orphelin, le pauvre... Le Seigneur est résolument de leur côté pour les guérir et les sauver, les soutenir jusqu'à en faire ses héritiers. En suivant le prophète Isaïe, on perçoit que ce renversement est une aventure collective (« les » aveugles) en même temps que personnelle (« le » boiteux). Mais plus encore, c'est un renouvellement de la Création elle-même « car l'eau jaillira dans le désert »¹⁴⁸.

a/ Faire participer les plus faibles est notre devoir de chrétien

Dans l'entreprise, veiller à faire une place aux petits, leur permettre de participer, contribue à la construction du

« Dans l'entreprise, veiller à faire une place aux petits, est une de nos contributions à la construction du Royaume. »

147 Lire dans le cahier des EDC : *La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise*, les paragraphes 1.2 - L'attention aux « tout petits » (p. 23 à 27) et 3.2.1 « Accueillir la fragilité » (p86 à 88).

148 Père Nicolas Taralle, assomptionniste, dans *Prions en Église* (Sept 2018).

Royaume, à la cocréation voulue dès la Genèse dans le plan de Dieu pour les hommes.

Comme le disait le pape François « Les personnes handicapées sont les témoins privilégiés de l'humanité. Elles peuvent enseigner à tous ce qu'est l'amour qui sauve, et elles peuvent devenir des messagers d'un monde nouveau, non plus dominé par la force, par la violence et par l'agressivité mais par l'amour, la solidarité, l'accueil, un monde nouveau, transfiguré par la lumière du Christ, le fils de Dieu incarné, crucifié et ressuscité pour nous »¹⁴⁹.

Comment faire en pratique ? L'accueil des plus faibles dans le contexte de l'entreprise, où prévaut le souci de l'efficacité, de la compétition, du résultat immédiat, ne s'improvise pas.

**« Changeons
notre regard
sur la
faiblesse. »**

- ◆ D'abord, en changeant notre regard sur la faiblesse, en voyant dans l'autre le visage du Christ et notre propre visage, en distinguant la personne de son handicap et de sa faiblesse.
- ◆ Ensuite, en adaptant les organisations et les processus pour permettre aux plus faibles de donner leur plein potentiel. Ce n'est pas toujours simple, et peut affecter à court terme la « performance » d'un service ou d'une unité de production. Prendre le risque d'exposer un collaborateur plus fragile nécessite parallèlement de prévoir des moyens complémentaires pour assurer la bonne continuité des processus.
- ◆ En impliquant tous les collaborateurs dans le projet d'accueil des plus faibles, en faisant appel à l'intelligence collective. C'est le rôle des managers. Il passe concrète-

149 Pape François en 2004 au symposium international sur la dignité et les droits de la personne atteinte d'un handicap mental. Cité par Jean Vanier dans *Un cri se fait entendre* p129.

ment par des actions de sensibilisation, de formation, par un soin apporté à la composition des équipes.

- ♦ En faisant vivre dans l'entreprise le principe de subsidiarité. Il prend une tonalité particulière quand sont concernés des collaborateurs en faiblesse ou en difficulté. Plus que jamais, il faut oser la confiance.
- ♦ Enfin et avant tout par la vision et les valeurs portées par les dirigeants.

b/ Faire participer les plus faibles est une richesse pour l'entreprise

Accueillir la fragilité dans notre entreprise, c'est avant tout considérer que les fragilités sont une richesse pour tous, c'est adopter une attitude d'attention et d'écoute de l'autre et veiller à ce que cette attitude soit adoptée par le plus grand nombre, et en particulier les managers.

« Considérer que les fragilités sont une richesse pour tous. »

Mais bien accueillir les plus faibles c'est aussi les faire pleinement participer à la vie de l'entreprise. C'est en les rendant pleinement acteurs, en leur donnant des champs d'initiative qu'ils seront le plus eux-mêmes. Aujourd'hui, le pauvre ne peut plus être « celui sur lequel on se penche » il est un frère avec lequel on coopère. Un tel changement d'attitude est bénéfique pour toute l'entreprise.

Questions :

- ♦ Quelle place donnons-nous au plus fragiles dans l'entreprise ? Comment facilitons-nous leur participation ?

3.2.5 Participation et corps intermédiaires, les syndicats

Un texte sur la participation dans l'entreprise doit évidemment traiter la question des syndicats . Certes certains dirigeants d'entreprises peuvent ne pas se sentir directement concernés. Le syndicat, cela regarde les salariés !

Dans cette période d'instabilité où la détresse de certaines catégories de concitoyens devient de plus en plus criante, il est urgent de revenir sur ce que l'Église dit sur les corps intermédiaires. Armé de cette réflexion, le dirigeant soucieux du bien commun pourra réinterroger sa relation avec le monde syndical.

a/ Les corps intermédiaires comme lieu de la participation

La première encyclique sociale *Rerum Novarum* était une réponse à ce que l'on a appelé « la question sociale », c'est-à-dire les conséquences des épouvantables conditions de vie des ouvriers dans les manufactures et usines issues de la révolution industrielle¹⁵⁰.

Dès les premiers paragraphes de l'encyclique, le pape Léon XIII rappelle qu'il est urgent de venir en aide « par des mesures promptes et efficaces, (...) aux hommes des classes inférieures, attendu qu'ils sont pour la plupart dans une situation d'infortune et de misère imméritées. » il rappelle également que « Le dernier siècle a détruit, sans rien leur substituer, les corporations anciennes qui étaient pour eux une protection. ». En effet, la loi le Chapelier et les décrets d'Allarde¹⁵¹ ont supprimé les corps intermédiaires. « Sous une apparence de liberté, c'est l'isolement qu'on apportait à l'ouvrier, et avec l'isolement la faiblesse (...) l'erreur fondamentale de ne concevoir et de n'admettre aucun organisme intermédiaire entre l'individu et l'État »¹⁵².

150 C'est dans ce contexte que naquit le christianisme social. Ainsi, ce sont des chrétiens tels le docteur Villermé (Cf. le « Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie » paru en 1840), ou Villeneuve-Bargemon (Nombreuses publications entre 1837 et 1844) qui les premiers dénoncèrent la condition ouvrière et firent les premières propositions de lois sociales.

151 Les 2 et 17 mars 1791, les décrets d'Allarde ont supprimé les corporations qui réglementaient les professions. Dans sa continuité, la loi le Chapelier, du 14 juin 1791 a interdit toutes les organisations professionnelles (Corporations, compagnonnage, société de soutien, rassemblements paysans...). Elle a interdit de fait les grèves, la constitution de syndicats, l'organisation des mutuelles.

152 Mgr Freppel cité par Jean-Yves Naudet dans *Le syndicalisme dans la doctrine sociale de l'Église catholique* sur le site de l'Association Internationale pour l'Enseignement Social Chrétien (<http://dse.over-blog.org/article-35819888.html>). Jean-Paul II dans *Laborem Exercens* reprochera au socialisme réel des pays communistes de nier l'individu.

Chaque personne a besoin de ces organisations intermédiaires pour la protéger¹⁵³ mais aussi parce que c'est en leur sein qu'elle peut développer et épanouir ses qualités sociales et mettre en œuvre sa liberté. (Ce que ne permet pas une relation directe avec l'État).

Rerum Novarum souligne :

- ♦ La nécessité de laisser les associations s'organiser librement¹⁵⁴. « Si donc, comme il est certain, les citoyens sont libres de s'associer, ils doivent l'être également de se donner les statuts et règlements qui leur paraissent les plus appropriés aux buts qu'ils poursuivent. »¹⁵⁵.
- ♦ L'importance de donner à ces associations une finalité qui ne soit pas que matérielle et économique¹⁵⁶.

Les papes suivants reprendront les propos de Léon XIII. Jean Paul II dans *Laborem Exercens* et Benoit XVI préciseront certains points :

- ♦ L'importance de la collaboration entre toutes les parties de la société. Ainsi « les rapports au sein du monde du travail doivent être caractérisés par la collaboration : la haine et la lutte visant à éliminer l'autre constituent des

**« Il est
nécessaire
de laisser les
associations
s'organiser
librement. »**

153 Il s'agit d'éviter ce que l'on a pu décrire comme « le renard libre dans un poulailler libre »

154 La Pensée Sociale Chrétienne insiste sur le caractère naturel des sociétés privées. « Les sociétés privées n'ont d'existence qu'au sein de la société civile dont elles sont comme autant de parties. Il ne s'ensuit pas cependant, à ne parler qu'en général et à ne considérer que leur nature, qu'il soit au pouvoir de l'État de leur dénier l'existence. Le droit à l'existence leur a été octroyé par la nature elle-même, et la société civile a été instituée pour protéger le droit naturel, non pour l'anéantir. C'est pourquoi une société civile qui interdirait les sociétés privées s'attaquerait elle-même, puisque toutes les sociétés, publiques et privées, firent leur origine d'un même principe: la naturelle sociabilité de l'homme. » (*Rerum Novarum*, §38)

155 L'Église enseignera de façon constante l'indépendance des syndicats au sein de la société civile vis-à-vis du monde politique. Cf. *Rerum Novarum*, § 42-1. Au XX^e siècle, l'Église exprima de fortes réserves sur le corporatisme d'État du régime fasciste Italien.

156 Ainsi, concernant les organisations ouvrières : « Que servirait à l'ouvrier d'avoir trouvé au sein de la corporation l'abondance matérielle, si la disette d'aliments spirituels mettait en péril le salut de son âme » *Rerum Novarum*, § 42-3

méthodes tout à fait inacceptables »¹⁵⁷. En particulier la lutte des classes est clairement condamnée¹⁵⁸.

« Les syndicats sont à proprement parler les promoteurs de la lutte pour la justice sociale. »

- ♦ Le rôle de service du bien commun des organisations professionnelles : « les syndicats sont à proprement parler les promoteurs de la lutte pour la justice sociale, pour les droits des travailleurs dans leurs professions spécifiques « cette « lutte » doit être comprise comme un engagement normal « en vue » du juste bien (...) elle n'est pas une « lutte contre » les autres »¹⁵⁹.
- ♦ La nécessité d'aller au-delà de la simple question économique et d'aborder plus largement les questions sociales et morales dans le souci du bien Commun :
 - En élargissant leur champ d'action au-delà des catégories traditionnelles de travailleurs : contrats atypiques, saisonniers, immigrés mais aussi sans emploi¹⁶⁰.
 - En sortant du cadre national pour s'intéresser aux questions internationales.
 - En allant au-delà du seul souci de la redistribution des richesses¹⁶¹ et en s'intéressant au travail lui-même et à sa qualité voire en retravaillant sur l'équilibre entre l'homme travailleur et l'homme consommateur¹⁶². Ce champ comprend les conditions de travail mais aussi l'ajustement permanent des compétences des collaborateurs aux nouvelles techniques.

157 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §309

158 Également dans *Rerum Novarum*. §15,16 et 18. Et *Laborem Exercens* : « la doctrine sociale catholique ne pense pas que les syndicats soient seulement le reflet d'une structure de classe de la société ; elle ne pense pas qu'ils soient les porte-parole d'une lutte de classe qui gouvernerait inévitablement la vie sociale ». *Laborem Exercens*, § 20.3.

159 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §306

160 Jean Paul II rappelle dans *Laborem Exercens* (§20) qu'il y a un risque pour les syndicats de transformer leurs requêtes « en égoïsme de groupe ou de classe » .

161 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §309

162 *Caritas in Veritate*, §64

b/ Conséquences pratiques

Tous les dirigeants n'ont pas de relations avec les syndicats. Beaucoup de PME n'ont pas de représentation du personnel organisée. Mais pour les dirigeants qui sont en contact fréquent avec les représentants du personnel, il est de leur responsabilité (et de leur intérêt) de les aider à jouer leur rôle. Il peut ainsi être utile d'échanger avec eux sur ce qu'est leur responsabilité et ce qu'elle n'est pas. Ainsi certaines entreprises leur donnent les moyens de développer leurs compétences notamment économiques.

**« Aider les
représentants
du personnel
à jouer leur
rôle. »**

Questions :

- ♦ Quelles sont mes relations avec les représentants syndicaux ? Comment est-ce que j'échange avec eux ?
- ♦ Ai-je connu des conflits sérieux ? Si oui, comment ai-je agi ? Quelles leçons en ai-je tirées ?
- ♦ Est-ce que je les aide à jouer leur rôle ? Si oui, comment ?

Le syndicalisme français vit une crise profonde : faible représentativité, prise en main du social par la puissance publique, fin du mythe de la lutte des classes, fonctionnarisation syndicale, individualisme des salariés, développement de nouvelles formes de travail échappant à leur champ comme Uber et mondialisation de l'économie... Certaines centrales sont en pleine réflexion et s'interrogent sur la meilleure façon de prendre en compte la réalité économique et sociale dans toute sa complexité¹⁶³.

En tant que représentant d'une des principales parties prenantes du monde économique, nous pouvons contribuer à cette réflexion. De plus, élaborer une vision construite de

163 Les salariés savent dans leur très grande majorité que ce sont les entreprises et leurs responsables qui créent les emplois et donnent au travail sa qualité. Les syndicats qui n'entreront pas dans une collaboration à la vie de l'entreprise disparaîtront. (Cf. Bernard Vivier)

ce que pourrait être leur rôle peut être utile aux échanges au sein de l'entreprise.

Questions :

- ♦ Quels sont mes contacts avec les dirigeants syndicaux ?
- ♦ Comment mieux dialoguer avec eux autour des enjeux économiques et sociaux ?

3.3 Organiser l'entreprise et développer la participation

3.3.1 La gouvernance de l'entreprise¹⁶⁴

Dans ce chapitre, la question de la gouvernance est abordée sous l'angle de ses liens avec la participation.

a/ Les structures de gouvernance

Parler de gouvernance, c'est aborder l'articulation entre les actionnaires, les mandataires sociaux, et le management d'une entreprise. Quelle que soit la forme juridique choisie on retrouve toujours, même si les rôles sont parfois confondus :

- ♦ **Un ou des actionnaires** (familiaux, anonymes, voire « à la picoseconde » (trading haute fréquence), fonds d'investissements, holding groupe, patriarche propriétaire),
- ♦ **Un organe de « contrôle »** (le président d'une SAS, conseil de surveillance, conseil d'administration, comité stratégique issu d'un pacte d'actionnaires),
- ♦ **Une équipe de direction** (directeur général qui cumule ou non la fonction du président donc PDG, un ou plusieurs DG délégués, un directoire dans une SA à CS).

164 Pour approfondir le sujet, lire le cahier des EDC « L'entreprise, au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance »

Ces trois rôles correspondent à trois types de pouvoir distincts :

- ♦ **Le pouvoir souverain** des actionnaires
- ♦ **Le pouvoir de surveillance** des organes de contrôle
- ♦ **Le pouvoir exécutif** de l'équipe dirigeante

L'équilibre de ces pouvoirs varie notablement selon les situations :

- ♦ Un patron propriétaire tout puissant, cas où les trois types de pouvoirs sont confondus,
- ♦ Des actionnaires minoritaires et majoritaires réunis dans un organe de contrôle qui représente leurs intérêts,
- ♦ Des actionnaires n'exerçant aucun rôle exécutif (fonds majoritaire, famille recrutant des dirigeants non familiaux),
- ♦ Un pouvoir exécutif très fort avec un capital hyper dilué (CAC 40, mutuelles),
- ♦ Des pouvoirs totalement séparés, le conseil étant constitué uniquement d'administrateurs externes

b/ La participation et l'équilibre des pouvoirs ?

Remarquons tout d'abord que la volonté des dirigeants de développer la participation peut être en elle-même un des éléments constitutifs de la stratégie de l'entreprise. Dans ce cas, il appartient à la gouvernance de s'assurer du bon développement de la participation dans les processus de l'entreprise.

La gouvernance couvre quatre sujets : stratégie, chiffres (business plan, principaux indicateurs, budget, trésorerie...), conformité & compliance, traitement des dirigeants.

1. **Dans le domaine de la stratégie**, il est important de distinguer trois étapes :

- ♦ l'élaboration stratégique
- ♦ le choix de scénarios
- ♦ le suivi de la mise en œuvre

Le premier input de l'élaboration stratégique est la vision

« La participation peut être en elle-même un des éléments constitutifs de la stratégie de l'entreprise. »

qui se construit en général entre un nombre très limité de personnes, voire par une seule.

Si la synthèse de l'élaboration appartient au Comité de direction, elle a avantage à se nourrir des expertises, des talents et des expériences de tous pour deux raisons : l'abondance et la qualité du débat, et la motivation ultérieure de ceux qui auront participé. Si une telle démarche est un choix stratégique de l'entreprise, il appartient à la gouvernance de garantir son bon déroulement.

Le choix de scénarios reste une responsabilité de l'actionnaire ou de ses représentants mandataires sociaux.

Pour ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre, au-delà des obligations réglementaires (Info CE, ...), la ligne ne peut être maintenue que si elle fait l'objet d'une information régulière

2. Pour ce qui concerne **l'élaboration et la communication des chiffres**, qu'ils soient comptables, ou caractérisent des données sociales ou environnementales, on rencontre plusieurs types de comportement du management quant à l'implication des salariés :
 - ♦ absence totale de communication, à l'exception du bulletin de paye
 - ♦ information a posteriori sur les résultats
 - ♦ budget construit et imposé par le management et information sur les résultats
 - ♦ construction participative, « bottom-up », du budget ou des objectifs non financiers, et animation autour des résultats pour actions correctives

« Des indicateurs compréhensibles contribuent puissamment à la focalisation des efforts et aux résultats. »

Pourtant, des indicateurs compréhensibles, incontestables et sur lequel chacun peut agir contribuent puissamment à la focalisation des efforts et aux résultats. Le rôle du dirigeant est de veiller à ce que ces systèmes d'indicateurs

soient installés partout, avec l'animation qui convient et que les objectifs soient cohérents entre eux et par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise.

3. **Concernant la conformité**, seule la participation de tous permettra de réussir. En effet, il est impensable que quelqu'un puisse en maîtriser tous les aspects. C'est donc la vigilance de chacun pour sa part de responsabilité qui permet de garantir la compliance.
4. La question de la participation des salariés ne se pose pas **pour le domaine du recrutement, de la nomination, de la révocation, de l'évaluation et de la rémunération des dirigeants** : juridiquement, ces questions relèvent de la responsabilité exclusive des actionnaires ou des administrateurs qui les représentent.

c/ Faut-il mettre en place des Administrateurs salariés ?

Il ne sert à rien de débattre sur le nombre de salariés au CA tant qu'on n'a pas clarifié d'une part ce que la loi prévoit en ce qui concerne leur rôle et leur responsabilité, d'autre part ce que les entreprises gagnent à avoir de bons administrateurs.

Rappelons tout d'abord qu'aux termes de la loi et de la jurisprudence, l'administrateur est responsable devant les actionnaires et devant les tiers.

Sa responsabilité individuelle peut être engagée en cas de faute, c'est-à-dire à raison de sa participation, par sa décision, ou son abstention, à une décision fautive du conseil, sauf s'il démontre qu'il s'est comporté en administrateur prudent et diligent, notamment en s'opposant à cette décision¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Ainsi, commence à apparaître dans la jurisprudence des condamnations d'administrateurs pour «incompétence.» En pratique, les principaux cas de condamnation concernent l'abus de bien social ou la poursuite d'un endettement alors qu'il était évident que la société ne rembourserait jamais ses créanciers

L'administrateur devrait par nature être indépendant car la loi prévoit qu'il représente tous les actionnaires et non les intérêts d'un groupe particulier d'actionnaires (majoritaire ou minoritaire), ou ceux d'une autre partie prenante, quand bien même il s'agirait des salariés. C'est malheureusement assez rarement le cas.

Si le législateur a prévu la suspension du contrat du travail du salarié devenant mandataire sans lien de subordination (le directeur financier qui devient directeur général par exemple), il n'a pas pour l'instant jugé bon de suspendre le contrat de travail du salarié en état de subordination. Alors, se pose la question de son indépendance : qui va oser questionner sérieusement ou s'opposer même avec raison à son dirigeant si son salaire voire sa carrière sont en jeu ?

Si le risque de conflit d'intérêt est le même en théorie que pour un administrateur qui serait nommé par un seul actionnaire, il se double dans le cas du salarié d'un risque lié à l'existence en parallèle d'une relation hiérarchique issue du contrat de travail, qui nuit inévitablement à l'efficacité de l'action du salarié en tant qu'administrateur.

Ainsi, l'administrateur salarié risque fort d'être condamné à un rôle de « super-délégué du personnel ». À quoi servent alors les représentants (obligatoires) du CE au Conseil d'administration ou de surveillance ?

En conclusion, si l'objectif poursuivi de faire mieux participer les salariés aux prises de décision dans l'entreprise est juste, on peut s'interroger sur l'efficacité réelle du cadre légal actuel. qui mélange les genres entre la participation des représentants du CSE qu'il faut favoriser, préciser et rendre efficace par la formation, et la participation d'administrateurs salariés qui sous estiment probablement leur responsabilité tout en étant dans une situation où la prise de parole est difficile.

d/ Les nouvelles formes d'économie participative sont-elles une solution de gouvernance ?

Scop : bien qu'anciennes, elles reviennent à la mode dans le discours de certains milieux. Que constate-t-on dans la réalité ? Au départ, il s'agit bien pour tous les salariés de participer au sens propre, en achetant des parts et en devenant actionnaire. L'expérience révèle que le conflit Intérieur entre « intérêt du salarié » et « intérêt de l'actionnaire » est difficile à gérer pour la plupart des personnes. Dans les faits, la plupart du temps la SCOP ne fonctionne harmonieusement que si les affaires vont bien et que le DG maîtrise à la fois les opérations et la politique interne.

Mais la participation effective, au sens où l'entend la PSC, est-elle en pratique plus importante dans les SCOP que dans les autres entreprises ? Nous ne le croyons pas : la participation effective, comme la mise en œuvre concrète de la subsidiarité, dépend avant tout de la volonté des dirigeants et de la qualité de leur management.

SCIC : La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) est une société de même forme que les autres (SA, SAS, SARL,...), à ceci près que son assemblée générale fonctionne avec la règle « 1 personne = 1 voix ». Elle a obligation d'affecter au minimum 57,5% de son résultat aux réserves impartageables, et bénéficie d'une exonération d'IS sur cette part mise en réserve. Son capital est variable ce qui permet la libre entrée et sortie de participants. Ces participants peuvent être des salariés, des financeurs mais aussi des clients, des fournisseurs, des partenaires, toute partie prenante pouvant apporter un actif matériel ou immatériel utile à l'objet social. Elle s'organise autour d'un projet coopératif revu sur une base quinquennale.

Plus souple que la SCOP, la SCIC est une forme d'entreprise intéressante au sens où elle redéfinit le cadre de la participation au projet entrepreneurial.

« La participation effective dépend avant tout de la volonté des dirigeants et de la qualité de leur management. »

Questions :

- ♦ Comment est élaborée la stratégie de mon entreprise ?
- ♦ Comment sont élaborés les budgets et les objectifs ? Avec quel niveau de participation dans la construction ?
- ♦ Quelle communication des chiffres et des résultats de mon entreprise est faite aux collaborateurs ?
- ♦ Quels sont les indicateurs de performance des collaborateurs ? Quelle est leur pertinence ? En quoi sont-ils en lien avec la vision ?

3.3.2 Le partage des fruits de l'entreprise

La France est championne d'Europe de l'actionnariat salarié. En effet, 76% des sociétés cotées ont un PEE (Plan d'Épargne Entreprise) et les salariés français détiennent 4% du capital des entreprises contre 1,6% en Europe¹⁶⁶.

En pratique cela concerne surtout les entreprises cotées, et la concentration sur les cadres supérieurs et dirigeants est de plus en plus importante.

Cependant, l'actionnariat salarié recouvre en pratique des dispositifs très divers :

- ♦ L'épargne salariale qui concerne surtout les entreprises cotées.
- ♦ Les stock-options et actions gratuites. Elles sont des instruments de rémunération variable qui ne donnent pas de droits de vote.
- ♦ L'actionnariat salarié « en dur » notamment dans les PME lors d'opérations de reprise d'entreprise dans lesquelles il est proposé aux salariés de s'impliquer.
- ♦ Les start-ups dans lesquelles l'accès au capital et la pro-

166 Voir page 30 et 31 les repères historiques de la participation. La France a une tradition de la participation favorisée par sa fiscalité.

messe d'une hypothétique valorisation servent parfois de substitut à un manque de rémunération...

- ◆ Les SCOP dans lesquelles les actionnaires sont les salariés, collectivement majoritaires.

Les objectifs de l'actionnariat salarié sont multiples :

- ◆ C'est un mode de partage de la valeur, et un outil d'alignement des intérêts des salariés et des actionnaires.
- ◆ C'est, surtout dans les PME non cotées, un outil de reconnaissance du salarié comme faisant partie de l'aventure entrepreneuriale collective, dont les dirigeants attendent souvent des bénéfices en termes d'implication et de fidélisation des salariés.
- ◆ Le coût fiscal et social est moindre comparé à la rémunération soumise à charges sociales et impôts. Nous estimons cependant que substituer de la rémunération par de l'accès au capital est une erreur fréquente qui conduit souvent à des déceptions.
- ◆ L'actionnariat salarié instaure de fait d'une obligation de transparence sur les performances, et plus généralement d'une obligation de respect du patron envers ses actionnaires salariés, aussi à leur titre d'actionnaire.

La mise en place d'un dispositif de participation s'accompagne obligations :

- ◆ Information régulière et précise sur les performances.
- ◆ Pour les entreprises non cotées, organisation de la liquidité pour les salariés qui souhaitent réaliser leur capital lors de leur départ ou à l'occasion d'un événement familial.
- ◆ Prise en compte des différences individuelles de capacité d'investissement.

Et de risques à maîtriser :

- ◆ Déception des salariés, à qui on n'aurait pas bien expliqué qu'ils peuvent tout perdre.
- ◆ Confusion entre le lien du contrat de travail et le lien

d'actionnaire (« j'ai plus de capital que toi donc c'est moi qui décide »). Le patron reste le mandataire social, le chef de service reste le chef de service.

- ♦ Pour les start-ups en particulier, risque de substitution à une rémunération normale. Le salaire doit être juste et suffisant pour permettre au collaborateur de vivre dignement. Le bénéfice financier que le salarié actionnaire peut le cas échéant tirer de ses actions est d'une toute autre nature. Parce qu'il est aléatoire, il ne doit par nature pas servir à subvenir aux besoins de base du salarié.
- ♦ Lorsque la part des salariés est importante, incapacité à faire face à un besoin d'augmentation de capital.
- ♦ Pour les stocks options dans les entreprises surperformantes, effets collatéraux de rémunérations disproportionnées.

« Le capital financier ne mesure pas toute la valeur créée dans une entreprise. »

Le capital financier ne mesure pas toute la valeur créée dans une entreprise. Son optimisation à court terme peut détruire de la valeur collective, par exemple par un sous-investissement ou un sous-recrutement : il existe donc un risque réel de perversion des décisions.

Plus largement, nous estimons que substituer de la rémunération par de l'accès au capital est souvent une erreur, voire une injustice, porteuses de déception et de dysfonctionnement.

Pour mettre en œuvre l'actionnariat salarié, il est donc nécessaire de se doter d'une politique formalisée et claire et équilibrée, dans laquelle la formation aux enjeux, aux droits et devoirs tiennent une bonne place.

En conclusion, l'actionnariat salarié est un outil, adapté dans certains cas, parfois très performant, à manier avec des règles précises.

En effet, faire participer les salariés au capital contribue à développer la participation (au sens où nous l'entendons

dans cet ouvrage), si et seulement si cette démarche est en cohérence avec une vision participative plus large, portée par les dirigeants, qui repose sur une vision de l'homme et de sa contribution au projet entrepreneurial, La participation au capital en est alors à la fois une composante et une conséquence.

TÉMOIGNAGE

La préparation de la mise en place de l'actionnariat salarié

Témoignage d'un gérant de fonds d'investissement ayant fortement développé la mise en place de l'actionnariat salarié dans ses participations :

« Nous investissons majoritairement dans des PME non cotées, dans lesquelles nous incitons presque toujours les dirigeants à mettre en place une politique d'actionnariat salarié. Au départ nous prenons peu de précautions, et nous avons subi des déconvenues, Désormais, nous avons adopté des règles précises et indispensables :

- Formation des salariés et des dirigeants sur les droits et responsabilités des actionnaires, et au fait que le statut d'actionnaire est indépendant de la fonction occupée dans l'entreprise.
- Sensibilisation au risque de tout perdre.
- Évaluation du caractère raisonnable de l'investissement envisagé par rapport aux capacités
- Jamais d'obligation d'investir
- Fixation de seuils mini/maxi pour chaque salarié
- Obligation pour les dirigeants de communiquer régulièrement sur les performances de l'entreprise et la valorisation possible des actions
- Engagement de racheter leurs actions aux salariés en cas de départ, ou d'événement familial. »

CONCLUSION

La participation n'est pas le principe de la PSC que l'on travaille le plus facilement mais nous espérons avoir montré que conséquence directe de la dignité de l'homme, il est particulièrement fécond. Partant de l'action de la personne, il est un moyen de revoir le fonctionnement de nos entreprises sous l'angle de la responsabilité.

Cet angle se retrouve dans la vie sociale. Il n'est plus possible, pour l'entreprise, d'ignorer le monde politique (au sens de la vie de la cité). En effet, elle est un des seuls corps intermédiaires qui n'a pas été laminé ces dernières années.

Mais c'est aussi un sens plus profond : participer c'est participer au Royaume. Dieu nous espère.

La crise que nous vivons est aussi une crise de participation... La société ne pourra se faire sans une large participation de tous.

La société dont nos entreprises font partie est à construire. Elle dépendra en partie de ce que nous ferons et mettrons en place notamment dans nos entreprises... Le meilleur est possible mais dépend de nous.

Que les réflexions que provoquera ce livret puissent aider les membres du mouvement à s'orienter et à agir.

ANNEXES

Proposition d'itinéraire pour étudier le thème de la participation en équipe EDC

Cet itinéraire suggère d'approfondir seul ou en équipe le contenu de ce livret en 3 temps. Pour chacun d'eux sont proposés quelques textes de la parole de Dieu ou de la Pensée Sociale Chrétienne et plusieurs questions.

Pour chaque séance, vous pouvez vous saisir de quelques-unes des questions proposées. Vous pouvez également vous inspirer des questions contenues dans la partie 3 ou encore les compléter par d'autres issues des partages et des témoignages au sein de votre équipe.

Ces questions incitent à approfondir le sens du principe de la participation et les problématiques soulevées par sa mise en œuvre.

Vous pouvez, pourquoi pas, vous saisir de certaines de ces questions pour les travailler en CODIR ou dans tout autre organisme de gouvernance.

1^{ère} réunion : Aux sources de la participation

Lectio : Ex 19,24 (Page 73)

Texte PSC : *Gaudium et Spes* §34.1 – *Laborem exercens* §25 – *Catéchisme de l'église Catholique* §1913, 1914.

1. Est-ce que je relis régulièrement l'alliance à laquelle m'appelle mon Seigneur pour créer à mon tour une alliance durable, participative, féconde avec les Hommes qui m'entourent et dont je suis responsable sur le plan économique ou social ?
2. Dans la bible, les acteurs décisifs choisis sont parfois

disruptifs au regard de l'organisation mise en place pour promouvoir la Loi puis la Bonne Nouvelle ; par exemple 2 des 70 associés de Moïse , Zachée, Matthieu, Paul. Quelle place suis-je capable de laisser à l'inattendu, à l'imprévu pour que les participants non programmés trouvent leur place dans mon dispositif entrepreneurial ?

3. L'Esprit souffle où il veut. Ses dons contribuent à faire prendre conscience à chacun des talents dont il dispose. Son calendrier, le temps dans lequel il s'inscrit ne sont pas toujours ceux de nos projets humains. Que puis-je entreprendre pour que le temps de Dieu et celui de mes projets se rejoignent ? Est-ce une illusion que de rechercher cette coïncidence ?
4. Entrepreneurs, nous sommes appelés à mettre nos talents au service de la construction du Royaume et à co-crée. Est-ce que cela résonne en moi ? En quoi ? Pour quoi ?
5. On pourrait dire que pour le chef d'entreprise, Participer c'est diriger et Servir. Quel sens cela a pour moi ? Quelle idée me fais-je de mon devoir d'état ?
6. Dans mon périmètre de responsabilité, l'exercice de la subsidiarité et de la participation qui en résulte sont-ils pour moi un chemin de conversion ? Puis-je intérieurement aller jusqu'à faire le lien avec le repas chrétien puis eucharistique où une relation fraternelle se substitue aux postures hiérarchiques, voire aux fractures sociales ?

2^{ème} réunion : S'équiper et discerner avant de mettre en œuvre

Lectio : 1Co 11,17-14,33 (Page 73), Jn13, 1-20 (Page 83)

Texte PSC : *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* §189 – *Christifideles Laici* §5,59 – Mt 20 6,7 – *Gaudete et Exultate* §108 – *Laudato Si* §49,127,128 – Ex 19-24 – 1 Co 11,17-14,33 – Jn 13, 1-20.

7. En déployant une participation effective il s'agit de « permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires » (Peter Drucker - Note46 - p21) . Puis-je témoigner de ces réalités ? Quels sont mes rêves ?
8. En entreprise, la question de la participation peut être vue différemment selon la catégorie de partie-prenante : actionnaire, salarié, etc... La vision qui sous-tend, anime les projets de mon entreprise contribue-t-elle à la convergence des intérêts, à l'unité ? Comment ?
9. Quelle est la place de la fragilité, de la prise en compte des faiblesses constitutives de la vie dans le projet de mon entreprise, dans ses règles de vie et sa vision ? La question s'est-elle posée concrètement ? Ces fragilités quand elles sont prises en compte sont-elles un catalyseur pour développer la participation ?
10. L' individualisme, la gestion des diva , la recherche de l'excellence « sous pression », les bonus... Il s'agit de savoir recruter et faire performer des experts et des hauts potentiels utiles à la conquête aux avancées innovantes, aux transitions ou retournements ... ai-je une expérience de ces situations ? Quel est le niveau de participation de chacun au collectif ?
11. Une participation collective très transparente et unifiante peut parfois conduire à un égalitarisme stérilisant ou à un certain sectarisme ? Ai-je rencontré cet écueil dans mon entreprise ou dans une association ?

3^{ème} réunion : Mettre en œuvre le principe de participation

Lectio : Nombre 11, 4-34 (Page 78) et Luc 10, 1-20 (Page 80)

Texte PSC : *Gaudium et Spes* 31, §3–*Laudato Si'* § 105,139.

12. Y-a-t-il dans l'entreprise un plan d'intéressement et/ou de participation aux résultats ? Quelle expérience puis-je partager en équipe sur ce sujet ?
13. Réfléchir à la participation c'est aussi réfléchir à « l'implication » de chacun des membres de l'entreprise. Quels moyens ai-je mis en œuvre pour que le management et la gouvernance globale puisse avoir des repères concrets, savoir où se trouve placé le curseur du niveau de participation ? L'entretien annuel y-contribue-t-il efficacement ?
14. Dans mon entreprise le plan de formation et son déploiement intègrent-ils un objectif au titre de la participation de tous ?
15. Le développement, l'épanouissement que chacun vise et le projet de l'entreprise font-ils l'objet d'une politique RH assumée et évaluée ?
16. La capacité d'innovation de l'entreprise est-elle un fruit de la participation ?
17. Suis-je capable d'identifier des exemples précis dans mon entreprise ou dans celles que j'administre, de participation exemplaire ou de non participation évidente de certains ou de certaines personnes à la vision, aux décisions, aux efforts nécessaires, à l'acceptation des fragilités, à la relecture responsable des échecs, au partage des fruits ? M'arrive-t-il de sanctionner/corriger significativement le manque de participation ?
18. La nomination d'administrateur(s) salarié(s) favorise-t-elle la participation ?
19. Qu'est-ce que je fais pour contribuer à l'œuvre collective communale, nationale, (Elu, mandat, responsa-

bilité en corps intermédiaire, dans l'église...). Quelles marges de manœuvre puis-je dégager pour participer davantage ? Qu'est-ce que je fais, met en place dans l'entreprise pour faciliter la participation de mes collaborateurs hors de l'entreprise ?

20. Le principe de participation peut-il être étendu aux clients ? A quel stade les faire participer et jusqu'où ?

Le mouvement des EDC est particulièrement intéressé et s'enrichira des témoignages que vous pourrez lui adresser après avoir réfléchi en équipe à ces questions.



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