

LES CAHIERS DES EDC

La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise



Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

LES CAHIERS DES EDC

La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise

Collection
La pensée sociale chrétienne

« L'homme, seule créature sur terre que Dieu a voulu pour elle-même, ne peut pleinement se trouver lui-même que par le don sincère de lui-même. »

Gaudium et Spes §24

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 accumulée 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. Pierre Coulange*
- ◆ *Anne Duthilleul*
- ◆ *Guy Ferré*
- ◆ *Gérard Lacour*
- ◆ *Nicolas Masson*
- ◆ *Pasteur Rudi Popp*
- ◆ *Louis Renaudin*

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	10
1. La dignité de la personne dans la Pensée Sociale Chrétienne ...	15
1.1 La dignité de l'homme	16
1.1.1 Toute personne est unique et également respectable	17
1.1.2 Chaque personne est libre et capable d'atteindre la vérité	18
1.1.3 L'homme est un être de relation	19
1.1.4 Le respect de la dignité de l'homme fonde la Pensée Sociale Chrétienne	21
1.1.5 La nouveauté radicale de l'évangile	22
1.2 L'attention « aux tout petits »	23
1.2.1 Dieu s'est fait homme en Jésus Christ et le Christ s'est fait pauvre, jusqu'à la Croix	24
1.2.2 La fragilité est au cœur de notre humanité	25
1.2.3 La fragilité rend la vie plus humaine	25
1.2.4 La qualité d'une société peut se mesurer à la place donnée au plus petit	26
1.3 Le travail humain	28
1.3.1 Le travail est au cœur de la dignité de la personne	29
1.3.2 Ce qu'est le travail humain	30
1.3.3 Pourquoi l'homme travaille-t-il ?	32
2. Sources bibliques à propos de la dignité de la personne	41
2.1 Les béatitudes : La vocation de fils de Dieu (Mat 5)	43
2.2 La Samaritaine : Changer de regard sur l'autre (Jn 4)	45
2.3 « Je reconnais devant toi le prodige, l'être étonnant que je suis. » (Psaume 139)	47
2.4 La création : du travail au repos	48

2.4.1 L'homme à l'image de Dieu (Genèse 1)	49
2.4.2 Le travail de l'homme : une bénédiction (Genèse 1)	50
2.4.3 Le premier homme : un paysan responsable (Genèse 2)	52
2.4.4 Le travail rendu pénible par le péché (Genèse 3)	54
2.4.5 Le repos	56
2.5 <i>Qohèleth</i> : Le travail est vain quand l'homme l'accomplit pour lui-même (Ecclésiaste 2)	57
2.6 La parabole des talents : Le travail, comme chemin de service et d'accomplissement (Mt 25)	58

3. La dignité de l'homme en pratique dans l'entreprise 65

3.1 La dignité de la personne au cœur de la pratique du dirigeant	66
3.1.1 Nous convertir dans nos rapports aux autres	67
a/ Avoir un regard bienveillant	67
b/ Demander à Dieu de nous aider	68
3.1.2 Prier dans le travail	73
a/ Le travail est offrande	73
b/ Prier pour son travail	74
3.1.3 Le travail et la vie familiale	77
a/ Travail et famille se fécondent l'un l'autre	77
b/ Le rôle de l'entreprise vis-à-vis des familles	79
3.2 Construire une entreprise respectueuse de la dignité humaine	85
3.2.1 Accueillir la fragilité	86
a/ Quel est notre regard sur la fragilité ?	86
b/ Comment l'entreprise accueille-t-elle la fragilité ?	88
3.2.2 Donner un travail de qualité à chacun	89
a/ Remettre le travail de l'homme à l'honneur	89
b/ Diriger, c'est donner du sens au travail de chacun	92
c/ Diriger c'est créer les conditions pour que chacun trouve des sources de motivation	94
d/ Diriger, c'est connaître et reconnaître chaque collaborateur	99
e/ Les nouvelles formes de travail	102

4. Les menaces sur la dignité de l'homme dans l'entreprise..... 105

4.1 Finance et dignité.....	107
4.1.1 Risques : de la finance à la financiarisation	108
4.1.2 Comment contribuer à bâtir une finance au service de l'homme et de sa dignité au travail ?	111
4.2 Technique et dignité.....	115
4.2.1 Le point de vue de l'Église vis-à-vis de la technique.....	115
4.2.2 Conséquences et pistes d'actions pour répondre à quelques conséquences des évolutions techniques.....	121
a/ L'explosion des capacités d'information transforme-t-elle notre rapport à la réalité ?	123
b/ Comment la mise en réseau et l'interconnexion des personnes peuvent-elles faciliter la coopération et la qualité des relations	126
c/ La robotisation, une opportunité historique de libération de l'homme ?	130
d/ Que peut faire une entreprise pour que le progrès technique soit aussi l'opportunité de développer le bien commun de la société ?....	137
4.3 Organisations et dignité	138
4.3.1 La concentration excessive.....	139
4.3.2 La bureaucratisation excessive	139
4.3.3 L'assistance excessive	140
4.3.4 Une organisation du temps de travail sans concertation	140
4.4 Le transhumanisme	142

Conclusion 147

Annexes 149

1 Itinéraire pour une équipe	149
2 Questionnement sur les situations de fragilité.....	156

INTRODUCTION

La reconnaissance de la « dignité incomparable et inaliénable »³ de toute personne humaine est le point de départ de la Pensée Sociale Chrétienne. Exprimée comme un principe, la dignité de l'homme est le socle sur lequel s'appuient les autres principes. Elle en est aussi le cœur qui lui donne sa force. En effet, l'affirmation de la reconnaissance du caractère sacré de toute personne conduit l'Église à affirmer que « loin d'être l'objet et comme un élément passif de la vie sociale », l'homme en est au contraire, et doit en être et demeurer le sujet, le fondement et la fin ».⁴

La dignité de l'homme se retrouve largement présente dans la plupart des pensées, religions et sagesse humaines.⁵ Mais, si la dignité de l'homme est une idée universelle, ce que chacune rattache à ce principe et la façon dont elle l'applique varient.

Pour plonger dans la vision chrétienne de l'homme relisons la première épître aux Corinthiens. Saint Paul y place haut l'exigence : « Ne savez-vous pas que vous êtes un sanctuaire de Dieu, et que l'Esprit de Dieu habite en vous ? Si quelqu'un détruit le sanctuaire de Dieu, cet homme, Dieu le détruira, car le sanctuaire de Dieu est saint, et ce sanctuaire, c'est vous ».⁶

La foi nous apporte donc bien plus qu'un supplément d'âme ou un complément de chaleur qui nous permettrait de vivre plus facilement. En effet, elle nous élève, nous dé

3 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §105

4 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §106

5 Elle est ainsi présente dans le code du travail français. Notamment dans l'article sur les droits des personnes et des libertés individuelles et collectives (Art L1121-1) et celui sur les conditions de travail et d'hébergement (Art L8112-1).

6 1 Co 3, 16-23

centre, nous détache de nous-mêmes et nous permet de voir et penser le monde de façon vraiment universelle.

De ce fait et du fait de l'histoire des hommes, par fidélité à leur propre histoire et à leur foi, les chrétiens ont quelque chose à dire sur l'homme à leurs contemporains.

Chaque entreprise, par son organisation, son discours, ses orientations porte, parfois de façon explicite, mais le plus souvent de façon implicite, une conception de l'homme. En effet, la conception de ce qu'est l'homme, de sa dignité, va transformer les décisions et l'organisation d'une entreprise. Un manager persuadé que l'homme est tricheur et paresseux, incapable de travailler collectivement, multipliera les contrôles et la mise en place de procédures. À l'inverse, un manager qui est convaincu que l'homme est capable d'initiative et digne de confiance facilitera l'autonomie de ses collaborateurs.⁷

L'entreprise approche ces questions quand elle définit ses valeurs. Mais les valeurs ne vont pas aussi directement au fond des choses que la question anthropologique dans toute sa simplicité : « Pour vous qui est l'homme ? ».

« Pour vous qui est l'homme ? »

La conception anthropologique d'un dirigeant, c'est-à-dire cette compréhension intuitive ou réfléchie de ce qu'est l'homme, guide son action et oriente peu à peu tout le fonctionnement de l'entreprise. Ce livret invite tous les dirigeants à se questionner sur leur vision de l'homme : Est-elle vraie ? Est-elle juste ? Est-elle source de fécondité ? Est-elle partagée ?

7 Cf. Douglas Mac Gregor : *Théorie X et Théorie Y*. Le niveau de confiance dans l'homme se lit dans les choix d'organisation des entreprises. Parfois, le discours est loin de la réalité. Ainsi les entreprises qui placent leurs collaborateurs dans des situations paradoxales en affirmant que « la confiance est importante », que « les hommes sont au cœur de l'organisation » tout en multipliant les contrôles et les procédures.

Dans cette recherche chacun peut prendre comme boussole la question du Christ : « Et pour vous, qui suis-je ? »⁸. En effet, pour un chrétien, il n'y a pas de meilleur guide que la parole du Sauveur.

Plan du livret

Il n'y a pas de période de la vie humaine et de lieu de la vie sociale où la dignité de l'homme ne doit être respectée. Dans les transformations de notre société, ce principe de la Pensée Sociale Chrétienne est un guide dans toutes les évolutions que nous connaissons : respect de la vie, accueil des migrants, droit du travail, rapport entre les nations, etc.

Ce livret est centré sur la dignité de l'homme dans l'entreprise. Pour autant, chacun pourra y nourrir son action sur les autres domaines de sa vie : dans sa famille, ses engagements associatifs ou politiques.

Ce livret propose dans un premier temps de :

♦ **Saisir ce qu'est la dignité de la personne humaine à partir des grands textes de la Pensée Sociale Chrétienne.** L'enjeu est de s'imprégner pour en vivre de toute la richesse du dessein d'amour de Dieu sur l'homme.

Deux conséquences de la dignité mettront en évidence ce qu'elle signifie concrètement pour l'entreprise : la place des plus petits et la qualité du travail dans les entreprises. (Partie 1)

8 Mat. 16,15

♦ **Méditer sur la dignité de l'homme à partir de l'Écriture.** Les textes pouvant nourrir le thème de la dignité sont particulièrement nombreux. Il a fallu faire un choix. Un accent particulier sera mis sur la dignité procurée à l'homme par son travail. (Partie 2)

Puis dans un deuxième temps de se questionner autour de trois axes :

♦ **Comment un dirigeant d'entreprise peut-il respecter la dignité de l'homme** au quotidien, et notamment dans ses « postures » vis-à-vis des personnes qu'il côtoie dans sa vie professionnelle ? (Partie 3.1)

♦ **Comment construire une entreprise respectueuse de la dignité de l'homme ?** (Partie 3.2)

♦ **Quelles sont les menaces sur la dignité dans les entreprises aujourd'hui ?** (Partie 4) Bien que située à la fin du livret, cette dernière partie mérite une grande attention. En effet, toutes les époques qui nous ont précédés ont connu leur lot de menaces sur la dignité de l'homme. Les réponses que chaque génération y a apportées ont modelé l'humanité.

Aujourd'hui, c'est au tour de notre génération d'apporter ses propres réponses. Le développement de la technique, la finance, la complexité des organisations placent notre société devant des enjeux majeurs. Sur ces sujets, un entrepreneur peut penser que sa capacité d'influence est très réduite. Mais, à l'image de qui peut être fait pour la protection de « notre maison commune », il peut dans le champ de ses responsabilités agir au service de la dignité des personnes, voire convertir des menaces en opportunités.

En fin de livret, page 149, l'annexe 6.1 « **Itinéraire pour une équipe** » suggère une méthode de travail pour étudier en équipe « La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise ».

1 LA DIGNITÉ DE LA PERSONNE DANS LA PENSÉE SOCIALE CHRÉTIENNE

« Ce petit être de trois coudées, tellement inférieur aux animaux par la force du corps, Dieu l'a élevé au-dessus de tous, lui donnant avec lui-même la parenté de la raison, le gratifiant d'une âme raisonnable, ce qui est le sommet de l'honneur. »

Saint Jean Chrysostome, In pasc. 48, 7

1.1 La dignité de l'homme

« L'homme a été créé « à l'image de Dieu », capable de connaître et d'aimer son Créateur »⁹. Il est « la seule créature sur terre que Dieu a voulue pour elle-même ».¹⁰

« La gloire de Dieu, c'est l'homme vivant. »

L'homme est « capable de Dieu »¹¹. En effet, « La vie que Dieu donne à l'homme est différente et distincte de celle de toute autre créature vivante, car, tout en étant apparenté à la poussière de la terre¹², l'homme est dans le monde une manifestation de Dieu, un signe de sa présence, une trace de sa gloire¹³. C'est ce qu'a voulu souligner également saint Irénée de Lyon avec sa célèbre apostrophe : « La gloire de Dieu, c'est l'homme vivant ».

À l'homme est conférée une très haute dignité, dont les racines plongent dans le lien intime qui l'unit à son Créateur : en l'homme resplendit un reflet de la réalité même de Dieu ».¹⁴

Mais, dès les premières pages de la Bible, l'humain est aussi sujet de misère. La dignité offerte par la grâce de Dieu et l'indignité par manquement humain sont présentes dans les récits fondateurs, dans l'histoire d'Israël comme dans les Psaumes et les livres de sagesse. Même si l'humain a été « fait de peu inférieur à un dieu » (Ps 8,6), il reste fondamentalement dépendant de Dieu, faible et peu fiable. Non seulement sa vie, mais aussi sa connaissance sont limitées.

9 *Gaudium et Spes* §12

10 *Gaudium et Spes* §24

11 *Catéchisme de l'Église Catholique*, titre du 1^{er} chapitre, 1^{ère} Section, 1^{ère} partie

12 Cf. Gn 2, 7; 3, 19; Jb 34, 15; Ps 103/102, 14; 104/103, 29

13 Cf. Gn 1, 26-27; Ps 8, 6

14 *Evangelium vitæ* §34

La misère de l'homme conduit Dieu au don de la Loi, qui, tout en visant à rétablir continuellement la dignité humaine, contribue encore à son humiliation. Dans cette tension constitutive, la Bible donne une image positive de l'humain, qui trouve une dignité toujours nouvelle dans la disponibilité de l'homme à se laisser relever, transformer et convertir dans toutes ses dimensions.

1.1.1 Toute personne est unique et également respectable

En effet, chaque personne existe avant tout comme « centre de conscience et de liberté, dont l'histoire (est) unique et non comparable à aucune autre »¹⁵. Elle est une créature nouvelle appelée à vivre sa particularité en ce monde avec les capacités qui sont les siennes et celles de personne d'autre. Parce que la vie d'une personne n'est jamais la répétition d'une autre vie, il n'est pas possible de « l'enfermer dans des schémas de pensée ou dans des systèmes de pouvoir, idéologiques ou non ».

« Ceci impose avant tout l'exigence non seulement du simple respect de la part de quiconque, et en particulier des institutions politiques et sociales et de leurs responsables à l'égard de chaque homme sur cette terre, mais bien plus, cela comporte que le premier engagement de chacun envers l'autre, et surtout de ces mêmes institutions, soit précisément la promotion du développement intégral de la personne ».¹⁶

Il n'est que d'observer des enfants, si jeunes soient-ils, pour se convaincre de l'unicité de chaque personne et de la nécessité de son respect absolu.

15 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §131

16 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §131

Dans l'entreprise, chaque collaborateur est de la même façon unique et également respectable. Sa participation, aussi petite soit-elle, manquerait à l'ensemble, s'il ne l'apportait pas.

1.1.2 Chaque personne est libre et capable d'atteindre la vérité

« La capacité d'accéder à la vérité et à la liberté sont des prérogatives de l'homme du fait qu'il est créé à l'image de son Créateur, le Dieu vrai et juste¹⁷. Seul de toutes les créatures visibles, l'homme est "capable de connaître et d'aimer son Créateur" ».¹⁸

L'exercice de la liberté et la recherche de la vérité sont intimement liés. D'une part, la connaissance permet d'agir de façon ajustée aux circonstances et aux personnes. Sans une recherche de ce qui est vrai et juste, comment une personne peut-elle déterminer et faire ce qui est bon ? C'est pour cela qu'il existe pour tous « une obligation morale grave (...) de chercher la vérité et une fois qu'elle est connue d'y adhérer »¹⁹ et d'agir selon cette vérité.

D'autre part, la liberté, constitutive de la dignité humaine « n'est pas une fin en soi : elle est le moyen, le chemin, pour atteindre le vrai bien, le bien objectif, de façon responsable ».²⁰ Dans cette recherche, les chrétiens, ont un atout supplémentaire en la personne du Christ : n'est-il pas la lumière du monde ? C'est ce qu'il nous a dit lui-même :

17 Cf. Dt 32, 4

18 *Evangelium vitæ* §34

19 *Veritatis Splendor* § 34. Également dans le Catéchisme de l'Église Catholique : « Dans l'exercice de la liberté, l'homme accomplit des actes moralement bons, constructifs de sa personne et de la société, quand il obéit à la vérité, c'est-à-dire quand il ne prétend pas être le créateur et le maître absolu de cette dernière, ainsi que des normes éthiques. » (§1749 – 1756)

20 Cf. Discours du pape Jean-Paul II aux évêques de l'est de la France en visite « *ad limina apostolorum* » du 1^{er} avril 1982 ou encore le propos du Cardinal Newman : « La conscience a des droits parce qu'elle a des devoirs » (Cf. *Veritatis Splendor* §34)

« Je suis le chemin, la vérité et la vie » Notre compréhension du monde en tant que chrétiens nous offre ainsi un éclairage exceptionnel, qui ne simplifie nos décisions qu'en apparence, car l'exigence que cette vision nous apporte est grande : rien moins que la mission de construire le Royaume.

Pour autant, cet exercice de recherche de la vérité est rendu délicat par l'existence de la blessure du péché. Quand l'homme se découvre simultanément séparé de Dieu et justifié par ce même Dieu, réconcilié avec lui au moyen de la rédemption du Christ, il retrouve sa dignité originelle. Le terme rédemption, du verbe racheter, traduit une racine grecque qui signifie « délier, libérer ».

L'homme dans le péché est considéré comme esclave, à l'instar des Israélites jadis en Égypte ; en Christ, il est rétabli dans sa dignité de libre fils de Dieu. Le fait que nous soyons déclarés justes, rachetés, libérés, ne signifie pas que la réalité concrète de notre vie va changer du jour au lendemain. S'il en était ainsi, Dieu agirait sans nous et violerait notre liberté. Mais quels que soient les liens qui nous emprisonnent encore dans notre indignité quotidienne, nous sommes pardonnés, accueillis, considérés comme fils adoptifs de Dieu, redevenus « capables de Dieu ».

1.1.3 L'homme est un être de relation

« Dieu n'a pas créé l'homme comme un "être solitaire", mais il l'a voulu comme un "être social". La vie sociale n'est donc pas extérieure à l'homme : il ne peut croître et réaliser sa vocation qu'en relation avec les autres ».²¹ Cette dimension relationnelle entre les hommes est le reflet de la relation entre les personnes de la Trinité en Dieu,

21 *Liberatis Conscientia* §32

qui est Amour, et, par suite, de la relation entre Dieu et l'homme.

La personne, selon la Pensée Sociale Chrétienne, n'est donc ni un individu, ni l'élément d'une masse. « La personne ne peut jamais être pensée uniquement comme une individualité absolue, bâtie par soi-même et sur soi-même, comme si ses caractéristiques propres ne dépendaient pas d'autre chose que d'elle-même. Elle ne peut pas être pensée comme la pure cellule d'un organisme disposé à lui reconnaître, tout au plus, un rôle fonctionnel à l'intérieur d'un système ».²²

« Que chacun considère son prochain, sans aucune exception, comme un autre lui-même. »

L'établissement de ces relations est un effort permanent. En effet, l'autre est souvent vu comme un obstacle à la liberté plutôt que le chemin de sa liberté. « Que chacun considère son prochain, sans aucune exception, comme un autre lui-même, tienne compte avant tout de son existence et des moyens qui lui sont nécessaires pour vivre dignement, et se garde d'imiter ce riche qui ne prit nul souci du pauvre Lazare »²³.

L'enfermement sur soi, qui est l'autre nom de l'enfer, ne rend pas heureux. À l'opposé de la cité de Dieu qui est une vie de communion entre nous et avec tous nos frères.

Or, en entreprise, « ...Nous sommes enclins à penser spontanément l'homme comme individu, et à négliger la place des relations qui caractérise l'homme comme personne. Cette inclination nous conduit à développer une conception particulière de l'entreprise, celle d'un système

22 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §125

23 *Gaudium et Spes* §27

de coordination entre des individus ». ²⁴ En pensant leur fonctionnement comme une coordination entre individus, tout en exigeant une grande implication de chacun, les entreprises provoquent de la souffrance et se privent de source d'efficacité. Passer de la coordination d'individus à la coopération entre les personnes demande d'acquérir une vision politique de l'entreprise, communauté de personnes au service d'autres personnes.

1.1.4 Le respect de la dignité de l'homme fonde la Pensée Sociale Chrétienne

La « domination sur le monde requiert l'exercice de la responsabilité ; ce n'est pas une liberté d'exploitation arbitraire et égoïste. En effet, toute la création a la valeur de ce qui est bon aux yeux de Dieu qui en est l'auteur » ²⁵. Remarquons que l'homme n'est pas à l'origine des êtres et des choses. Sa responsabilité, sa vocation, est « d'achever » la création qui lui est confiée. Il n'est pas le créateur, il en est le co-créateur.

C'est pour cela que la capacité créative de l'homme, en vue de construire le Royaume de Dieu auquel toute la Création est appelée, est caractéristique de sa dignité.

La Pensée Sociale Chrétienne découle elle-même de cette vision de l'homme. En effet, elle a pour objectif d'inviter les hommes à construire une société qui réponde à cette magnifique réalité : tout homme est une créature aimée de Dieu, un être de relation, libre, responsable, unique et infiniment digne, sauvé par la Croix du Christ.

24 *L'entreprise et la Personne* in *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, P. Baudoin Roger, Collège des Bernardins

25 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §113

C'est bien la dignité de l'homme qui donne son sens à chacun des principes de la Pensée sociale chrétienne :

- ♦ Chaque homme est appelé « grâce à sa capacité de connaître le bien » à le poursuivre pour lui-même et pour les autres. Plus simplement, à construire le **bien commun**. Cet appel est aussi un devoir, celui **de participer** à la vie des communautés auxquelles chacun appartient.
- ♦ L'organisation de la société et des groupes humains doit être **subsidaire** pour que chacun puisse être reconnu dans son utilité donc dans sa dignité et mobiliser ses capacités au service du bien commun.
- ♦ Parce que tous les hommes sont égaux en dignité, **les biens doivent pouvoir affluer équitablement vers chacun d'eux**. Cela exige la construction d'une vraie **solidarité**.

1.1.5 La nouveauté radicale de l'évangile²⁶

Dans les rapports humains l'évangile va apporter une nouveauté radicale en poussant l'exigence d'amour du prochain. En effet, Jésus nous enseigne : « Vous avez appris qu'il a été dit : Tu aimeras ton prochain et tu haïras ton ennemi. Eh bien ! Moi, je vous dis : Aimez vos ennemis, et priez pour ceux qui vous persécutent, afin d'être vraiment les fils de votre Père qui est aux cieux ; car il fait lever son soleil sur les méchants et sur les bons, il fait tomber la pluie sur les justes et sur les injustes.

²⁶ Dès le livre du *Lévitique*, le Seigneur parle à Moïse et dit : « Soyez saints, car moi, le Seigneur votre Dieu, je suis saint. Tu ne haïras pas ton frère dans ton cœur. Mais tu devras réprimander ton compatriote, et tu ne toléreras pas la faute qui est en lui. Tu ne te vengeras pas. Tu ne garderas pas de rancune contre les fils de ton peuple. Tu aimeras ton prochain comme toi-même. Je Suis le Seigneur » (Lv 19 1-2, 17-18). Déjà pour les juifs, ce qui fait la sainteté de l'homme, c'est de distinguer l'intolérance vis-à-vis de la faute et l'amour inconditionnel vis-à-vis de celui qui l'a commise, excluant toute haine, toute vengeance, toute rancune ! Saint Paul va plus loin, établissant chacun d'entre nous comme sanctuaire de Dieu : « Ne savez-vous pas que vous êtes un sanctuaire de Dieu, et que l'Esprit de Dieu habite en vous ? Si quelqu'un détruit le sanctuaire de Dieu, cet homme, Dieu le détruira, car le sanctuaire de Dieu est saint, et ce sanctuaire, c'est vous. » (1Co 3 16-19)

En effet, si vous aimez ceux qui vous aiment, quelle récompense méritez-vous ? Les publicains eux-mêmes n'en font-ils pas autant ? Et si vous ne saluez que vos frères, que faites-vous d'extraordinaire ? Les païens eux-mêmes n'en font-ils pas autant ? Vous donc, vous serez parfaits comme votre Père céleste est parfait. »²⁷ Jésus fait ainsi de l'amour des ennemis et de la prière pour les ennemis le sommet de la perfection.

Aborder la dignité de la personne humaine, c'est donc pour un chrétien se placer d'emblée au-delà de toute perspective simplement humaniste, aussi belle soit-elle, et dépasser la perspective juive du seul amour du prochain, pour aller jusqu'à l'amour des ennemis, dont Jésus s'est fait le témoin suprême sur la croix en donnant sa vie.

Gratuité de l'Amour et don de soi sont constitutifs de la foi chrétienne. Aucun champ de la vie humaine ne soit en être écarté. Dans cet objectif, comme l'écrivait Benoît XVI dans *Caritas in Veritate*, le principe de gratuité et la logique du don, comme expression de fraternité, doivent trouver leur place au sein de l'activité économique normale.²⁸

1.2 L'attention « aux tout petits »

La tentation d'instrumentaliser son prochain est une réalité. En effet, « À cause de l'orgueil et de l'égoïsme, l'homme découvre en lui des germes d'asocialité, de fermeture individualiste et d'humiliation de l'autre »²⁹. Or l'homme ne peut être instrumentalisé et doit être respecté pour ce qu'il est.

27 Mat 5, 43-48

28 Cf. *Caritas in Veritate*, chapitre 3

29 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §150

C'est l'attention aux tout petits, sur laquelle l'Église insiste tant, qui donne l'originalité du point de vue chrétien sur l'homme³⁰. Ce n'est d'ailleurs pas tant une idée qu'une expérience que chacun est invité à vivre, dans la rencontre de la fragilité des autres, mais aussi dans l'acceptation de sa propre fragilité.

1.2.1 Dieu s'est fait homme en Jésus Christ et le Christ s'est fait pauvre, jusqu'à la Croix

« Le Christ Jésus, ayant la condition de Dieu, ne retint pas jalousement le rang qui l'égalait à Dieu. Mais il s'est anéanti, prenant la condition de serviteur, devenant semblable aux hommes. Reconnu homme à son aspect, il s'est abaissé, devenant obéissant jusqu'à la mort, et la mort de la croix »³¹.

Jésus s'identifie aux plus petits : « J'ai eu faim et vous m'avez donné à manger (...) Chaque fois que vous ne l'avez pas fait à l'un de ces plus petits, c'est à moi que vous ne l'avez pas fait »³².

Le modèle que nous propose le Christ dépasse l'humanisme. Ce dernier voit l'aide aux faibles comme un devoir moral et une nécessité pour la cohésion sociale. L'Église

30 Il est rassurant de constater que de nombreux auteurs, d'inspiration chrétienne ou non, partagent ce point de vue : ainsi le philosophe et essayiste altermondialiste Patrick Viveret, souligne : « Toutes nos sociétés sont organisées autour de la fascination de la force, de la compétition, de logiques de rivalités. Et ce, dans tous les domaines : économiques, politiques, religieux... Il y a cette fascination de la force dominatrice qui régit tout. Pourtant, il n'y a de réalisme possible qu'à partir du moment où on accepte de sortir de ce déni. Pour y parvenir, l'élément clé est d'organiser la solidarité par la fragilité. Une façon de prendre en considération tous les groupes aux fragilités marquées. Et d'accepter tous les handicaps ». (Colloque *Fragilités interdites ?* - 2016)

Ou encore Geneviève Azam, économiste et altermondialiste : « Le dérèglement conjoint du monde et de la nature, le surgissement d'événements extrêmes qui échappent à la maîtrise et à la capacité d'imagination (dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, cumul explosif des inégalités), donnent à voir une défaite de la toute-puissance et de l'idéalisme prométhéen. La fragilité des écosystèmes, la fragilité des sociétés, la fragilité des citoyens désocialisés, disloqués, massifiés, se révèlent violemment. (...) Face à ces défis immenses, doit-on cultiver la fragilité inhérente à l'espèce humaine ou bien tenter de la vaincre ? (...) Cultiver la fragilité est une force créatrice qui rassemble au lieu d'opposer, qui lie au lieu de délier, qui conjugue au lieu de mettre en concurrence, qui refuse fermement la démesure au lieu de l'accentuer dans une course désespérée. Des voix et des pensées diverses ouvrent ce chemin, des expériences multiples indiquent d'ores et déjà une bifurcation. » In *Osons rester humain : les impasses de la toute puissance*, éd. Les liens qui libèrent, 2015

31 Philippiens 2, 6-8

32 Mat 25, 45

nous emmène beaucoup plus haut : relayant le message du Christ, elle nous « invite à reconnaître en quiconque, proche ou lointain, connu ou inconnu, et surtout dans le pauvre et en celui qui souffre, un frère « pour lequel le Christ est mort ».³³

1.2.2 La fragilité est au cœur de notre humanité

Dans un univers qui reconnaît surtout la force, le succès, la réussite, parler de fragilité peut sembler surprenant. Pourtant, l'homme est bien fragile, fini, et incomplet. À notre naissance nous sommes totalement dépendants des autres. Nous le serons de nouveau à l'approche de notre mort.³⁴

Mais l'homme est fragile toute sa vie. Il ne peut jamais être sûr de son lendemain : « Ne te vante pas de ce que tu feras demain, car tu ne sais pas même ce qui arrivera aujourd'hui ».³⁵ Tout homme a des fragilités physiques, psychologiques, intellectuelles, morales, relationnelles... Certaines faiblesses sont visibles d'autres sont cachées. Elles sont aussi liées à nos fautes, nos manquements et nos péchés.

Il ne s'agit pas de faire l'apologie de la faiblesse³⁶ - en tant que telle, la fragilité est à corriger ou à accompagner -, mais de reconnaître ce qu'elle révèle ou permet. Cette reconnaissance passe par la prise en compte des personnes avec leurs fragilités et ce qu'elles ont à nous dire et nous apprendre.

1.2.3 La fragilité rend la vie plus humaine

Accepter sa propre fragilité, c'est se mettre en capacité d'entrer en relation avec l'autre. En effet, « Ce n'est qu'à partir du moment où il y a une acceptation de

33 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §105. (Cf. 1 Co 8, 11; Rm 14, 15)

34 Nous sommes « les plus vulnérables des animaux », rappelle la psychanalyste Marie Balmary dans *La fragilité, faiblesse ou richesse*, Albin Michel

35 Proverbes 27, 1 36 Cf page 74 « quel est notre regard sur la faiblesse »

ses propres fragilités, de ses failles, et donc de la dépendance, que l'on peut s'ouvrir aux autres et faire place à la confiance dans les autres, seule façon de recréer du lien social »³⁷.

« Une société est forte de la place qu'elle donne aux plus fragiles. »

Accepter la fragilité des autres, c'est s'ouvrir à la richesse des rencontres. La rencontre de l'autre avec ses faiblesses, ses pauvretés, ses handicaps, son isolement, et ses différences nécessite une qualité toute spéciale d'attention et de relation, qui nous fait pleinement vivre notre humanité. Comme Jean Vanier le rappelle, « Je suis toujours étonné de voir que le partage de nos faiblesses et de nos difficultés nous apporte beaucoup plus que le partage de nos qualités ou de nos succès ».

En effet, « Une société est forte de la place qu'elle donne aux plus fragiles. Les personnes ayant un handicap humanisent la société, elles invitent à la relation »³⁸.

1.2.4 La qualité d'une société peut se mesurer à la place donnée au plus petit

C'est pour cela que « La dimension humaine d'une société se mesure à la façon dont elle traite la fragilité de ses membres »³⁹. La logique de l'hyper-performance, de l'élimination des défauts, de la sélection permanente des plus aptes - qui sous-tend certains courants intellectuels (dont certaines composantes actuelles du transhumanisme) - pousse les hommes à se construire les uns contre les autres.

L'Évangile nous invite à cette attention aux pauvres. En effet, « C'est à ce qu'ils auront fait pour les pauvres que

37 Michela Marzano, philosophe sur le site des journées de la faiblesse.

38 Cité par Tugdual Derville dans *Le temps de l'Homme, pour une révolution de l'écologie humaine*, p177

39 Bernard Ugeux, père Blanc, Docteur en théologie dans *La fragilité, faiblesse ou richesse ?* éd. Albin Michel, 2009

Jésus-Christ reconnaîtra ses élus. Lorsque "la bonne nouvelle est annoncée aux pauvres" (Mt 11, 5) c'est le signe de la présence du Christ »⁴⁰.

Cette démarche demande un travail sur soi : « Oui, le monde sera toujours un lieu où le fort dominera et méprisera le faible, à moins que chacun de nous accueille ce qui est faible et brisé à l'intérieur de soi »⁴¹.

Elle est aussi un travail sur le fonctionnement de toute la société. Les entreprises sont concernées : comment faire pour que la place donnée aux plus petits soit un des critères d'évaluation d'une entreprise ?

ÉCLAIRAGE

Nous devons à Bossuet un sermon célèbre sur l'éminente dignité des pauvres⁴²

« Parce qu'on méprise leur condition, il (Dieu) relève leur dignité ; parce qu'on croit ne leur rien devoir, il impose la nécessité de les soulager ; et afin de nous y engager par notre intérêt, il ordonne que les aumônes nous soient une source infinie de grâces. (...)

Cette ville (construite par le Christ), c'est la sainte Église ; et si vous me demandez, Chrétiens, pourquoi je l'appelle la ville des pauvres, je vous en dirai la raison par cette proposition que j'avance : que l'Église, dans son premier plan, n'a été bâtie que pour les pauvres, et qu'ils sont les véritables citoyens de cette bienheureuse cité que l'Écriture a nommé la cité de Dieu. (...)

40 *Catéchisme de l'Église Catholique* §2443 (cité par le *Compendium* §183).

41 Martin Luther King, cité par Jean Vanier (voir : <http://www.fragilites-interdites.fr/5/la-fragilite>).

42 Bossuet, *Sermons et oraisons funèbres*, éditions du Seuil, 1997, p. 19-20.

Et n'est-ce pas pour cela, mes frères, que ce même Dieu humilié, voulant, dit-il, remplir sa maison (Lc 14,23), ordonne à ses serviteurs de lui aller chercher tous les misérables ? Voyez comme il en fait lui-même le dénombrement : Allez-vous-en, dit-il, dans les coins des rues, et amenez-moi promptement, qui ? Les pauvres et les infirmes ; qui encore ? Les aveugles et les impotents. (Lc 14,21).⁴³ (...)

C'est de quoi il prétend remplir sa maison : il n'y veut rien voir qui ne soit faible, parce qu'il n'y veut rien voir qui n'y porte son caractère, c'est-à-dire la croix et l'infirmité⁴⁴... C'est pourquoi le divin psalmiste les appelle les pauvres de Dieu (Ps 72,2).⁴⁵ »

En effet, n'est-ce pas à eux qu'a été envoyé le Sauveur ? « Dieu m'a envoyé, nous dit-il, pour annoncer l'Évangile aux pauvres » (Lc 4,18). Ensuite, n'est-ce pas aux pauvres qu'il adresse la parole, lorsque, faisant son premier sermon sur cette montagne mystérieuse, où ne daignant parler aux riches sinon pour foudroyer leur orgueil, il porte la parole aux pauvres comme à ceux qu'il devait évangéliser ? « Ô pauvres, que vous êtes heureux, parce qu'à vous appartient le royaume de Dieu !⁴⁶ » (Lc 6,20)

1.3 Le travail humain

L'être humain travaille à la fois pour se nourrir, lui et sa famille, pour se socialiser, pour se réaliser et pour transformer le monde. Cette dernière motivation peut être en fait la première, spontanée, même chez les enfants. En quoi le travail est-il donc un facteur de croissance de sa dignité ?

43 Bossuet, op. cit. p. 19.

44 Plus loin dans le même sermon, il revient sur cet argument en disant : « La couronne de notre monarque est une couronne d'épines : l'éclat qui en rejailit, ce sont les afflictions et les souffrances. C'est dans les pauvres, c'est dans ceux qui souffrent, que réside la majesté de ce royaume spirituel. Jésus étant lui-même pauvre et indigent, il était de bienséance qu'il liât société avec ses semblables, et qu'il répandît ses faveurs sur ses compagnons de fortune. » *ibid.* p. 31.

45 « Qu'il gouverne ton peuple avec justice, et tes pauvres (racine : *'ani*) selon le droit. »

46 *ibid.* p. 24.

1.3.1 Le travail est au cœur de la dignité de la personne

Quand on demande à une personne de dire qui elle est, elle évoque spontanément son travail et son entreprise. Une grande partie de l'éducation d'un enfant puis d'un jeune a pour objectif de le préparer à s'intégrer dans le « monde du travail ». Le passage à l'âge adulte est souvent caractérisé par le premier « vrai » travail. En contrepoint, la plupart des personnes qui sont au chômage souffrent de ne pas être intégrées/utiles à la société et de ne pas pouvoir assumer pleinement leur responsabilité, participer à la construction du monde, produire leurs moyens de vivre et ceux de leur famille.⁴⁷

Le travail a donc une dimension personnelle et une dimension sociale. Saint Jean-Paul II dans son introduction de *Laborem Exercens* indique que l'encyclique a été écrite « pour mettre en évidence - peut-être plus qu'on ne l'a jamais effectué - le fait que le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale »⁴⁸.

En effet, le travail « nous révèle toute la richesse et en même temps toute la difficulté de l'existence humaine sur la terre. (...). De nouvelles interrogations, de nouveaux problèmes se posent sans cesse, et ils font naître toujours de nouvelles espérances, mais aussi des craintes et des menaces liées à cette dimension fondamentale de l'existence humaine, par laquelle la vie de l'homme est construite chaque jour, où elle puise sa propre dignité spécifique, mais dans laquelle est en même temps contenue la constante mesure de la peine humaine, de la souffrance et aussi du préjudice et de l'injustice »⁴⁹.

« Le travail humain est la clé essentielle de toute la question sociale. »

47 « Le travail conditionne aussi le processus de développement des personnes, car une famille frappée par le chômage risque de ne pas réaliser pleinement ses finalités » (*Compendium* §249). Lire également *Laborem Exercens* §10

48 *Laborem Exercens* §3

49 *Laborem Exercens* §1

1.3.2 Ce qu'est le travail humain

Le dictionnaire Larousse définit le travail comme « L'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose ». Plus profondément, le travail humain, parce qu'il est réalisé par une personne capable d'inventer et de créer à l'image de Dieu, a une valeur spécifique.

Hannah Arendt dans son livre *Condition de l'homme moderne*⁵⁰ transpose l'opposition antique entre le travail et le loisir en distinguant :

- ♦ **le travail destiné à dominer la nature pour survivre.**

L'activité imposé par le cycle biologique correspond à la racine latine *labor* (le labeur). Imposée, elle est une aliénation due aux exigences de la nature.

- ♦ **le travail créatif dépassant la nécessité,** qu'Hannah

Arendt appelle l'œuvre (*opus*). Activité où chacun choisit de réaliser les projets lui permettant de participer au progrès du monde et d'exprimer sa personnalité. L'œuvre survit et transcende l'existence individuelle.

Cette distinction met en évidence ce qu'est un travail de qualité. Cependant la vision Hannah Arendt reste pessimiste. Dans sa vision, le travail (*Labor*) est une contrainte aliénante. L'objectif de la société est donc d'augmenter la part de l'œuvre et de diminuer celle du travail (*Labor*) dans l'activité humaine.

Simone Weil, ayant expérimenté le travail à la chaîne⁵¹, ne distingue pas le travail (*Labor*) et l'œuvre comme elle n'oppose pas la liberté créatrice et la nécessité imposée par la nature. De son expérience en usine, elle a tiré une vision

50 Hannah Arendt *Condition de l'homme moderne*, Calmann Levy, 1961.

51 Simone Weil racontera son expérience dans *La condition ouvrière*, Gallimard, 1951.

très claire du travail à la chaîne. Un travail qui ne permet même pas d'espérer un progrès pour soi, a fortiori pour la société, du fait du caractère purement répétitif et « alimentaire » de cette activité. Le rythme empêche les ouvriers de voir leur activité comme un service pour les autres, ou mieux comme une louange adressée au Créateur, dont l'œuvre se poursuit à travers la main des hommes. Pour Simone Weill, seule cette vision spirituelle permet d'échapper au désespoir qu'engendre la répétition d'une tâche à l'infini. Elle suggérait de lever les yeux vers le ciel pour reprendre contact avec le cosmos et par là avec la mission de co-création confiée à tout homme. Plus largement elle dégagera de son expérience les caractéristiques d'un travail authentique qui inspireront la suite de ce livret.

Pierre-Yves Gomez, économiste, explique que la personne qui travaille vit une triple expérience⁵² : la première est subjective, c'est ce que vit la personne dans son travail et notamment son intention (Pourquoi), la seconde est objective car le travail aboutit à une production (Quoi), la troisième est collective car le travail conduit à être en relation avec d'autres (Avec/pour qui).

Ces trois dimensions, toutes nécessaires, donnent toute sa réalité et son sens au travail humain. Elles fournissent une bonne grille d'analyse du travail :

♦ **La dimension subjective** prend en compte ce que la personne peut mettre d'elle-même dans son travail. Quel sens lui donne-t-elle ? Quelle est son intention ? Chaque

52 Lire le chapitre 13 du livre de Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible*, Édition François Bourin, 2013. Les trois dimensions du travail proposées par Pierre-Yves Gomez, peuvent être rapprochées de la première partie de *Laborem Exercens* et notamment des paragraphes 5,6 et 8 :

§5 - Le travail au sens objectif : la technique.

§6 - Le travail au sens subjectif : l'homme, sujet du travail.

§8 - Solidarité des travailleurs.

personne vit cette dimension au travers de la reconnaissance qu'il reçoit.

- ♦ **La dimension objective.** C'est le résultat concret du travail qui en donne la mesure. Ce que produit une personne peut être comparé à ce qu'en fait une autre. Sa réalité est celle de la performance.

- ♦ **La dimension collective.** Le travail parce qu'il demande de la coopération et qu'il produit pour des clients place chaque personne au centre de relations diverses. Cette dimension se mesure dans la solidarité.

Comme le fait remarquer Pierre-Yves Gomez, le travail d'une personne ne se limite pas à son activité salariée⁵³ ou rémunérée⁵⁴. En effet, l'essentiel du temps de travail échappe au marché parce qu'il est réalisé gratuitement : le travail domestique (repas, bricolage, jardin, éducation, administratif, soins aux malades), les activités sociales (le bénévolat représente l'équivalent d'un million d'emplois à plein temps en France), les échanges dans des communautés virtuelles (Wikipédia...), mais aussi toute la part de tâches réalisées par le client sans laquelle l'économie ne fonctionnerait pas (remplir son caddie, scanner, se servir à la pompe, acheter un billet de train, remplir sur le net les formulaires de l'administration, etc.).

1.3.3 Pourquoi l'homme travaille-t-il ?

Les textes de la Pensée Sociale Chrétienne nous disent pourquoi l'homme travaille :

53 En France 24 millions, dont 60% d'employés/ouvriers. 50% travaillent dans des entreprises de moins de 250 personnes. 1/3 dans des entreprises de plus de 5 000 personnes.

54 Un temps de travail de 35 heures pendant 40 ans représente 12% du temps de vie d'une personne. Pierre-Yves Gomez fait remarquer dans son livre *Le travail invisible* que lorsque l'on constate l'agitation fébrile de nos contemporains, il n'est pas du tout sûr qu'ils travaillent moins que toutes les générations qui les ont précédés.

1/ Dans la Bible, le travail est une mission confiée à l'homme.

Dès le récit de la création du monde, l'homme est chargé de la mission de remplir la terre et de la dominer (Gn 1, 28) ou de la cultiver et de la garder (Gn 2, 15). Dans le dessein de Dieu, cela correspond à la réalisation de la vocation de l'homme. Il ne s'agit évidemment pas d'un esclavage, ni d'une obligation sans fondement, mais d'une bénédiction, d'un bonheur à vivre.

Cet appel traverse toute l'Écriture. Saint Paul lui-même nous montre l'exemple : « Vous savez bien, vous, ce qu'il faut faire pour nous imiter. Nous n'avons pas vécu parmi vous de façon désordonnée ; et le pain que nous avons mangé, nous ne l'avons pas reçu gratuitement. Au contraire, dans la peine et la fatigue, nuit et jour, nous avons travaillé pour n'être à la charge d'aucun d'entre vous. Bien sûr, nous avons le droit d'être à charge, mais nous avons voulu être pour vous un modèle à imiter. Et quand nous étions chez vous, nous vous donnions cet ordre : si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus. »⁵⁵

Dans les premiers temps du christianisme, la nécessité du travail pour l'épanouissement de l'homme, fût-il le plus pieux, est réaffirmée. Le moyen par lequel Dieu l'indique à saint Antoine l'Ermite, le premier moine, est d'une belle simplicité. « Le saint abbé Antoine, assis dans le désert, se trouva pris d'ennui et dans une grande obscurité de pensées ; il dit à Dieu : « Seigneur, je veux être sauvé, et les pensées ne me le permettent pas. Que ferai-je en ma tribulation ? Comment serai-je sauvé ? » Et peu après, s'étant levé pour sortir, Antoine vit

55 2Th 3, 7-10

quelqu'un qui lui ressemblait, assis et travaillant, puis se levant du travail et priant, et de nouveau assis et tressant la corde, puis de nouveau se levant pour la prière. C'était l'ange du Seigneur, envoyé pour la correction et la sécurité d'Antoine. Et il entendit l'ange qui disait : « Fais ainsi et tu seras sauvé ».

D'avoir entendu cela, il eut grande joie et confiance, et agissant ainsi il était sauvé. »⁵⁶. Nous voyons bien dans ce récit que le travail est tout autant un moyen de sanctification qu'un moyen de vivre. C'est une des idées maîtresses des grandes règles monastiques : « *Ora et labora* ».

Le travail a été fortement valorisé par les Réformes protestantes, et ceci dans un double souci : mettre tous les chrétiens sur le même plan et exalter la dignité des activités ordinaires. Luther (1483-1546) posera la pierre fondatrice de toute l'éthique protestante du travail au travers de son concept de *Beruf* (vocation). La particularité de la pensée luthérienne, à ce sujet, est d'étendre à l'exercice des professions (manuelles, artisanales, commerciales, techniques) la dignité spirituelle et religieuse qui était jusqu'alors reconnue à la vocation des prêtres et des moines.

Pour Luther, le métier prendra de plus en plus d'importance. La vie monastique, à ses yeux, soustrait l'homme aux devoirs de ce monde, alors que l'accomplissement des devoirs professionnels dans le monde devient l'expression la plus directe de l'amour du prochain commandé par l'Évangile.

La hardiesse du concept luthérien fut non seulement de revêtir la vocation professionnelle d'une dignité religieuse

56 *Apophtegme des pères du désert - Antoine 1*

égale à celle du ministère ecclésial traditionnel, mais aussi, dans le même élan, de lui reconnaître une forme d'indépendance vis-à-vis du clergé, de reconnaître que l'activité professionnelle se déploie dans une sphère qui lui est propre, dans laquelle l'Église n'a pas vocation à intervenir de façon directe et dans laquelle, en conséquence, l'énergie créatrice de l'artisan peut se déployer en toute liberté.⁵⁷

Le travail cesse en quelque sorte d'être une activité profane pour être reconnu comme « vocation » divine, dès lors qu'il permet de s'entraider. Assez vite pourtant, ce critère est compris dans les termes de l'utilité économique, ce qui entraîne parfois une exaltation excessive du travail. D'où l'importance, repérée par Max Weber, du travail dans les sociétés sécularisées marquées par l'esprit du protestantisme (organisation rationnelle du travail, recherche du profit pour le réinvestir, etc.).

2/ Faire vivre sa famille et plus largement rendre service à la société. Pour ne pas rester seul, l'homme a été doté d'une « aide qui lui est semblable »⁵⁸. Ainsi dès la création, Dieu a ainsi placé la famille en premier, donnant ensuite à l'homme la mission de cultiver la terre. Cette priorité de la famille sur le travail est importante.⁵⁹

Pour une personne, son travail est le moyen de faire vivre sa famille : l'Église a toujours relié le travail à la famille. « Le travail est le fondement sur lequel s'édifie la vie familiale,

57 Certains auteurs parlent à ce propos de "désacralisation" du monde du travail (ou "sécularisation", ou "laïcisation", ou "désenchantement"). Mais aucune de ces expressions ne nous semble adéquate. Car l'idée selon laquelle le travail séculier n'aurait pas de lien avec la religion, ou serait autonome par rapport à elle, serait à l'opposé de ce que Luther a prêché ! Le boulanger luthérien, lorsqu'il pétrit son pain, est au contraire habité par la conviction qu'il est ministre de Dieu face à son pétrin, et qu'il glorifie Dieu au travers de ce service autant que le prêtre.

58 Gn 2,18

59 Les rapports entre le travail et la vie familiale sont abordés dans la 3^e partie de ce livret, pages 77 à 82.

qui est un droit naturel et une vocation pour l'homme. Ces deux sphères de valeurs, l'une liée au travail, l'autre dérivant du caractère familial de la vie humaine, doivent s'unir et s'influencer de façon correcte. Le travail est, d'une certaine manière, la condition qui rend possible la fondation d'une famille, puisque celle-ci exige les moyens de subsistance que l'homme acquiert normalement par le travail. »⁶⁰

Et ce service va au-delà de la famille. En effet, « L'homme doit travailler par égard pour son prochain, spécialement pour sa famille, mais aussi pour la société à laquelle il appartient, pour la nation dont il est le fils ou la fille, pour toute la famille humaine dont il est membre étant héritier du travail des générations qui l'ont précédé et en même temps co-artisan de l'avenir de ceux qui viendront après lui dans la suite de l'histoire. Toute cela constitue l'obligation morale du travail entendue dans son sens le plus large »⁶¹.

« Chaque travailleur est la main du Christ qui continue à créer et à faire du bien. »

3/ Cultiver la terre pour accomplir le dessein de Dieu.

Le service de la famille et le service des autres s'inscrit dans le plan plus large du dessein de Dieu. « 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 »⁶².

« En devenant toujours plus maître de la terre grâce à son travail et en affermissant, par le travail également, sa domination sur le monde visible, l'homme reste, dans chaque cas et à chaque phase de ce processus, dans la ligne du

60 *Laborem Exercens* §10

61 *Laborem Exercens* §16

62 *Gaudium et Spes* §34, 2

plan originel du Créateur; et ce plan est nécessairement et indissolublement lié au fait que l'être humain a été créé, en qualité d'homme et de femme, « à l'image de Dieu ». ⁶³

Pour dire cela, Saint Ambroise a ces mots magnifiques : « Chaque travailleur est la main du Christ qui continue à créer et à faire du bien ». ⁶⁴ Le travail est un lieu où l'homme peut « régir le monde en sainteté et justice » (Sg9, 2-3). En recevant ce sens profond et religieux, le travail est comme « libéré de lui-même » et des servitudes qu'il peut représenter. ⁶⁵

On peut également citer Jacques Ellul : « Pourquoi, pour qui travaillons-nous ? Pour fournir à Dieu les éléments, les pierres, les idées, les matériaux de la Jérusalem céleste, où tout prendra sa place et son sens. Telle est la promesse qui est devant nous, et sans laquelle rien ne signifie rien ». ⁶⁶

Cela passe par de petites choses. Le dépassement est aussi dans ces gestes simples, qui par « une ferveur éveillée soutient en une fidélité attentive à purifier son intention et à ajouter à ses actes ce petit rien qui en assure la perfection » ⁶⁷.

63 *Laborem Exercens* §4

64 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, 265, Cf. Saint Ambroise, *De obitu Valentiniani consolatio*, 62 : PL 16, 1438

65 « Une œuvre peut très bien signifier Dieu, sans avoir à le représenter. Gallé ne met aucune frontière entre le profane et le sacré, entre le domaine de Dieu et celui du monde [...]. Pour Gallé, "le citoyen idéal est celui qui, au travers des préoccupations de son métier, voit sans cesse les applications au bien de tous et qui, au besoin, n'hésite jamais à apporter ses lumières spéciales au redressement des cruautés sociales [...]". L'œuvre de Gallé tend à rendre féconde toute situation qui se présente à chacun. En poète et certainement, pour moi, en qualité de prophète par sa visée du beau et du bien, il participe à la transfiguration du monde » Werner Burki, Pasteur de l'Église protestante unie de France. Article *Émile Gallé, artiste Protestant* publié dans le numéro 212 d'*Évangile et Liberté* d'octobre 2017.

66 Jacques Ellul, 1912-1994, théologien protestant, dans *Foi et Vie* n° 4, juillet 1980.

67 Père Eugène-Marie, dans *Je veux voir Dieu*. Sur ce point, la contemplation de l'œuvre de Dieu dans la création peut nous éclairer. En effet, l'harmonie de l'œuvre de Dieu se découvre dans l'incroyable précision des choses. En ce sens, il serait possible de renverser l'aphorisme que l'on attribue à Nietzsche « le diable est dans les détails » en affirmant « Dieu est dans les détails ».

4/ Le travail est un chemin de croissance pour l'homme.

Par son travail, l'homme ne transforme pas seulement les choses et la société, il se transforme lui-même. Il apprend, développe ses facultés, sort de lui-même, se dépasse. Ainsi, il contribue aussi à développer la société par son propre progrès.

« Par le travail, l'homme devient plus homme. »

Saint Jean Paul II écrit dans *Laborem Exercens* : « Le travail est un bien de l'homme - il est un bien de son humanité - car, par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, **mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, « il devient plus homme ».**⁶⁸

Dans *Laudato Sí*, le pape François précise : « ... Le travail devrait être le lieu de ce développement personnel multiple où plusieurs dimensions de la vie sont en jeu : la créativité, la projection vers l'avenir, le développement des capacités, la mise en pratique de valeurs, la communication avec les autres, une attitude d'adoration.

C'est pourquoi, dans la réalité sociale mondiale actuelle, au-delà des intérêts limités des entreprises et d'une rationalité économique discutable, il est nécessaire que « l'on continue à se donner comme objectif prioritaire l'accès au travail... pour tous ». »⁶⁹ Il précise : « 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... »⁷⁰.

68 *Laborem Exercens* §9

69 *Laudato Sí* §127

70 *Laudato Sí* §128

Cette croissance de la personne par et dans le travail se fait dans toutes ses dimensions (corps, esprit, âme...), l'homme étant unifié et tiré en avant par la partie spirituelle de son être. Le travail lui permet de se dépasser : « l'homme est constitutivement tendu vers "l'être davantage" ». ⁷¹

71 *Caritas in Veritate* §14

2 SOURCES BIBLIQUES À PROPOS DE LA DIGNITÉ DE LA PERSONNE

*« Beaucoup demandent : « Qui nous fera voir le bonheur ? »
Sur nous, Seigneur, que s'illumine ton visage ! »*

Psaume 4

Toute la Bible est l'histoire du développement de la dignité de l'homme. Le récit de la création, celui du peuple élu, de l'incarnation et de la rédemption des hommes raconte l'histoire de l'amour de Dieu pour les hommes. Cet amour sans lequel l'homme ne pourrait pas être ce qu'il est, une créature infiniment respectable, faite pour aimer et être aimé, sans cesse relevée de sa faiblesse et de son péché par l'amour de Dieu.

La Bible est donc une source inépuisable d'exemples et de réflexions sur ce qu'est la personne humaine. Dans l'ancien testament, l'histoire d'Israël éclairée par la sagesse divine conduit à une première réflexion éthique fondamentale. Dans le nouveau testament, la parole du Christ, son sacrifice donnent à la dignité de l'homme toute sa dimension sacrée.

La lecture de ces textes doit donc être comprise non comme un exercice intellectuel de compréhension, mais comme une lumière, une nourriture vitale⁷². Les textes bibliques comme parole de Dieu nous révèlent l'identité de Dieu et le chemin d'hommes et de femmes en quête de perfection et de sainteté.

Cette lecture peut se faire à plusieurs niveaux :

- ♦ Pratique, comme lumière pour guider nos actions,
- ♦ Spirituel, comme moyen de nous pénétrer du projet de Dieu pour nous,

72 **Parole de Dieu et *Lectio divina*** : La *Lectio divina* est une méthode de prière qui s'est d'abord développée dans les milieux monastiques. Elle apparaît explicitement dans la Règle de saint Benoît comme une activité essentielle. Ainsi dans le film « Des hommes et des dieux », la deuxième séquence du film ouvre sur la *Lectio divina*. Mais cette pratique est recommandable pour tout chrétien. Elle consiste en une lecture attentive du texte biblique d'abord pour lui-même afin d'en faire surgir le sens littéral puis, dans un second temps, pour en tirer une nourriture, une lumière pour la vie quotidienne. La *lectio* est ordonnée ultimement à la « *contemplatio* » : lorsque l'Écriture a été lue, reçue, accueillie comme Parole de Dieu, l'étape ultime consiste à prendre le temps de contempler son Auteur dans une prière d'action de grâce et d'adoration. La *Lectio Divina* peut se pratiquer seul ou en groupe.

- ♦ Théologique, comme connaissance de la pensée de Dieu et de sa miséricorde,
- ♦ Missionnaire, comme appel à témoigner notamment dans notre milieu professionnel⁷³.

Les textes bibliques proposés tracent un chemin sur la place de l'homme dans le projet de Dieu. La parole inspirée magnifie toute personne humaine et ainsi nous invite à revoir la façon dont nous jugeons ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Ce regard sur l'homme dans la création conduit à une vision renouvelée du travail humain : plus riche, plus chargé de sens. En effet, pour le chrétien le travail est revêtu d'un caractère sacré à l'image de la dimension sacrée de toute personne humaine.

Les trois premiers textes nous éclairent sur la dignité de l'homme, les suivants sur le travail.

2.1 Les béatitudes : La vocation de fils de Dieu (Mat 5)

- 1 À la vue des foules, Jésus monta dans la montagne. Il s'assit, et ses disciples s'approchèrent de lui.
- 2 Et, prenant la parole, il les enseignait :
- 3 « Heureux les pauvres de cœur : le Royaume des cieux est à eux.
- 4 Heureux les doux : ils auront la terre en partage.
- 5 Heureux ceux qui pleurent : ils seront consolés.
- 6 Heureux ceux qui ont faim et soif de la justice : ils seront rassasiés.

73 Être apôtre ne signifie pas forcément crier haut et fort sa foi et ses convictions, mais laisser paraître par nos attitudes et nos paroles la vie qui nous habite. « Témoigner, c'est laisser voir Dieu » dit le Bienheureux Père Marie-Eugène de l'Enfant-Jésus.

- 7 Heureux les miséricordieux : il leur sera fait miséricorde.
- 8 Heureux les cœurs purs : ils verront Dieu.
- 9 Heureux ceux qui font œuvre de paix : ils seront appelés fils de Dieu.
- 10 Heureux ceux qui sont persécutés pour la justice : le Royaume des cieux est à eux.
- 11 Heureux êtes-vous lorsque l'on vous insulte, que l'on vous persécute et que l'on dit faussement contre vous toute sorte de mal à cause de moi.
- 12 Soyez dans la joie et l'allégresse, car votre récompense est grande dans les cieux ; c'est ainsi en effet qu'on a persécuté les prophètes qui vous ont précédés. »

(Mat 5,1-12 TOB)

**« Ils seront
appelés fils
de Dieu ! »**

L'Évangile fait exploser le cadre trop étroit des conventions sociales pour faire émerger le portrait d'une humanité nouvelle, heureuse et rachetée. Ni la richesse, ni la sécurité, ni la considération sociale ne confèrent à l'homme son bonheur et sa dignité. C'est, tout le contraire : « Heureux les pauvres de cœur, les doux, les affligés, les affamés de justice ! ». Les morsures de la pauvreté, de l'injustice ou de la persécution n'atteignent pas la joie de ceux qui se savent aimés et invités dans le Royaume des Cieux : « ils seront appelés fils de Dieu ! ».

Un tel discours résonne comme une déflagration : jusqu'alors on disait heureux les justes, les hommes qui ont réussi leur vie et qui sont honorés de tous. Avec Jésus, une nouvelle catégorie de bienheureux apparaît : qu'importe s'ils sont railés et persécutés, si on les insulte et si l'on témoigne faussement contre eux ! Peu importe, car « ils seront appelés fils de Dieu ».

La dignité de cette nouvelle humanité réside dans sa capacité à œuvrer pour la paix, à cultiver un cœur pur, à être miséricordieuse.

2.2 La Samaritaine : Changer de regard sur l'autre (Jn 4)

- 1 Jésus était assis tout simplement au bord du puits. C'était environ la sixième heure.
- 7 Arrive une femme de Samarie pour puiser de l'eau. Jésus lui dit : « Donne-moi à boire. »
- 8 Ses disciples, en effet, étaient allés à la ville pour acheter de quoi manger.
- 9 Mais cette femme, cette Samaritaine, lui dit : « Comment ? Toi, un Juif, tu me demandes à boire à moi, une femme samaritaine ! » Les Juifs, en effet, ne veulent rien avoir de commun avec les Samaritains.
- 10 Jésus lui répondit : « Si tu connaissais le don de Dieu et qui est celui qui te dit : « Donne-moi à boire », c'est toi qui aurais demandé et il t'aurait donné de l'eau vive. »
- 11 La femme lui dit : « Seigneur, tu n'as pas même un seau et le puits est profond ; d'où la tiens-tu donc, cette eau vive ?
- 12 Serais-tu plus grand, toi, que notre père Jacob qui nous a donné le puits et qui, lui-même, y a bu ainsi que ses fils et ses bêtes ? »
- 13 Jésus lui répondit : « Quiconque boit de cette eau-ci aura encore soif ;
- 14 mais celui qui boira de l'eau que je lui donnerai n'aura plus jamais soif ; au contraire, l'eau que je lui donnerai deviendra en lui une source jaillissant en vie éternelle. »
- 15 La femme lui dit : « Seigneur, donne-moi cette eau pour que je n'aie plus soif et que je n'aie plus à venir puiser ici. »
- 16 Jésus lui dit : « Va, appelle ton mari et reviens ici. »
- 17 La femme lui répondit : « Je n'ai pas de mari. » Jésus lui dit : « Tu dis bien : « Je n'ai pas de mari » ;
- 18 tu en as eu cinq et l'homme que tu as maintenant n'est pas ton mari. En cela tu as dit vrai. »
- 19 « Seigneur, lui dit la femme, je vois que tu es un prophète.
- 20 Nos pères ont adoré sur cette montagne et vous, vous affirmez qu'à Jérusalem se trouve le lieu où il faut adorer. »

- 21 Jésus lui dit : « Crois-moi, femme, l'heure vient où ce n'est ni sur cette montagne ni à Jérusalem que vous adorerez le Père.
- 22 Vous adorez ce que vous ne connaissez pas ; nous adorons ce que nous connaissons, car le salut vient des Juifs.
- 23 Mais l'heure vient, elle est là, où les vrais adorateurs adoreront le Père en esprit et en vérité ; tels sont, en effet, les adorateurs que cherche le Père.
- 24 Dieu est esprit et c'est pourquoi ceux qui l'adorent doivent adorer en esprit et en vérité. »
- 25 La femme lui dit : « Je sais qu'un Messie doit venir - celui qu'on appelle Christ. Lorsqu'il viendra, il nous annoncera toutes choses. »
- 26 Jésus lui dit : « Je le suis, moi qui te parle. »

(Jn 4,6-26 TOB)

La Samaritaine a sans doute de bonnes raisons de venir puiser de l'eau à l'heure la plus chaude du jour, sans être accompagnée comme cela se faisait à cette époque. Elle évite ainsi les quolibets et les remarques désobligeantes sur sa situation matrimoniale.

Cette femme a raté sa vie : ses mariages se sont soldés par des échecs successifs ; plus encore, après cinq unions, il ne s'est trouvé aucun rabbin qui accepte de conclure pour elle un nouveau mariage. Elle en est réduite à vivre dans l'illegalité, aux yeux de tous. Dans cette situation humiliante, elle rencontre un homme qui va la relever de la manière la plus miséricordieuse qui soit : en lui demandant un service. « Donne-moi à boire ! ». Étant données les relations entre les Juifs et les Samaritains, Jésus aurait pu ironiser sur sa situation, sur son origine ethnique, sur sa manière de venir puiser de l'eau seule. Au contraire, il se met en position de voyageur qui réclame un secours, une aide ; il est même possible de voir dans cette demande une discrète allusion au cri de Jésus sur la croix : « J'ai soif ». L'eau est effec-

tivement indispensable ; la demande d'eau a toujours un caractère vital. Jésus profite du fait que les disciples sont partis pour engager le dialogue et il parvient à briser une à une les résistances de cette femme qui se tient a priori sur la défensive.

« Comment, toi, un Juif tu me demandes à boire...? ». C'est non seulement sa dignité de femme que Jésus veut souligner (ce sont les femmes qui puisent l'eau), mais plus profondément, il se révèle à elle comme le Sauveur attendu, le Messie. Une scène aussi invraisemblable a paradoxalement des accents d'authenticité qui en font un sommet de l'Évangile de Jean : elle souligne le prix que Jésus attribue à toutes personnes y compris les plus marginalisées. Nous aussi, nous sommes appelés à changer de regard sur l'autre pour le considérer dans sa dignité irréductible.

2.3 « Je reconnais devant toi le prodige, l'être étonnant que je suis. » (Psaume 139)

- 13 C'est toi qui as créé mes reins ; tu m'abritais dans le sein maternel.
- 14 Je confesse que je suis une vraie merveille, tes œuvres sont prodigieuses : oui, je le reconnais bien.
- 15 Mes os ne t'ont pas été cachés lorsque j'ai été fait dans le secret, tissé dans une terre profonde.
- 16 Je n'étais qu'une ébauche et tes yeux m'ont vu. Dans ton livre ils étaient tous décrits, ces jours qui furent formés quand aucun d'eux n'existait.
- 17 Dieu ! que tes projets sont difficiles pour moi, que leur somme est élevée !
- 18 Je voudrais les compter, ils sont plus nombreux que le sable. Je me réveille, et me voici encore avec toi.

(Ps 139,13-18 TOB)

Ni narcissisme, ni complaisance, ni futilité dans ce psaume mais une affirmation vraie de la dignité de la créature lorsqu'elle est face à Dieu : « Je reconnais devant toi le prodige. » Devant Dieu, la créature n'est ni rabaissée, ni écrasée ; elle est au contraire rehaussée par un regard d'amour qui considère d'abord ce qu'il y a de grand et de bien dans chaque être. Dieu a une connaissance totale et parfaite de ses créatures : « Mes os n'étaient pas cachés pour toi quand j'étais façonné dans le secret, modelé aux entrailles de la terre. »

Certes, le Créateur connaît bien les limites de ses œuvres, mais il les respecte infiniment au point qu'aucune ne tombe à terre sans que le Père le sache. Le psaume 139 est une belle invitation qui devrait convertir notre regard sur le monde qui nous entoure et sur nos semblables.

2.4 La création : du travail au repos

- 26 Dieu dit : « Faisons l'homme à notre image, selon notre ressemblance, et qu'il soumette les poissons de la mer, les oiseaux du ciel, les bestiaux, toute la terre et toutes les petites bêtes qui remuent sur la terre ! »
- 27 Dieu créa l'homme à son image, à l'image de Dieu il le créa ; mâle et femelle il le créa.
- 28 Dieu les bénit et Dieu leur dit : « Soyez féconds et prolifiques, remplissez la terre et dominez-la. Soumettez les poissons de la mer, les oiseaux du ciel et toute bête qui remue sur la terre ! »
- 29 Dieu dit : « Voici, je vous donne toute herbe qui porte sa semence sur toute la surface de la terre et tout arbre dont le fruit porte sa semence ; ce sera votre nourriture.
- 30 À toute bête de la terre, à tout oiseau du ciel, à tout ce qui remue sur la terre et qui a souffle de vie, je donne pour nourriture toute herbe mûrissante. » Il en fut ainsi.

31 Dieu vit tout ce qu'il avait fait. Voilà, c'était très bon. Il y eut un soir, il y eut un matin : sixième jour.

(Gn 1,26-31 TOB)

2.4.1 L'homme à l'image de Dieu (Genèse 1)

Dans ce premier récit de la création, chaque jour, Dieu parle, fait exister les choses et les êtres puis prend le temps de contempler son œuvre « Dieu vit que cela était bon ». Il modèle l'homme à son image⁷⁴ (de créateur). Il le crée en dernier comme un couronnement de son œuvre. En le voyant, il dit que « cela était très bon » (Gn 1,31).

La très haute estime que Dieu a pour l'homme apparaît dans la façon dont il gouverne et préside à la création. En effet, après avoir donné la vie à l'homme, Dieu lui confie la terre et le laisse libre, il ne lui donne pas de consignes détaillées.

En cela, la Genèse est différente des récits contemporains d'origine mésopotamienne qui présentent le travail comme une activité dégradante. C'est parce que les dieux sont las de travailler qu'ils créent les hommes afin que ces derniers fassent le travail à leur place⁷⁵. L'homme est conçu comme un instrument au service des dieux et le travail ne contribue en aucune façon à la dignité de l'homme.

Rien de tel dans le récit de la Genèse où Dieu s'émerveille en considérant sa création et en lui confiant une tâche à

74 Dans le verset 26 l'expression « Faisons l'homme à notre image » est renforcée par une seconde « comme notre ressemblance. »

75 Ainsi dans le *poème d'Atrahasis* – récit du XVIII^e avant Jésus-Christ réunissant les grands mythes mésopotamiens – les dieux sont à l'œuvre pour créer des canaux d'irrigation et des cours d'eau. Ils creusèrent selon la légende, le cours du Tigre et de l'Euphrate. Le travail leur apparaît comme une corvée, et ils cherchent des moyens de s'y soustraire. C'est pour se décharger de ces tâches pénibles que les dieux créent les hommes. (*Poème d'Atrahasis* ou du *Supersage*, I,25 ; in Jean Bottero et Samuel Noah Kramer, *Lorsque les dieux faisaient l'homme*, Gallimard 1989 p. 531).

accomplir. La création de l'homme suscitera un émerveillement permanent, comme en témoigne le psalmiste : « Qu'est donc l'homme, que tu t'en souviennes, le fils d'Adam, que tu le veuilles visiter ? À peine le fis-tu moindre qu'un dieu ; tu le couronnes de gloire et de beauté, pour qu'il domine sur l'œuvre de tes mains ; tout fut mis par toi sous ses pieds »⁷⁶.

2.4.2 Le travail de l'homme : une bénédiction (Genèse 1)

Le verset 28 combine cinq verbes à l'impératif : « Fructifiez et multipliez et remplissez la terre et soumettez-la ! Dominez sur... »

Cette suite de commandement va être, dans l'histoire sainte, l'archétype des bénédictions. C'est ainsi que seront bénis Abraham et Jacob. Les bénédictions vont crescendo : le premier verbe « fructifiez » rappelle le fruit des arbres mentionnés le troisième jour⁷⁷. Le deuxième et le troisième verbes « multipliez et remplissez » sont déjà apparus à propos des poissons et des oiseaux le cinquième jour⁷⁸.

La bénédiction et le commandement « soyez féconds, multipliez et emplissez... »⁷⁹ sont communs à l'homme et les animaux des mers et du ciel. Mais pour l'homme, Dieu dit et fait davantage : Il s'adresse explicitement à l'homme et à la femme : « Dieu les bénit, il leur dit : ... »⁸⁰ Le pronom personnel ne figurait pas pour les animaux. Il leur adresse sa bénédiction, en modifiant et amplifiant sa parole. Il leur demande en effet de soumettre la terre et de dominer sur

76 Psaume 8,5-7

77 Gn 1, 11

78 Gn 1, 22

79 Gn 1, 22 et Gn 1, 28

80 Gn 1, 28

les poissons de la mer, les oiseaux du ciel et tous les animaux qui rampent sur la terre.

Ces deux actions supplémentaires (soumettre et dominer) étaient déjà annoncées plus haut, dans le plan du Seigneur pour la création de l'homme : « faisons l'homme à notre image, comme notre ressemblance, pour qu'ils dominent » ; dès lors, il est légitime de lier l'idée de ressemblance à obtenir, et la tâche de soumettre et dominer.

La domination dont il est question ici est celle de Dieu. Elle n'est pas despotique. C'est celle des Psaumes. Ainsi dans le psaume 72, à propos du messie, la force du verbe « dominer » est associé non à l'idée de domination autoritaire, mais à celle de juste gouvernement : « Qu'il gouverne ton peuple avec justice, et tes humbles selon le droit⁸¹ ». Parfois, le verbe « dominer » est utilisé pour qualifier le rôle du berger⁸² qui, dans le Proche-Orient ancien, est une image standard pour désigner le roi. Ce Roi de l'univers n'est autre que Dieu lui-même à l'image duquel l'homme a été créé.

La royauté de l'homme sur la création consiste non pas à savourer une sorte de « *farniente* » dans le jardin d'Eden, mais à exercer son intelligence et ses talents pour faire surgir de la terre un produit. En ce sens, le troisième verbe de la bénédiction « Remplissez » est un commandement plus ample que « fructifiez et multipliez ». Dieu laisse le soin de cette réalisation à l'homme. Il préfère ne pas « remplir » et laisse à l'homme le soin de le faire. C'est un peu comme si

81 Dans certains cas, le verbe veut dire seulement régner : cf. 1 R 5, 4 : « Car il (Salomon) dominait sur toute la Transeuphratène – depuis Thapsaque jusqu'à Gaza sur tous les rois de Transeuphratène – et il avait la paix sur toutes ses frontières alentour. »

82 Ainsi dans Ezéchiel 34,4, le Seigneur condamne le mauvais berger : « Vous n'avez pas fortifié les bêtes débiles, vous n'avez pas guéri la malade, vous n'avez pas fait de bandage à celle qui avait une patte cassée, vous n'avez pas ramené celle qui s'écartait, vous n'avez pas recherché celle qui était perdue, mais vous avez exercé votre autorité par la violence et l'oppression ».

Dieu avait mis un peu d'eau dans une cruche en laissant à l'homme le soin de la compléter.⁸³

2.4.3 Le premier homme : un paysan responsable (Genèse 2)

-
- 5 Il n'y avait encore sur la terre aucun arbuste des champs, et aucune herbe des champs n'avait encore germé, car le Seigneur Dieu n'avait pas fait pleuvoir sur la terre et il n'y avait pas d'homme pour cultiver le sol ;
- 6 mais un flux montait de la terre et irriguait toute la surface du sol.
- 7 Le Seigneur Dieu modela l'homme avec de la poussière prise du sol. Il insuffla dans ses narines l'haleine de vie, et l'homme devint un être vivant.
- 8 Le Seigneur Dieu planta un jardin en Eden, à l'orient, et il y plaça l'homme qu'il avait formé. (...)
- 15 Le Seigneur Dieu prit l'homme et l'établit dans le jardin d'Eden pour cultiver le sol et le garder.

Gn 2,5-8.15 TOB

Dans le deuxième récit de la création, Dieu invite l'homme à travailler la terre et à garder le jardin d'Eden où il l'a placé⁸⁴. Le texte précise : « il n'y avait encore sur la terre aucun arbuste des champs, et aucune herbe des champs n'avait encore germé, car le Seigneur Dieu n'avait pas fait pleuvoir sur la terre et il n'y avait pas d'homme pour cultiver le sol ».

Cette double remarque - l'absence de pluie et l'absence de l'homme - met en exergue la responsabilité d'Adam :

83 C'est bien le sens du verbe *mâlé'*, comme on le voit dans 1 R 18, 34, à propos d'Élie : « Emplissez quatre jarres d'eau et versez-les sur l'holocauste et sur le bois. »

84 Gn 2, 5-6

sans travail de la terre, il ne pousse rien. Le travail est indispensable, autant que la pluie. L'homme, à la différence de l'animal, est nécessaire pour faire produire au sol son fruit. C'est une dignité particulière⁸⁵ exprimée par le verbe cultiver (*abad*), qui signifie travailler, mais aussi servir Dieu. Le travail, avant le péché, est donc aussi un hommage, un culte rendu à Dieu Créateur. L'homme honore le Créateur par son activité quotidienne.⁸⁶

Dans le même sens, l'invitation à garder le jardin exprime aussi quelque chose de la responsabilité et de la dignité de l'homme : « Le Seigneur Dieu prit l'homme et l'établit dans le jardin d'Eden pour le cultiver et le garder »⁸⁷. Le verbe « garder » (*šamar*), ajoute quelque chose au fait de cultiver le jardin. Il suggère la mission du berger, du pasteur qui garde le troupeau. L'homme a mission de respecter, de veiller sur le jardin, comme plus tard Abraham devra veiller (*šamar*) sur la promesse⁸⁸. Le Créateur exprime ainsi un désir d'une alliance pacifique et féconde entre l'homme et la nature.

Le Créateur ne contraint pas l'homme, mais il lui laisse la responsabilité de cet équilibre⁸⁹. Le Catéchisme de l'Église Catholique note que la domination de l'homme sur la terre ne doit être ni despotique, ni insensée (§ 2415). Les biens de la terre sont reçus de Dieu par l'homme comme des biens précieux qu'il n'a pas créés : « Je vous donne toute herbe portant semence » (Gn 1,29).

**« Le
Seigneur
Dieu prit
l'homme et
l'établit dans
le jardin
d'Eden pour
le cultiver et
le garder. »**

85 On se reportera à L. Ramlot, *Le travail selon la Bible*, dans *Bible et vie chrétienne* 75, mai-juin 1967, p. 43-64.

86 Cf. W. Linnig, op. cit. ; Ramlot, p. 45-46.

87 Gn 2, 15

88 Gn 17, 9 : « Dieu dit à Abraham : « Toi, tu garderas mon alliance, et après toi, les générations qui descendront de toi. ». Dans l'ensemble du Pentateuque, le verbe *šamar* est fréquemment associé au thème de la fidélité, requise pour respecter l'alliance et suivre les commandements.

89 Le pape François nous a donné, dans son encyclique *Laudato Si*, une très belle méditation sur la création. Lire ou relire dans le chapitre 2, *L'évangile de la création*, la deuxième partie : *La sagesse des récits bibliques*.

L'alliance entre Dieu et les hommes est une sorte d'échange harmonieux entre l'homme qui travaille et garde le jardin, et le Seigneur qui donne les arbres en nourriture à l'homme ; l'homme met ses forces au service du jardin ; il le sert – littéralement, c'est le premier sens du verbe *abad* – ; en retour, le jardin offre ses arbres « séduisants à voir, et bons à manger »⁹⁰.

2.4.4 Le travail rendu pénible par le péché (Genèse 3)

Le travail humain est souvent vu comme une conséquence du péché originel. Ce n'est pas exact. Après le péché, Dieu maudit d'abord le serpent, puis s'adresse à Adam et Ève :

-
- 16 Il dit à la femme : « Je ferai qu'enceinte, tu sois dans de grandes souffrances ; c'est péniblement que tu enfanteras des fils. Ton désir te poussera vers ton homme et lui te dominera. »
- 17 Il dit à Adam : « Parce que tu as écouté la voix de ta femme et que tu as mangé de l'arbre dont je t'avais formellement prescrit de ne pas manger, le sol sera maudit à cause de toi. C'est dans la peine que tu t'en nourriras tous les jours de ta vie,
- 18 il fera germer pour toi l'épine et le chardon et tu mangeras l'herbe des champs.
- 19 À la sueur de ton visage tu mangeras du pain jusqu'à ce que tu retournes au sol car c'est de lui que tu as été pris. Oui, tu es poussière et à la poussière tu retourneras. »

Gn 3,16-19 TOB

Notons que ce qui est rendu pénible n'est pas seulement le travail, mais aussi l'enfantement et la relation de l'homme

90 Gn 2,9

avec la femme. Tout est blessé. Le péché a modifié la vie laborieuse, la vie affective, la transmission de la vie ; en fin de compte, toute la vie humaine est dérégulée. Le travail ne fait pas exception⁹¹.

Comme le fait remarquer le Compendium de la doctrine sociale de l'Église au numéro 256, le travail appartient à la condition originelle de l'homme et précède sa chute. Il n'est donc ni une punition ni une malédiction. Il reste que le travail est rendu pénible, ce qui pose un problème d'interprétation. On peut comprendre que le péché, en brisant le rapport de confiance et d'harmonie avec Dieu (cf. Gn 3,8), crée un désordre et que l'homme supporte les conséquences de ce désordre dans toutes ses activités.

Le fait d'avoir transgressé l'interdiction de Dieu montre que l'homme et la femme aspirent à une domination absolue et non pas subordonnée. « Vous serez comme des dieux ! », leur promet le serpent (Gn 3,5). S'ils s'étaient soumis à l'interdiction de Dieu, ils auraient gardé ce principe que tout est reçu du Créateur et que lui-même, l'homme, est créature.

En voulant dominer absolument la terre, l'homme se hisse à une place qui n'est pas la sienne et Dieu répond en maudissant le sol, en le rendant ingrat, improductif, et même hostile (Gn 4,12). Peu à peu l'homme va apprendre à entretenir une juste relation avec ses semblables et avec la nature. C'est avec l'Évangile que le travail apparaît vérita-

91 Émile Touati fait remarquer à juste titre qu'il existe une autre preuve pour montrer que le travail n'est absolument pas lié au péché originel : il s'agit de l'oracle d'Is 2,4 : « Il jugera entre les nations, il sera l'arbitre de peuples nombreux. Ils briseront leurs épées pour en faire des socs et leurs lances pour en faire des serpes. On ne lèvera plus l'épée nation contre nation, on n'apprendra plus à faire la guerre. » L'ère messianique n'est pas sans travail ; seulement le travail retrouve selon Amos la facilité et le rendement d'autrefois : Am 9, 13 : « Voici venir des jours – oracle du Seigneur – où se suivront de près laboureur et moissonneur, celui qui foule les raisins et celui qui répand la semence. Les montagnes suinteront de jus de raisin, toutes les collines deviendront liquides ». Cf. Émile Touati, p. 105.

blement comme un service perspicace accompli dans une perspective de retour du Maître.

2.4.5 Le repos

La Bible fait du repos un élément essentiel de la dignité particulière de l'humain. L'homme est invité à apprendre à cesser le travail, à se reposer, à faire *Shabbat*. Le livre de l'Exode nous apprend le commandement : « Que du jour du sabbat on fasse un mémorial en le tenant pour sacré. Tu travailleras six jours, faisant tout ton ouvrage, mais le septième jour, c'est le sabbat du Seigneur, ton Dieu. Tu ne feras aucun ouvrage, ni toi, ni ton fils, ni ta fille, pas plus que ton serviteur, ta servante, tes bêtes ou l'émigré que tu as dans tes villes. Car en six jours, le Seigneur a fait le ciel et la terre, la mer et tout ce qu'ils contiennent, mais il s'est reposé le septième jour. C'est pourquoi le Seigneur a béni le jour du sabbat et l'a consacré. » (Ex 20.8–11).

Le Sabbat, jour de repos, est ainsi un signe de la dignité humaine : il est le premier témoignage adressé au respect de l'homme et de la terre. Dans l'organisation sociale que le Sabbat imprime, la valeur de l'homme ne dépend plus de sa position dans la hiérarchie sociale ; le Sabbat rompt avec la séparation des classes, met à égalité de dignité le patron et l'ouvrier, pendant un temps où chacun prend conscience de cette dignité inaliénable.

2.5 *Qohèleth* : Le travail est vain quand l'homme l'accomplit pour lui-même (Ecclésiaste 2)

- 4 J'ai entrepris de grandes œuvres : je me suis bâti des maisons, planté des vignes ;
- 5 je me suis fait des jardins et des vergers, j'y ai planté toutes sortes d'arbres fruitiers ;
- 6 je me suis fait des bassins pour arroser de leur eau une forêt de jeunes arbres.
- 7 J'ai acheté des esclaves et des servantes, j'ai eu des domestiques, et aussi du gros et du petit bétail en abondance plus que tous mes prédécesseurs à Jérusalem.
- 8 J'ai aussi amassé de l'argent et de l'or, la fortune des rois et des États ; je me suis procuré des chanteurs et des chanteuses et, délices des fils d'Adam, une dame, des dames.
- 9 Je devins grand, je m'enrichis plus que tous mes prédécesseurs à Jérusalem. Cependant ma sagesse, elle, m'assistait.
- 10 Je n'ai rien refusé à mes yeux de ce qu'ils demandaient ; je n'ai privé mon cœur d'aucune joie, car mon cœur jouissait de tout mon travail : c'était la part qui me revenait de tout mon travail.
- 11 Mais je me suis tourné vers toutes les œuvres qu'avaient faites mes mains et vers le travail que j'avais eu tant de mal à faire. Eh bien ! tout cela est vanité et poursuite de vent, on n'en a aucun profit sous le soleil.

Ecc 2,4-11 TOB

Ce texte de *Qohélet* est un pavé dans la mare ! Il ne consiste pas tant à dénigrer le travail entrepreneurial (notons le verbe « entreprendre » dans le verset 4), mais suggère plutôt la vanité de ceux qui voient trop grand et qui ne sont entraînés que par leur volonté de puissance. En

effet le verbe hébreu est utilisé ici est le verbe *gadal* qui signifie « agrandir ». Le même verbe hébreu est répété au verset 9 : « Je devins grand ». Cette thématique est très appuyée dans le livre de *Qohélet*. Elle apparaît aussi au chapitre 4 : « Mieux vaut le creux de la main plein de repos que deux poignées de travail, de poursuite de vent »⁹².

Le livre de *Qohélet* est un contrepoint à ce que dit habituellement la Bible du travail. Le travail, en effet est le plus souvent présenté positivement ; certes, on pourrait reprocher à Joseph, le patriarche du livre de la Genèse, d'avoir entrepris des travaux gigantesques et de s'être grandi aux yeux de ses contemporains. Mais c'était en vue du bien commun, pour sauver le peuple de la famine. Le travers que dénonce *Qohélet* n'est pas tellement la taille de l'entreprise que la vanité, l'égoïsme et le dévoiement de la perspective : « Je n'ai rien refusé à mes yeux ».

2.6 La parabole des talents : Le travail, comme chemin de service et d'accomplissement (Mt 25)

-
- 14 « En effet, il en va comme d'un homme qui, partant en voyage, appela ses serviteurs et leur confia ses biens.
- 15 À l'un il remit cinq talents, à un autre deux, à un autre un seul, à chacun selon ses capacités ; puis il partit aussitôt.
- 16 Celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla les faire valoir et en gagna cinq autres.
- 17 De même celui des deux talents en gagna deux autres.

92 Eccl 4,6 TOB.

- 18 Mais celui qui n'en avait reçu qu'un s'en alla creuser un trou dans la terre et y cacha l'argent de son maître.
- 19 Longtemps après, arrive le maître de ces serviteurs, et il règle ses comptes avec eux.
- 20 Celui qui avait reçu les cinq talents s'avança et en présenta cinq autres, en disant : « Maître, tu m'avais confié cinq talents ; voici cinq autres talents que j'ai gagnés. »
- 21 Son maître lui dit : « C'est bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle en peu de choses, sur beaucoup je t'établirai ; viens te réjouir avec ton maître. »
- 22 Celui des deux talents s'avança à son tour et dit : « Maître, tu m'avais confié deux talents ; voici deux autres talents que j'ai gagnés. »
- 23 Son maître lui dit : « C'est bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle en peu de choses, sur beaucoup je t'établirai ; viens te réjouir avec ton maître. »
- 24 S'avançant à son tour, celui qui avait reçu un seul talent dit : « Maître, je savais que tu es un homme dur : tu moissonnes où tu n'as pas semé, tu ramasses où tu n'as pas répandu ;
- 25 par peur, je suis allé cacher ton talent dans la terre : le voici, tu as ton bien. »
- 26 Mais son maître lui répondit : « Mauvais serviteur, timoré ! Tu savais que je moissonne où je n'ai pas semé et que je ramasse où je n'ai rien répandu.
- 27 Il te fallait donc placer mon argent chez les banquiers : à mon retour, j'aurais recouvré mon bien avec un intérêt.
- 28 Retirez-lui donc son talent et donnez-le à celui qui a les dix talents.
- 29 Car à tout homme qui a, l'on donnera et il sera dans la surabondance ; mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré.
- 30 Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dans les ténèbres du dehors : là seront les pleurs et les grincements de dents. »

Il ne serait pas possible de finir ce tableau sur la dignité de l'homme sans une lecture de la parabole des talents. L'homme y est présenté comme responsable : par l'usage qu'il fait de ses talents, il s'oriente sur un chemin de salut ou de perdition. Il y est aussi aimé de Dieu, comme le montre les relations entre le maître et le serviteur.

**« Dieu
donne au-
delà de
ce dont
nous avons
besoin ! »**

Le maître donne en abondance et même en surabondance : un talent représente une somme considérable : les cinq talents que reçoit le premier serviteur correspondent à une vie de salaire, qui à la fin de la parabole sera doublée. Dieu donne au-delà de ce dont nous avons besoin ! La justice du Royaume s'exprime sous la forme inattendue d'une surabondance.

Le maître connaît bien les serviteurs, car il donne aux serviteurs « selon leur capacité⁹³ » des sommes différentes. De quelles capacités s'agit-il ? L'aptitude à réaliser des affaires économiques et financières ou, des capacités physiques, intellectuelles et spirituelles à faire fructifier. Il nous semble important de ne pas gommer le sens littéral. En effet, le texte évoque des talents sous une forme matérielle, puisque le troisième serviteur creuse un trou dans le sol pour enterrer son talent.

Le maître laisse à ses serviteurs une grande marge d'appréciation et de liberté. Il ne donne aucune consigne explicite avant son départ en voyage. Pas un instant, le maître ne surveille ses serviteurs.

Mais qu'il les laisse faire ne signifie pas qu'il se désintéresse de ce qu'ils font. Au contraire, il attend d'eux un résultat. À son retour « Il règle ses comptes avec eux ». Le maître

93 Mt 25,15.

attend qu'ils utilisent leur raison, prennent des initiatives réfléchies et responsables.

Remarquons que les deux premiers serviteurs sont traités à l'identique⁹⁴ : le maître ne discute pas sur le montant des résultats. Le maître attend que ses serviteurs s'ouvrent au monde, utilisent leurs compétences, au risque bien sûr du faux pas et de l'échec, qu'ils mettent en jeu ce qu'ils ont pour porter du fruit. Dès qu'il y a ouverture à la fécondité, l'homme grandit dans sa dignité, il apprend par son agir, il devient plus capable et, ce faisant, ressemble davantage à son Créateur⁹⁵.

Après que le serviteur lui ait fait le récit de ce qu'il avait fait, le Maître, à son tour, exprime un éloge du serviteur fidèle : « C'est bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle en peu de choses, sur beaucoup je t'établirai ; viens te réjouir avec ton maître »⁹⁶. C'est en raison de ce qu'il a fait que le serviteur est qualifié de bon et de fidèle. Le maître ne cherche pas à gagner son propre capital, mais à se réjouir de ce qu'ont fait de bien les serviteurs. Le maître attend le récit de chacun des bons serviteurs.

Sans cette communication avec le maître, leur réussite ne serait pas complète. Ni pour eux, ni pour le maître. La

94 Le résultat des trois serviteurs est différent, mais le rendement relatif des deux premiers est le même : 100 % pour les deux premiers, et 0 % pour le troisième. Le Maître ne considère pas trois catégories de serviteurs, mais seulement deux. Il y a les serviteurs qui ont réalisé la volonté du maître, chacun selon sa capacité, et celui qui n'a pas choisi la bonne option. Ce jugement dichotomique, nous le retrouvons dans d'autres paraboles de saint Matthieu : celle du majordome (Mt 24,45-51) et celle des 10 vierges (Mt 25,1-13). Ce qui est commun à toutes ces paraboles, c'est le thème de l'absence du maître, puis de son retour. La question porte sur l'attitude des personnages lorsque le maître n'est pas là.

95 Par contraste, l'indignité consiste à ne pas œuvrer, ou à empêcher les autres d'œuvrer intelligemment. Il y a chez Matthieu une sorte de théologie du service et de la rétribution. Nous connaissons maintenant les liens qui unissent le thème du service à celui du travail : travailler, c'est se mettre au service d'un autre. Dans les Évangiles, tout est mesuré par la relation au maître. Voici pourquoi le serviteur qui mange et boit avec les ivrognes, qui bat ses compagnons de service est blâmé (Mt 24,49). Il ne remplit pas sa tâche de serviteur car il a oublié que son maître pouvait revenir à tout instant : il dit en son cœur « Mon maître tarde » (Mt 24,48).

96 Mt 25,21.

joie du maître est de reconnaître ses serviteurs et d'établir un rapport de confiance avec ceux à qui il confie ses biens.

La réponse du maître au mauvais serviteur peut paraître sévère et dure pour celui qui s'est limité à restituer le talent confié. Le mauvais serviteur connaît son maître, ou plutôt, il croit le connaître. Il est le plus bavard au moment de rendre des comptes. Il a besoin de paroles pour se justifier ! Il commence par exprimer sa connaissance du maître : « Maître, je savais que tu es un homme dur : tu moissonnes où tu n'as pas semé, tu ramasses où tu n'as pas répandu » (Mt 25,24).

Le maître précisément lui reproche sa conduite au nom de cette connaissance. L'inaction ne se justifie pas : un minimum était à faire : « Mauvais serviteur, timoré ! Tu savais que je moissonne où je n'ai pas semé et que je ramasse où je n'ai rien répandu. Il te fallait donc placer mon argent chez les banquiers : à mon retour, j'aurais recouvré mon bien avec un intérêt. » (Mt 25,26-27)

La parabole semble insister sur le thème de la connaissance : « Tu savais... ». Précisément, c'est cette connaissance que le serviteur avait du maître qui devait infléchir son agir dans le sens de l'action. Il fallait manifestement prendre des initiatives et ne pas se laisser paralyser par la crainte.

La parabole met en œuvre deux manières⁹⁷ de se positionner par rapport à l'avoir : une manière libre, inventive, ouverte à la fécondité ; une manière sourcilleuse, craintive, fermée au risque et à l'initiative. En nous parlant de l'avoir,

97 La conclusion peut sembler paradoxale à un chrétien : « Car à tout homme qui a, l'on donnera et il sera dans la surabondance ; mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré ». (Mt 25,29 TOB)

la parabole nous parle de notre dignité. Elle ne vit pas et ne vise pas tant l'avoir mais, comme nous l'avons dit, une disposition psychologique et une propension à l'action⁹⁸.

98 Encore faut-il que ces deux options ne soient pas être mal interprétées. Il ne faudrait pas voir là quelque trace de manichéisme, avec d'un côté les actifs qui ont part au salut, et de l'autre les incapables voués au feu éternel. Certaines personnes, malheureusement, peuvent-être cassées par la vie, par des conditionnements mentaux ou sociaux. On ne saurait y voir là une cause de condamnation, car nul ne peut lire les consciences sauf Dieu. Encore moins faudra-t-il y discerner un péché contre l'Esprit. Dieu connaît les cœurs et sait comment guérir les blessures et restaurer l'élan vers la créativité et vers le bien.

3 LA DIGNITÉ DE L'HOMME EN PRATIQUE DANS L'ENTREPRISE

« L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital ; elle est en même temps une société de personnes, un communauté de personnes »

Saint Jean-Paul II, Centesimus Annus §43

La dignité de l'homme dans la vie économique commence par le fait qu'il puisse, par son travail, gagner sa vie et celle de sa famille, s'épanouir et se rendre utile à la société. Le chômage est et restera une blessure pour toute personne qui le subit et une calamité pour la société. C'est pour cela que l'une des plus belles responsabilités du chef d'entreprise est de fournir un travail de qualité à des hommes et à des femmes pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités vis-à-vis d'eux-mêmes et vis-à-vis de leurs proches⁹⁹.

Tout en gardant en tête la contribution de l'entreprise au bien commun, cette partie pratique propose au dirigeant de réfléchir dans un premier temps sur son attitude personnelle (3.1) et dans un deuxième temps sur le fonctionnement de son entreprise (3.2).

3.1 La dignité de la personne au cœur de la pratique du dirigeant

L'infinie dignité de tout homme conduit à mettre l'amour fraternel au cœur de toute la vie sociale. Du respect de la vie du plus petit aux relations internationales, il n'y a pas de champ de la vie des hommes qui ne soit appelé à être transformé par cette vision de la personne humaine.

C'est un appel à la conversion du chef d'entreprise dans ses rapports avec les autres, dans la place de la prière dans son propre travail et dans l'équilibre entre son travail et sa vie familiale.

99 Cf. Le cahier des EDC *Bien commun et entreprise*, notamment page 44

3.1.1 Nous convertir dans nos rapports aux autres

C'est une exigence spirituelle. Changer son regard sur les autres, c'est demander au Christ qu'il nous aide à regarder les autres comme lui les regarde. C'est porter sur chacun de nos prochains un regard de vérité : regarder l'homme pour ce qu'il est en devenir, c'est-à-dire une transfiguration, et non pour ce qu'il n'est pas, c'est-à-dire la seule manifestation de ses erreurs, de ses faiblesses ou de ses handicaps.

« **Demander au Christ qu'il nous aide à regarder les autres comme lui les regarde.** »

Ce regard juste et bienveillant est une source de force pour tous. Comme l'a écrit Benoît XVI : « L'amour dans la vérité (*Caritas in Veritate*), dont Jésus s'est fait le témoin dans sa vie terrestre et surtout par sa mort et sa résurrection, est la force dynamique essentielle du vrai développement de chaque personne et de l'humanité tout entière. »¹⁰⁰

a/ Avoir un regard bienveillant

Si certains portent naturellement sur les autres un regard juste et bienveillant, d'autres ont besoin de travailler sur eux-mêmes pour développer cette posture dans un vrai processus de conversion.

Comme le montre Jacques Lecomte dans son livre *Les entreprises humanistes*¹⁰¹, regarder chacun avec bienveillance est non seulement une question de justice, voire de charité, mais c'est aussi une question d'efficacité. En effet, plus on attend le meilleur de soi et des autres, plus ce meilleur a des chances de s'exprimer. Les études convergent

100 *Caritas in Veritate* §1

101 Édition les Arènes, 2016. Voir notamment le chapitre 10 « La bienveillance comme source de joie et d'efficacité ». Jacques Lecomte s'appuyant sur de très nombreuses études universitaires y montre le lien entre la reconnaissance et la motivation. Ainsi, ce lien est important dès le recrutement. Avant leurs premiers entretiens, les candidats citent comme premiers critères « le travail lui-même, la rémunération, les perspectives d'évolution de carrière, les bénéfices, la formation et la culture organisationnelle ». Après les premiers entretiens, ce qui devient prioritaire « c'est l'attitude manifestée par les recruteurs envers le candidat ».

pour montrer que la motivation des collaborateurs est liée à la considération que leur porte leur manager et à la reconnaissance sincère qu'il leur exprime.¹⁰²

L'effet dit « pygmalion »¹⁰³ explique également « la force » du regard bienveillant : ce que nous pensons d'une personne commande notre attitude vis-à-vis de cette personne qui va tendre à s'y conformer et agir de la façon dont nous la voyons.

Questions :

- ◆ Naturellement, quel est mon regard sur les autres ? Sur ce qu'ils font ? Positif ? Négatif ? A quoi suis-je particulièrement attentif ?
- ◆ Ai-je le même regard sur mes collaborateurs ? mes clients ? mes fournisseurs ? mes banquiers ? mes actionnaires ? mes administrateurs ?

« **Commence par lui demander dans une prière très instante qu'il la mène à bien.** »

b/ Demander à Dieu de nous aider

Il y a au moins deux types de situations dans lesquelles nous pouvons ressentir le besoin de nous appuyer sur Dieu. Le premier survient quand, dans la conduite de nos projets, nous ressentons un écart entre ce que nous voulons et ce que Dieu attend de nous, le second lorsque les relations que nous avons avec les autres sortent des critères de la charité.

Concernant nos projets, saint Benoît recommande dans sa règle : « D'abord, en toute œuvre bonne que tu entreprends, commence par lui demander dans une prière très instante qu'il la mène à bien »¹⁰⁴. Comment demander au

102 Jacques Lecomte *Les entreprises humanistes*, p.196 et p.199.

103 En référence à Pygmalion, roi de Chypre. Pygmalion sculpta une statue dont il tomba amoureux. Sous l'effet de cet amour (et de l'aide de Venus), cette statue devint une vraie femme. L'attente ou le regard favorable (ou non) d'un manager, d'un patron, d'un enseignant vis-à-vis d'un subordonné améliore significativement (ou diminue) ses probabilités de succès.

104 *Règle de saint Benoît* – Prologue.

Seigneur qu'il mène à bien quelque chose qui ne serait pas bon, c'est-à-dire conforme à sa volonté ? La prière sincère vécue comme une écoute va jouer un rôle purificateur en passant nos projets au crible ; un écart dans les buts ou les moyens avec la prise en compte de la dignité de tout homme (collaborateur, client, fournisseur, banquier) nous apparaîtra comme évident dans une prière sincère éclairée par la parole de Dieu et l'exemple de Jésus Christ.

En effet, en priant le Notre Père avec Jésus, ne demandons-nous pas à Dieu de recevoir l'Esprit pour que sa volonté soit faite (en nous) et que son règne vienne ?

Concernant nos relations avec les autres, dans bien des situations nous sommes tentés par la domination, l'exclusion ou la manipulation. Par exemple, lorsqu'un délégué syndical s'oppose systématiquement à tout ce que nous lui proposons, ou quand un de nos collaborateurs pour la cinquantième fois commet la même maladresse, ou qu'un contrôleur fiscal s'acharne sur des détails, ou enfin qu'un administrateur critique devant le conseil d'administration une de nos propositions, alors qu'il connaît à peine le dossier... Chacun pourra identifier de telles situations. Des moments où Jésus nous dit « Eh bien ! Moi, je vous dis : Aimez vos ennemis, et priez pour ceux qui vous persécutent, afin d'être vraiment les fils de votre Père qui est aux cieux »¹⁰⁵. La prière va nous aider à souhaiter du bien pour notre ennemi d'un moment et nous rendre créatifs, pour trouver le chemin du dialogue, voire de la réconciliation. (voir le témoignage de Gérard Lacour page 83).

Vient immédiatement l'objection : tout cela n'est pas la vraie vie ! C'est bon pour les moines et les saints ! Moi,

105 Mat 5, 44-45.

je dirige une entreprise, je suis un réaliste ! Oui, prier pour son adversaire est un acte de foi. Il est impossible sans la certitude que Jésus prie avec nous. Dans nos emplois du temps surchargés rappelons-nous que cela nous est donné et qu'Il nous envoie son Esprit.

Relisons donc quelques versets de la prière de Jésus au chapitre 17 de Saint Jean : « Je prie pour eux ; je ne prie pas pour le monde, mais pour ceux que tu m'as donnés (...). Père saint, garde-les en ton nom que tu m'as donné, pour qu'ils soient un comme nous sommes un. (...). Je ne te demande pas de les ôter du monde, mais de les garder du Mauvais. (...). Ils ne sont pas du monde comme je ne suis pas du monde. Consacre-les par la vérité: ta parole est vérité. »

Comme nous devons nous souvenir assez souvent de ce don qui nous est fait, saint Benoît recommande : « la prière doit être brève et pure, sauf le cas où elle se prolongerait sous l'effet d'un sentiment inspiré par la grâce divine »¹⁰⁶. Bref, il nous faut demander brièvement, mais sans cesse, à Dieu de changer notre regard sur les autres, pour rester respectueux de leur dignité de personne.¹⁰⁷

Questions :

- ♦ Comment est-ce que je confronte mes projets à la volonté de Dieu dans une prière silencieuse sincère ?
- ♦ Comment est-ce que je prie pour mes amis et mes ennemis ?

106 *Règle de saint Benoît* 20, 1-4.

107 « Préférer c'est aimer chacun d'un amour unique qui ne peut pas exister de la même façon pour quelqu'un d'autre », Anne Lécu, *Tu as couvert ma honte*, édition du Cerf, p. 45.

FOCUS

Les rapports avec les représentants du personnel

Les relations avec les représentants du personnel sont l'occasion de manifester pour le dirigeant l'attention et l'écoute qu'il s'efforce d'apporter à chaque personne et à toutes les parties prenantes. En effet, les représentants du personnel sont à la fois des personnes individuelles de l'entreprise et les porte-parole de la collectivité des collaborateurs.

Sur ces deux registres, comment se comporter en dirigeant respectueux de la dignité de chacun ?

- ♦ Tout d'abord dans les rapports avec **les représentants du personnel en tant que personnes**, trouver les occasions de discuter personnellement, de comprendre leur histoire personnelle et leurs raisons de s'être faits élire ou désigner, recueillir leur vision de l'entreprise, sur la qualité de leur vie au travail, sur leur propre valeur ajoutée et la reconnaissance de leur travail.

Des déjeuners avant ou après les comités d'entreprise ou les conseils d'administration comportant des représentants des salariés, ou des visites de site lors de réunions annuelles du personnel ou des cadres peuvent être autant de lieux d'échanges informels permettant de mieux se connaître et de s'écouter davantage.

L'écoute suppose en effet de savoir **adopter le point de vue de l'autre** dans le cours de la discussion pour « voir » avec ses yeux la réalité que nous vivons d'un autre point de vue, comme deux personnes perchées sur deux montagnes différentes voient le même paysage différemment. Se déplacer vers le lieu où se situe l'autre est une façon de **reconnaître la valeur** de son attitude, même si on ne partage pas ses positions, compte tenu de nos places respectives... Il est alors plus facile de se faire comprendre également.

Des formations peuvent être mises en place d'un commun accord pour assurer de meilleures conditions de dialogue et de compréhension des enjeux par les représentants du personnel.

♦ Ensuite **dans le dialogue social** lui-même, entendre le point de vue de la collectivité des salariés est essentiel. Le point de vue exprimé peut être questionné s'il ne nous semble pas toujours refléter la réalité, sans pour autant déjuger l'interlocuteur. Pour être soi-même crédible, il faut aussi respecter les représentants qui sont désignés par le personnel.

Le pire est d'écouter d'une oreille distraite une déclaration « attendue » d'un représentant syndical et de continuer sans en tenir le moindre compte : cf. le marchand dans le souk « Tu ne veux pas discuter le prix, alors **je n'existe pas pour toi !** », c'est le pire affront que l'on puisse faire à l'autre. Il faut accepter une part de mise en scène des discussions avec les représentants du personnel et jouer le jeu.

Il est vrai qu'il peut arriver que ce « jeu de rôles » l'emporte sur la finalité de la discussion et que les blocages « prennent en masse » par amalgame de sujets plus ou moins bien traités auparavant, voire extérieurs à l'entreprise. Ou que la volonté – implicite ou explicite – soit d'instaurer un rapport de forces pour « faire plier » la direction. Il ne s'agit pas d'être angéliques ou naïfs, mais de rester dans une attitude de respect de la dignité de l'autre, tant il est vrai que les interlocuteurs se coulent souvent dans l'image que l'on renvoie d'eux (effet Pygmalion). Il s'agit également de poser les désaccords le plus clairement possible et de proposer des solutions, un problème bien posé étant à moitié résolu, tout en ménageant une porte de sortie à ses interlocuteurs pour leur permettre de terminer un conflit, si dur soit-il, sans être humiliés.

Discuter sur des bases les plus objectives possibles est toujours une façon de dépassionner et de faire progresser les débats : s'il le faut, rechercher des **indicateurs de mesure** des sujets soulevés. Il s'agit d'avancer dans la lumière que donne la connaissance de la vérité pour s'en inspirer. « La vérité vous rendra libres » vaut aussi pour l'invention de solutions collectives...

Pour mieux prendre en compte la dignité des collaborateurs, pourquoi ne pas proposer de travailler sur les **critères de reconnaissance des personnes** au sein de l'entreprise, avec les partenaires sociaux, pour leur donner du « grain à moudre » non chiffrable en monnaie, du domaine de l'humain, du social, voire du gratuit ? Ces discussions, hors du cadre réglementaire, peuvent être très stimulantes pour l'entreprise.

3.1.2 Prier dans le travail

Les ordres monastiques dans leur recherche d'une vie sainte ont construit leur vie sur l'unité du travail et de la prière¹⁰⁸. Leur expérience peut nous guider vers l'unité de notre propre vie. En effet, le travail du moine va au-delà d'assurer sa subsistance et d'éviter les mauvaises pensées. Il est aussi un chemin ou rencontrer le Seigneur et se sanctifier.

a/ Le travail est offrande

Ainsi le dirigeant conscient que son travail est un don de Dieu peut faire de son travail une offrande à Dieu :

♦ **En cherchant à faire la volonté de Dieu**¹⁰⁹. Contribuer à construire un monde plus beau, plus vivable, plus fraternel, plus saint. Comme le dit un frère de l'abbaye de Lérins, **« Prière et travail sont indissociables : la prière, c'est la méditation de la Parole de Dieu ; le travail, c'est donner sa vie pour les frères. »**¹¹⁰

♦ **En aimant et en faisant les choses par amour**. C'est bien l'amour qui donne au travail toute sa dignité. Dans l'amour, il n'y a pas de petite chose. Par amour tout peut être grand. « Devant Dieu, aucune occupation n'est par elle-même grande ou petite. Tout acquiert la valeur de l'Amour que l'on met à la réaliser. »¹¹¹

108 Ce ne sont pas les seuls éléments de la vie monastique. Il y a également la vie communautaire, l'hospitalité, l'aide au plus pauvres...

109 « Enfin nous demanderons que les œuvres de nos mains soient dirigées vers le but en étant agréable à Dieu (...). En tout cas, chacun doit être attentif à son propre travail, s'y appliquer soigneusement et l'accomplir intégralement, comme sous le regard de Dieu, y apporter un zèle actif et une sollicitude empressée, afin de pouvoir dire toujours : « Comme les yeux des esclaves sont constamment sur la main de leur maître, ainsi nos regards sont tournés vers le Seigneur. » » (Basile de Césarée, *Grandes règles* §282).

110 <http://www.mavocation.org/vocation/religieuse-moine/250-simples-regards/1637-vie-monastique-course-joie.html>. « Quiconque travaille, sachons-le, doit le faire, non pour subvenir par son labeur à ses propres besoins, mais pour accomplir le commandement du Seigneur qui a dit : « J'ai eu faim et vous m'avez donné à manger » . C'est pour cela que le travail est sacré et que tout ce qui y contribue doit être traité comme étant au service de Dieu. » (Basile de Césarée, *Grandes règles* §283).

111 Saint José-María Escrivá de Balaguer : *Sillon*, n° 487.

♦ **En faisant de son travail une offrande digne du Créateur** - un travail de Dieu et pour Dieu - « Chacun d'entre nous cherche aussi à mettre de la beauté dans tout ce qu'il fait. C'est une attitude très bénédictine : pour saint Benoît, l'extérieur et l'intérieur, le corps et l'âme doivent être à l'unisson. »¹¹². Car comme le rappelle la règle « Chacun doit « tenir pour certain que Dieu nous regarde en tout lieu ». »¹¹³.

Chaque homme est donc appelé à construire un chemin de sainteté dans son activité professionnelle ; aujourd'hui, là où il travaille, et non demain ou ailleurs. Certains peuvent penser que dans leur travail d'aujourd'hui cela est hors de leur portée. Les contraintes du marché, la pression donnée par leur entreprise, les comportements de ses dirigeants sont telles que la question de la sainteté au travail peut sembler totalement incongrue. Elle serait réservée à certains métiers comme les médecins généralistes, les éducateurs de rue ou les patrons propriétaires de PME sur des secteurs économiquement porteurs.

Nous sommes au cœur de la cohérence de vie que recherche chaque membre des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens. Soyons convaincus que la voie est étroite pour tous : managers de très grands groupes comme volontaires en mission humanitaire. C'est elle que nous sommes invités à suivre avec nos faiblesses et l'aide du Seigneur !

b/ Prier pour son travail

Dans un autre sens, la prière peut vivifier notre travail. Ainsi comme nous l'indique saint José-María Escrivá de Balaguer, « Tout au long de la journée, tu dois entretenir avec

112 <http://www.mavocation.org/vocation/religieuse-moine/250-simples-regards/1637-vie-monastique-course-joie.html>

113 *Règle de saint Benoît* 4, 49

le Seigneur une conversation constante, nourrie, si besoin, des circonstances mêmes de ta vie professionnelle. »¹¹⁴.

Nous pouvons prier avant de commencer à travailler (cf. la prière de l'artisan), pendant la journée, ou en fin de journée. Chacun peut trouver la pratique qui convient le mieux. Il pourra toujours se souvenir que, lorsque « La prière pénètre le travail et lui enlève son côté pesant, elle lui donne tout son sens »¹¹⁵ et que l'« On prie lorsque l'on travaille, si l'on travaille en gardant en soi le souvenir de Dieu ». ¹¹⁶

« On prie lorsque l'on travaille, si l'on travaille en gardant en soi le souvenir de Dieu. »

Questions :

- ◆ Quelle place donnons-nous à la prière dans notre travail ? Quelle pratique avons-nous ?
- ◆ Est-ce que le travail est pour nous un moyen de sanctification ? En quoi ?

114 Saint José-María Escrivá de Balaguer, *Forge* n° 745

115 <http://abbaye.benedictines-chantelle.com/la-vie-monastique/travail/>

116 <http://abbayesaintemariedurivet.com>

Prière de l'artisan

Apprends-moi, Seigneur, à bien user du temps que tu me donnes pour travailler, à bien l'employer sans rien en perdre.

Apprends-moi à tirer profit des erreurs passées sans tomber dans le scrupule qui ronge.

Apprends-moi à prévoir le plan sans me tourmenter, à imaginer l'œuvre sans me désoler si elle jaillit autrement.

Apprends-moi à unir la hâte et la lenteur, la sérénité et la ferveur, le zèle et la paix.

Aide-moi au départ de l'ouvrage, là où je suis le plus faible.

Aide-moi au cœur du labeur à tenir serré le fil de l'attention.

Et surtout comble Toi-même les vides de mon œuvre, Seigneur !

Dans tout le labeur de mes mains laisse une grâce de Toi pour parler aux autres et un défaut de moi pour me parler à moi-même.

Garde en moi l'espérance de la perfection, sans quoi je perdrais cœur.

Garde moi dans l'impuissance de la perfection, sans quoi je me perdrais d'orgueil.

Purifie mon regard : quand je fais mal, il n'est pas sûr que ce soit mal, et quand je fais bien, il n'est pas sûr que ce soit bien.

Seigneur, ne me laisse jamais oublier que tout savoir est vain sauf là où il y a du travail, et que tout travail est vide sauf là où il y a amour, et que tout amour est creux qui ne me lie à moi-même et aux autres et à Toi, Seigneur !

Enseigne-moi à prier avec mes mains, mes bras et toutes mes forces.

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

3.1.3 Le travail et la vie familiale

Aussi bien le « travail » que la « famille » sont des éléments essentiels dans une vie humaine ; La Pensée Sociale Chrétienne invite à valoriser la personne aussi bien dans la famille que dans le travail en respectant chacun¹¹⁷. Vie personnelle et vie professionnelle interagissent. Il est bon de comprendre comment pour être capable de poser des limites au-delà desquelles l'un serait « sacralisé » aux dépens de l'autre.

a/ Travail et famille se fécondent l'un l'autre

Pour l'Église, « La famille, communauté naturelle au sein de laquelle s'expérimente la socialité humaine, contribue d'une manière unique et irremplaçable au bien de la société »¹¹⁸. C'est pour cela, qu'elle « considère la famille comme la première société naturelle, titulaire de droits propres et originels, et la met au centre de la vie sociale »¹¹⁹ et que donc la famille « n'existe donc pas pour la société et l'État, mais ce sont la société et l'État qui existent pour la famille »¹²⁰. En ce sens, la société peut être vue comme une société de familles avant d'être une société d'individus.

Cependant aujourd'hui la notion de famille est bien diverse, allant du « sans famille » aux « grandes familles » en passant par les simples couples et les familles recomposées. On peut aussi parler des familles de cœur ou de pensée ou de convictions où un environnement quasi familial s'est

117 L'humanité entière est toujours et partout l'objet de l'infinie compassion de Dieu, « ce Dieu de toutes les fidélités » : « Je ferai de toi une grande nation et je te bénirai. Sois en bénédiction, dit Dieu à Abraham. [...] En toi seront bénies toutes les familles de la terre. ». (Gn12, 13)

118 *Compendium de l'Église Catholique* §213

119 *Compendium de l'Église Catholique* §211 et « Une société à la mesure de la famille est la meilleure garantie contre toute dérive de type individualiste ou collectiviste, car en elle la personne est toujours au centre de l'attention en tant que fin et jamais comme moyen » §213

120 *Compendium de l'Église Catholique* §214

créé. On peut également assimiler à « la famille » le domaine de la vie privée des personnes vivant seules.

Mais la famille est d'abord le cercle de la naissance et de l'éducation « première » des enfants, cercle nécessairement suffisamment fermé pour être protecteur et suffisamment ouvert pour être éducatif (au sens de « conduire au dehors »). Il a pour vocation de les faire grandir et de les amener à devenir libres et responsables¹²¹. En ce sens, le travail professionnel en entreprise est aussi un lieu où se prolonge l'éducation et peut permettre à l'homme de grandir et de se réaliser.

Éducatrice des enfants, la famille est « une unité de production et un centre de vie »¹²². Rappelons-nous aussi le travail effectué « gratuitement » à la maison pour le bien-être de la famille et sachons le reconnaître, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, en famille comme au travail. La famille est donc un lieu où l'on travaille. Elle est « un acteur essentiel de la vie économique, orientée non pas par la logique du marché, mais par celle du partage et de la solidarité entre les générations »¹²³.

L'économie, l'entreprise, tout ce qui touche au travail rémunéré sont au service de la vie des hommes et des femmes, et non l'inverse¹²⁴. Dans ce sens, on peut dire qu'il y a une hiérarchie de priorités entre la famille et le tra-

121 Il s'agit d'une éducation au sens le plus complet du terme : « La première structure fondamentale pour une "écologie humaine" est la famille, au sein de laquelle l'homme reçoit des premières notions déterminantes concernant la vérité et le bien, dans laquelle il apprend ce que signifie aimer et être aimé et, par conséquent, ce que veut dire concrètement être une personne. », saint Jean Paul II, *Centesimus Annus* §39.

122 Dans de nombreux pays, la maison familiale continue d'être le lieu dans lequel le travail aboutit à une rémunération. La racine du mot « économie » signifie d'ailleurs la « maison ».

123 *Compendium de l'Église Catholique* §248

124 D'où l'importance qu'attache l'Église à ce que le salaire, fruit du travail des membres de la famille, permette à cette dernière de vivre dignement (cf. la question du salaire, page 97)

vail, au bénéfice de la première. Nous devons le rappeler aussi dans notre mission de dirigeant.

Toutefois cela n'exclut pas le fait qu'à certains moments « l'intérêt » familial exige de privilégier le temps de travail au détriment de la vie familiale, même sans compensation, sans le rééquilibrage normal et souhaitable. Mais cela doit rester exceptionnel.

Dans le cas de familles avec enfants où les deux parents ont la possibilité de travailler, il est bon de savoir discerner ensemble quelle priorité l'un ou l'autre peut donner à ses activités professionnelles, parfois pendant des périodes données, sans exclusive. L'apport des talents et de la contribution de chacun à la société est une richesse pour la famille toute entière !

b/ Le rôle de l'entreprise vis-à-vis des familles

Comme dirigeant, nous avons une responsabilité vis-à-vis des familles. La première est de fournir un travail de qualité et de donner un juste salaire. Le sens du travail et son utilité sociale, l'amour du travail bien fait, même humble, et sa reconnaissance sont des facteurs positifs de bonheur au travail qui rejaillissent sur la vie familiale.

Mais nous pouvons aussi veiller à respecter les rythmes et les temps de repos nécessaires de nos collaborateurs pour que les familles se retrouvent, le matin ou le soir, le dimanche et pour les vacances, en particulier. Il s'agit entre autres des questions d'horaires flexibles, adaptés, de travail à distance, de travail à temps partiel, de multi-employeurs, de la prise en compte des engagements hors travail, de congés formation ou sabbatiques, de temps de repos, de pause, voire la question de retrouver le sens profond du *shabbat*.

Donner la primauté à la « vie familiale », au sens large, implique que c'est aux responsables d'entreprises de trouver

les adaptations de leurs organisations utiles et nécessaires, d'abord pour laisser aux salariés le temps et les possibilités exigées par la priorité consentie à la vie familiale, ensuite pour que leur travail ait du sens et rende les collaborateurs heureux dans leur travail.

Naturellement, dans cette réflexion, une attention particulière doit être portée à ceux et celles qui ont en charge des enfants ou des parents âgés ou malades. La transmission de la vie, mais aussi de la culture par l'éducation, tout comme le respect des personnes tout au long de leur vie sont à valoriser, et non seulement à supporter tant bien que mal, dans les familles comme dans les entreprises et l'organisation du travail. Au lieu de devenir source de culpabilisation stérile, la prise en compte positive, pour les hommes comme pour les femmes, et le soutien concret, y compris dans l'entreprise (crèche, conciergerie...), des charges de chacun peuvent devenir source d'attachement et d'intégration dans la communauté plus large du travail. Beaucoup d'entreprises l'ont compris¹²⁵. Les jeunes générations sont plus exigeantes sur ce plan. Elles souhaitent pouvoir profiter de ces appuis à tout moment de leur vie personnelle, qu'elles aient ou non des personnes à charge.

Un nombre grandissant d'entrepreneurs prend conscience du fait que l'harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle dépend du bonheur trouvé dans chacun de ces domaines, que l'on peut apprécier comme interdépendants. Cela fonctionne bien dans les deux sens : se sentir performant au travail, reconnu, bien à sa place, a une in-

125 Cf. l'exemple de l'entreprise parisienne d'informatique Davidson, en forte croissance et confrontée à des tensions sur le recrutement et la fidélisation de ses collaborateurs, qui a acquis des logements pour les mettre à disposition de ses jeunes nouveaux embauchés, le temps qu'ils aient un historique de salaire suffisant pour trouver à louer dans de bonnes conditions. Elle a reçu un prix pour cette initiative.

fluence positive sur la personne dans sa vie familiale. Par ailleurs, le bien-être familial de leurs salariés a une influence positive sur leur « performance » au travail.

Il est malheureusement vrai aussi que le manque d'harmonie est destructeur¹²⁶ : La souffrance au travail comme dans la vie familiale enferme. La tentation d'établir une cloison le plus étanche possible entre les deux pose problème dans la durée, tant du point de vue familial que du point de vue professionnel.

Dans les entreprises dites « sociales »¹²⁷, d'inspiration chrétienne, c'était un devoir moral de contribuer autant que faire se peut au bien-être matériel, physique, moral, intellectuel et spirituel de son personnel. Ce fut le début de l'entrepreneuriat « social » dès le XIX^e siècle (construction de logements, hôpitaux, crèches, jardins, croix bleue, fermes, écoles, etc, pour les employés).

Il reposait sur l'idée que pour chaque personne le travail, comme la vie familiale, sont des sources et des lieux de construction d'une vie heureuse.

126 Simone Weil écrit en 1941 : « Le mal qu'il s'agit de guérir intéresse aussi toute la société. Nulle société ne peut être stable quand toute une catégorie de travailleurs travaille tous les jours, toute la journée, avec dégoût. Ce dégoût dans le travail altère chez les ouvriers toute la conception de la vie, toute la vie. (...) le morne épuisement du travail d'usine laisse un vide qui demande à être comblé et ne peut l'être que par des jouissances rapides et brutales, et la corruption qui en résulte est contagieuse pour toutes les classes de la société. La corrélation n'est pas évidente à première vue, mais pourtant il y a corrélation ; la famille ne sera (pas) véritablement respectée chez le peuple de ce pays tant qu'une partie de ce peuple travaillera continuellement avec dégoût. » dans *Expérience de la vie d'usine*, édition de l'Herne, page 76.

127 Nous préférons le terme de « sociales » à celui, historiquement plus juste, de « paternalistes ». En effet, ce dernier a acquis une consonance négative, l'employé étant jugé volontairement infantilisé. Si la critique est en partie juste, il ne faut pas historiquement oublier que cette prise en charge des employés est née du souci des entrepreneurs que leurs collaborateurs soient « bien ». Notons au passage que ce modèle séduit toujours autant. Ainsi dans un modèle « social classique », Ferrero, qui est l'entreprise préférée des italiens. Dans un modèle plus moderne et parfois surprenant, nous avons les grandes entreprises de la High Tech. Pensons au siège de Google ou celui de Microsoft où tout est organisé pour que chacun travaille dans les meilleures conditions et à la proposition choquante faite aux employées performantes de prendre en charge la congélation des ovocytes pour ne pas être freinées dans leur carrière !

Des entreprises ont pu mettre en place un *care manager* à cet effet. Sans interférer dans la vie personnelle des collaborateurs, cela permet de leur offrir un lieu d'écoute et des solutions concrètes aux difficultés rencontrées tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur. D'autres plus simplement proposent des services de crèches ou de garderies afin de faciliter la vie des parents.

Ainsi il n'y a pas lieu d'opposer travail et famille, mais de les conjuguer dans la vocation singulière qu'il revient à chaque homme ou femme libre et responsable de trouver pour soi-même. Fondamentalement, famille et travail sont en définitive des dons de Dieu, à recevoir comme tels, après avoir œuvré nous-mêmes pour contribuer à les faire advenir. Reconnaître que notre rôle est « relatif », même s'il est essentiel, nous fait entrer dans la perspective de la grâce, don gratuit de Dieu, et du salut auquel tout homme est appelé, malgré et peut-être surtout à travers les difficultés.

Questions :

- ◆ Suis-je, en tant qu'entrepreneur ou dirigeant, conscient des finalités de ma vie et de mes priorités ?
- ◆ Mon travail, très prenant, de par mes responsabilités est-il bien mis au service des hommes et en premier lieu de leurs familles, à commencer par la mienne ?
- ◆ Suis-je en tant qu'employeur sensible et reconnaissant des capacités d'attention, d'organisation et de responsabilité qu'implique la vie familiale de mes collaborateurs ?
- ◆ Dans mon entreprise, suis-je suffisamment attentif pour porter attention aux besoins des familles des collaborateurs et aux moyens de les résoudre au mieux ? Suis-je également attentif à communiquer ma confiance en la bénédiction de Dieu sur chacun ?

TÉMOIGNAGE

La force du pardon en entreprise

J'ai eu la chance de vivre, en tant que directeur d'une usine de confection de costumes-hommes de 450 personnes, une véritable dynamique d'équipe avec mon encadrement, qui s'est élargie, à la suite d'un évènement exceptionnel, à la quasi-totalité du personnel.

Cet évènement s'est produit dans l'atelier « presses vapeur ». Le chef d'atelier était « un jeune cadre dynamique », sortant d'une bonne école de confection et quelques 5 années d'expérience. Un jour il débarque très énervé dans mon bureau en demandant le renvoi immédiat d'un ouvrier polyvalent de presse, qui avait eu un geste violent sur lui à la suite de ses demandes réitérées d'améliorer la vitesse de son travail qui faisait « bouchon ». C'était un geste grave qui méritait en effet dans les conditions du règlement intérieur le licenciement immédiat.

Je convoque l'intéressé en présence de son chef pour l'écouter et lui signifier la sanction quasi automatique qu'il pressentait bien. Mais dans les courts échanges entendus mon esprit se met en alerte avec un signal que quelque chose « cloche ». Cet évènement s'étant produit en fin de matinée, un temps de pause permet de réunir mes deux cadres les plus proches pour leur exposer le cas et leur demander leur avis, hors la présence du chef d'atelier concerné. Je partage avec eux mon intuition. Les langues s'étant déliées, après quelques vérifications, l'histoire s'avère en effet toute autre, à la fois simple et complexe.

En résumé, le chef d'atelier était aussi un « jeune coq » qui tournait autour de la femme de « l'agresseur », qui travaillait sur la chaîne de confection. Une sorte de rivalité professionnelle de compétence existait aussi. Une tension, voire une animosité régnaient entre les deux personnes, avec pour effet ce qui pouvait être considéré comme un harcèlement permanent du chef sur son subordonné, et des conséquences fortes sur l'ambiance de cet atelier.

« L'agresseur » était connu comme « une bonne pâte » et comme le meilleur opérateur de l'atelier. De plus, il était notoirement en situation financière et sociale difficile avec de nombreux enfants et parents à charges.

Finalement nous arrivons à la conclusion qu'il y a une vérité de situation dans laquelle la justice ne se présente pas seulement comme on le pensait de prime abord et que la mesure normale, en conscience, serait une injustice. En fait, la pression exercée par le chef d'atelier qui a déclenché le geste inadmissible n'avait rien à voir avec le travail et la cadence de l'ouvrier. Tous trois partageons alors cette analyse et nous nous demandons comment résoudre ce dilemme. Puis, et c'est une vraie « grâce », arrive l'inspiration de suggérer qu'il y aurait une solution humaine et exemplaire, si « spontanément » se produisaient un échange de pardon et une réconciliation, qui permettraient d'appliquer une sanction - nécessaire - moins définitive que le licenciement et de sauvegarder l'exemplarité et la discipline dans l'usine, mais aussi le principe de justice et de dignité de chacun.

Mais si la solution théorique se voyait bien, son application paraissait utopique. Alors, dans une sorte de dynamique spontanée de la foi chrétienne, nous recevons chacun des deux protagonistes séparément, longuement et plusieurs fois, et parvenons à ce que le chef d'atelier renonce à sa demande de licenciement. Nous lui demandons de l'annoncer lui-même à son collaborateur en notre présence et celle d'un membre du comité d'entreprise. Ce qui se fait, avec une demande de pardon première très émouvante au chef d'atelier, qui en retour, lui aussi, dit des mots de reconnaissance et de pardon, pour une quasi embrassade des deux avec pleurs...

L'ouvrier « violent » a été alors mis à pied 1 semaine en tout et pour tout. Cette histoire qui a été connue de toute l'usine a fortement contribué à un climat extraordinaire, que j'ai rarement retrouvé ailleurs par la suite. Visiblement tout le monde en est sorti grandi. Les marques de confiance et de solidarité sont devenues fréquentes et nombreuses dans les différentes relations de travail à tous les niveaux et entre ateliers. Un vrai sens du bien commun a été partagé, avec un esprit d'équipe étonnant. Enfin une sorte d'ambiance de joie collective se sentait, malgré les rigueurs de ce travail à la chaîne. Les problèmes de productivité persistaient, mais se réglaient rapidement et simplement. Ces conséquences ont été des découvertes, elles n'étaient pas le but.

Pour ma part j'étais heureux de ce saut de la foi partagée pas évidente a priori et de la découverte de la force du pardon. Un pardon plus qu'en pa-

roles, en actes, grâce à une véritable réconciliation entre deux personnes. En « bon protestant » j'étais reconnaissant à Dieu et aux acteurs de cette histoire, et m'efforçais de ne pas m'enorgueillir de ce que je considérais à l'époque comme une « mission accomplie d'évangélisation en entreprise ».

Témoignage de Gérard Lacour

3.2 Construire une entreprise respectueuse de la dignité humaine

La qualité du fonctionnement interne peut s'évaluer au travers du respect de la dignité des personnes. Donne-t-elle à chacun un travail qui a du sens et qui permet à chacun d'être lui-même ? Chaque collaborateur est-il accueilli et respecté, quelles que soient ses fragilités ?

Ces questions renvoient aux différents principes de la Pensée Sociale Chrétienne : le développement du bien commun, la mise en place de la subsidiarité ou de la solidarité qui sont abordées dans les autres livrets de cette collection. Il n'est pas question de tout reprendre dans ce livret. C'est pourquoi, les pages suivantes, en lien avec la première partie se focalisent sur deux champs d'actions au service de la dignité des personnes :

- ♦ Accueillir la fragilité dans l'entreprise
- ♦ Donner un travail de qualité à chacun

La perspective de ces deux enjeux est de répondre à la demande de saint Jean-Paul II : faire qu'au sein de l'entreprise chacun ait « la possibilité (...) d'avoir conscience que,

même s'il travaille dans une propriété collective, il travaille en même temps « à son compte ». »¹²⁸.

3.2.1 Accueillir la fragilité

Dans les entreprises, la fragilité est bien présente sous des formes les plus diverses. Elle peut être liée à une grande variété de facteurs, certains sont apparents (handicap physique, handicap psychologique, compétences insuffisantes, bas salaires, temps partiel subi, intérimaires, etc..). d'autres sont enfouis : souffrance liée à une situation personnelle ou familiale non révélée, « décrochage » par rapport aux évolutions technologiques, stress dû à une perte de sens du travail effectué, etc.

Reconnaître, pour l'accueillir, la fragilité humaine au sein de l'entreprise suppose une attitude d'accueil, d'attention à l'autre qui ne font pas toujours partie des cultures d'entreprise et qui sont rarement enseignées dans les manuels de management.

a/ Quel est notre regard sur la fragilité ?¹²⁹

Jean-Baptiste Hibon¹³⁰ nous rappelle, avec un certain sens de la provocation, que si le handicap est une erreur (au sens où un processus a dysfonctionné, comme une transcription d'ADN, un accident de la route) la personne handicapée n'en est pas une !

Cela semble une évidence, et pourtant ! N'avons-nous pas tous au moins une fois détourné notre regard¹³¹ de la personne fragile ? N'avons-nous pas tous tendance

128 *Laborem Exercens* §15

129 Dans ce chapitre, nous ferons une place particulière au handicap, dont la prise en compte par les politiques de ressources humaines est un bon marqueur de l'attention portée par aux hommes.

130 Voir le site de Jean-Baptiste Hibon : <http://www.jean-baptiste-hibon.com/>

131 « Prenez garde de mépriser aucun de ces petits ; car je vous dis que leurs anges qui sont dans les cieux regardent constamment la face de mon Père qui est dans les cieux. » (Mt 18 -10)

FOCUS

La fragilité créatrice

Et si la fragilité était une force ? Et si nous décidions d'en exploiter la richesse, au bénéfice de tous ?

Le SMS a été inventé par une personne malentendante.

De nombreuses expériences ont été menées en entreprise, qui ont prouvé l'effet positif de la présence d'handicapés au sein d'une équipe : amélioration de la cohésion des équipes par la solidarité, de l'engagement (« s'il arrive à en faire autant avec son handicap, et moi qui suis valide ? »), amélioration du climat social (« notre entreprise fait attention à nous »), développement du sens, mais aussi tout simplement développement de la performance : des commerciaux ayant travaillé aux côtés d'handicapés ont considérablement développé leurs qualités d'écoute et, partant, leur performance commerciale. Il est établi que la créativité d'équipes de R&D est augmentée par l'intégration de personnes handicapées.

Dominique B., dirigeant repreneur d'une entreprise d'équipement de la maison pour personnes âgées à mobilité réduite, explique « J'ai été totalement immobilisé 18 mois suite à un accident de ski. Je comprends les difficultés de mobilité de mes clients ». L'entreprise a connu un formidable succès. Les exemples de ce type peuvent être multipliés.

à assimiler la personne faible à sa faiblesse, la personne handicapée à son handicap, le pauvre à sa pauvreté, le prisonnier à son crime ?

Continuons l'examen de nous-mêmes : N'avons-nous pas aussi tendance à regarder celui qui est handicapé, pauvre, blessé comme une caricature de nous-mêmes ? Qui n'est pas un peu limité, un peu autiste, un peu "mégalo", un peu boiteux, un peu emprisonné, un peu en manque d'affection ?

La question du regard, de la prise en compte de la personne humaine indépendamment de sa situation actuelle

ou permanente, change tout. Le « faible » comme le « fort » ont en réalité un égal besoin de ce regard d'humanité, qui reçoit l'autre tel qu'il est, dans son intégralité. Comme l'enseignait 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 ». ¹³²

Questions :

- ◆ Quelle est mon expérience de la fragilité des autres ? Quel est mon regard ? Mes réactions ? Qu'est-ce que j'en ai retiré ?
- ◆ Quelle est mon expérience de ma propre fragilité ?

« Accueillir la fragilité c'est considérer que les fragilités sont une richesse pour tous. »

b/ Comment l'entreprise accueille-t-elle la fragilité ?

Une entreprise peut choisir de se limiter aux respects des contraintes légales sur l'emploi des personnes porteuses de handicaps. Elle peut au contraire décider de mener une politique spécifique vis-à-vis des plus faibles et en faire une opportunité intégrée au cœur de sa politique de ressources humaines. Elle peut aller jusqu'à en faire un pilier de sa culture. Aujourd'hui les expériences ne manquent pas et peuvent servir de guide.

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 par celles et

132 Pape François en 2014 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, éditions Bayard 2017.

ceux de nos collaborateurs qui sont en situation de management.

Questions :

- ♦ Comment est abordée la question de la fragilité dans mon entreprise ?
- ♦ Comment un collaborateur peut-il faire part en confiance d'une situation personnelle fragile (maladie, parent dépendant, enfant en difficulté) ?
- ♦ Comment cette situation est-elle prise en compte ?

Pour approfondir la question de la fragilité en entreprise un questionnement plus complet est proposé en annexe 2, page 156.

3.2.2 Donner un travail de qualité à chacun

Le travail des hommes porte de grands enjeux. Le pape François, nous rappelle que « Sur la terre, il y a peu de joies plus grandes que celles dont on fait l'expérience en travaillant, comme il y a peu de douleurs plus grandes que les douleurs du travail, quand le travail exploite, écrase, humilie, tue ». ¹³³ L'enjeu est également important pour les entreprises. En effet, la motivation des équipes, leur souci de faire un travail de qualité sont des sources d'efficacité évidente.

« Il y a peu de joies plus grandes, il y a peu de douleurs plus grandes. »

a/ Remettre le travail de l'homme à l'honneur

Malgré l'importance de ces enjeux, le sujet du travail est peu abordé dans les écoles de commerce ou d'ingénieur. Ce qui peut surprendre, tant il est évident qu'à l'origine de toute création de richesse des personnes ont travaillé.

Le travail est donc peu traité pour lui-même et, quand il l'est, c'est rarement dans toute sa dimension humaine.

133 Pape François, rencontre avec le monde du travail, visite pastorale à Gênes du samedi 27 mai 2017 – Établissement de l'Ilva.

Ainsi, les gouvernements et les économistes parlent surtout de l'emploi. Cette notion a l'avantage de pouvoir être quantifiée : un emploi est comme une case à créer ou à remplir. Il peut donc être comptabilisé et faire l'objet de statistiques. Depuis quelques années, à la suite de la crise au sein de France Télécom, **le travail est abordé comme lieu de mal-être et de souffrance**¹³⁴. Les entreprises à la demande de leur CHSCT font des expertises sur les Risques Psychosociaux¹³⁵ ou proposent de façon préventive des programmes sur la Qualité de Vie au Travail.

Certes il y a de la souffrance et la prévention des risques psychosociaux ne s'est pas développée sans cause, mais l'observation du terrain montre que la situation, sans être idyllique, est loin d'être catastrophique. Dans les enquêtes d'opinion¹³⁶ auprès des collaborateurs, dans la majorité des entreprises, 90% des répondants disent aimer leur métier (dont souvent plus de la moitié avec enthousiasme). La satisfaction au travail, presque toujours plus faible, dépasse souvent les 80 / 85 %. Ces résultats sont corroborés par les constats que l'on peut faire lorsque l'on interroge des personnes sur leur travail.

134 Le travail est-il davantage en crise aujourd'hui que pour les générations précédentes ? Rien n'est moins sûr ! Il suffit en effet de se souvenir de la question ouvrière de la fin du XIX^e siècle, du scandale du travail des enfants, des journées de 11 heures... À chaque époque ses problèmes. Il est plus juste d'écrire que la question du travail sera toujours d'actualité car « de nouvelles interrogations, de nouveaux problèmes se posent sans cesse, et ils font naître toujours de nouvelles espérances, mais aussi des craintes et des menaces liées à cette dimension fondamentale de l'existence humaine, par laquelle la vie de l'homme est construite chaque jour, où elle puise sa propre dignité spécifique, mais dans laquelle est en même temps contenue la constante mesure de la peine humaine, de la souffrance et aussi du préjudice et de l'injustice (*Laborem Exercens* §1) ».

135 Remarquons que les approches de Préventions des Risques Psychosociaux, lorsqu'elles n'abordent pas le travail lui-même, posent problème. Comme le soulignait le sociologue Philippe Zarifian : « On arrive en partie à ce tour de force de parler de la souffrance au travail sans parler du travail ! » (Colloque organisé par la CGT le 2 juillet 2010 sur *Les transformations du travail et le développement humain durable*). Une entreprise mettant en place une démarche Qualité de Vie au Travail devrait porter la plus grande attention à la conception de l'homme et du travail qu'elle véhiculera !

136 Quand, dans une enquête d'opinion, on pose la question « Aimez-vous votre métier ? » celle-ci est quasiment toujours celle qui obtient la réponse la plus élevée.

Notre société véhicule une vision trop souvent pessimiste du travail. Les médias et la culture y ont leur part¹³⁷. En effet, la presse d'actualité, le cinéma, les séries, la littérature insistent davantage sur les conflits, la pression sur les résultats, le manque de sens ou de reconnaissance, l'épuisement au travail, les abus des managers, la taylorisation, les injustices, l'arrivisme, le sentiment d'impuissance...

Les raisons de ce pessimisme sont multiples. Sans chercher à être exhaustifs, nous pouvons relever :

- ♦ **La montée des loisirs.** L'épanouissement est conçu en dehors du temps de travail dans la famille ou dans les loisirs. De façon très schématique, le travail est devenu une source de revenus permettant de financer ses besoins et ses loisirs. Il est alors vu comme une dépendance nécessaire.

- ♦ **Le travail salarié est en crise.** La promesse de sécurité contre l'acceptation d'une subordination ne peut plus être tenue.

- ♦ **Le pessimisme général et la propension à dénigrer :** « Le travail dans les entreprises, c'est une horreur ! Remarquez : moi, je ne me plains pas de mon entreprise, j'ai un bon travail ».

Questions :

- ♦ Comment parlons-nous du travail de nos collaborateurs ?
- ♦ Donnons-nous la parole à nos collaborateurs sur la façon dont ils vivent leur travail ?

137 À l'exception de l'activité de l'artisan parfois idéalisée ou celle de la haute technologie

- ♦ Comment développons-nous le sens du travail ?
- ♦ L'organisation que nous mettons en place permet-elle de développer un travail de qualité ? Que pouvons-nous faire pour améliorer ?
- ♦ L'éducation au sens du travail : quelle image donnons-nous du travail ?

b/ Diriger, c'est donner du sens au travail de chacun

Le premier enjeu du travail est de lui donner du sens. Simone Weil a bien mis en lumière la manière dont le travail pouvait être tantôt libérateur, tantôt asservissant : il s'agit des conditions par lesquelles l'homme au travail est en mesure de saisir la finalité de son œuvre. Pour Simone Weil, il importe véritablement que « **Non seulement l'homme sache ce qu'il fait, mais si possible qu'il en perçoive l'usage, qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation** »¹³⁸.

Le sens du travail regroupe plusieurs dimensions :

« Pouvoir se contempler dans son travail. »

♦ **L'utilité de l'œuvre ou du service réalisé.** Simone Weil rappelle qu'une des sources de souffrance dans le travail « est le fait qu'il est gouverné par la nécessité, non par la finalité. On l'exécute à cause d'un besoin, non en vue d'un bien »¹³⁹.

♦ **La possibilité de mettre de soi dans son travail.** C'est cette si belle exigence rappelée par Simone Weil de « pouvoir se contempler dans son travail ». Ce sentiment d'une forme de propriété de son travail passe par la possibilité de s'organiser et de pouvoir prendre des initiatives.

138 Simone Weil dans *Journal d'usine* (Gallimard - Œuvres complètes Tome 2 p171) cité par Emmanuel Gabelléri dans *Penser le travail avec Simone Weil* page 60, édition nouvelle cité.

139 Simone Weil, *Condition première d'un travail non servile*, édition de l'Herne, page 9

Pousser la réflexion sur cette voie fait toucher l'idée de vocation. Permettre à chacun de trouver et d'accomplir ce à quoi il est appelé est une piste à ne pas écarter.

♦ **L'émotion et la satisfaction que chacun peut trouver en réalisant son travail.** Avoir le sentiment d'avoir « bien fait » son travail donne une forme d'accomplissement. La manifestation de l'une de ces grandes joies qu'évoque le pape François. Quand le travail a du sens, l'homme peut travailler en ayant conscience, comme le demandait saint Jean-Paul II, « que, même s'il travaille dans une propriété collective, il travaille en même temps « à son compte »¹⁴⁰. »

À l'inverse, le manque de sens comme le sentiment d'être inutile ou le constat que ses capacités sont inutilisées est parmi les causes les plus fortes de souffrance au travail. Celui qui ne sait pas pour quoi ni pour qui il travaille ne peut aimer ce qu'il fait ! Il n'est pas étonnant qu'il se sente instrumentalisé ou aliéné.

Si le manque de sens est une cause d'asservissement, elle n'est pas la seule. Le fait de devoir travailler au-delà de ses forces, de recevoir une rémunération qui ne permet pas de vivre correctement, l'absence d'autonomie sont autant de sources d'aliénation.

La souffrance au travail provient d'un ensemble de facteurs que l'on pourrait en partie expliciter par les travaux de Paul Ricœur dont s'inspirent ci-dessous ces mots de Yves Clot : « On fera quelques remarques sur l'incidence psychique des amputations du pouvoir d'agir dans le travail. En effet, (...) l'action contrariée nous paraît être le ressort des souffrances endurées dans le monde du travail contemporain.

On peut penser en effet, avec Paul Ricœur, que la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique ou mentale, mais par la « diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressentie comme atteinte à l'intégrité de soi (...) ». La souffrance est pour Ricœur une impuissance à dire, à faire, à raconter et à s'estimer. C'est un empêchement, qu'il faudra endurer dans l'épreuve et l'effort pour exister en dépit de cette entrave, au risque d'y perdre sa santé, mais aussi d'en sortir grandi. Et c'est ce « en dépit de » qui forme la dernière barrière entre la souffrance et la douleur. »¹⁴¹.

Sans entrer plus dans le sujet, ce « diagnostic » de la souffrance au travail permet de mettre en œuvre des remèdes au sein de l'entreprise, en accordant les marges de manœuvre utiles et nécessaires et la reconnaissance indispensable au bien-être des collaborateurs.

c/ Diriger c'est créer les conditions pour que chacun trouve des sources de motivation¹⁴²

Une bonne connaissance des besoins de l'homme au travail¹⁴³ est aussi un très bon outil pour penser le travail dans son entreprise. La motivation peut s'expliquer selon deux grandes familles de facteurs : la première est davantage dans le champ de l'avoir (facteurs extrinsèques) et la seconde dans celui de l'être (facteurs intrinsèques).

141 Yves Clot, *Le travail à Cœur*, édition de la découverte, p 187-188

142 « Mais, dans la nature humaine, il n'y a pas pour l'effort d'autre source d'énergie que le désir. Et il n'appartient pas à l'homme de désirer ce qu'il a. Le désir est une orientation vers un point où on n'est pas. Si le mouvement à peine commencé se boucle sur le point de départ, on tourne comme un écureuil dans une cage, comme un condamné dans une cellule. Tourner toujours provoque vite l'écœurement ». Simone Weil, *Condition première d'un travail non servile*, édition de l'Herne, pages 9 et 10.

143 Cette partie reprend la théorie bi-factorielle d'Herzberg dans son célèbre article *One more time : how do you motivate employees* publié en 1968). L'idée que les facteurs de motivation basés sur le développement de l'être agissent de façon positive alors que les facteurs de motivation basés sur l'avoir ont un impact négatif se vérifie dans les enquêtes d'opinion auprès des collaborateurs. Cependant les idées d'Herzberg sont à prendre dans leurs grandes lignes. Ainsi l'opposition stricte entre les deux familles est contestable.

Les facteurs du champ de l'avoir créent l'environnement de la personne : ce sont l'hygiène et la sécurité, l'ambiance de travail, la confiance du management, la rémunération... La satisfaction de ces besoins est une condition de base à la motivation des collaborateurs et à leur dignité. Leur manque génère de l'insatisfaction (sentiments d'injustice, d'insécurité, frustrations) et peut donc engendrer une baisse de la motivation. Ces facteurs conditionnent l'existence sans pour autant la combler : leur satisfaction apaise, mais est sans effet à long terme. Comme la boisson, elle peut même pousser à réclamer davantage : boire éteint la soif, mais plus on boit, plus on a soif.

Les facteurs du champ de l'être touchent ce qu'est la personne et lui permet de grandir dans son humanité : parmi ces facteurs, se trouve d'abord l'intérêt porté au travail lui-même. Un travail est motivant quand il a du sens, donne l'occasion de créer, de prendre des initiatives, mais aussi quand il permet d'assumer des responsabilités et de progresser professionnellement.

« Faire un beau travail, vivre des relations avec les autres. »

Certaines motivations sont immédiates : la personne aime son travail et est heureuse de le faire. D'autres sont différées : la personne sait qu'elle sera heureuse du résultat, même s'il lui a causé des difficultés voire des souffrances. Complétant et unifiant tout cela, la reconnaissance fait que chacun se sent exister dans le regard de l'autre, qu'il soit client, supérieur hiérarchique, collègue ou collaborateurs..., comme dans son propre regard sur lui-même.

Parmi ces sources de motivation, ont déjà été évoqués plus haut l'utilité de ce qui est fait et le sentiment de faire un beau travail. Il faut y ajouter la possibilité de vivre des relations avec les autres. Pour l'homme, être de relation, ces dernières recouvrent toute la richesse des liens que chacun construit avec ses collègues, clients, fournisseurs,

responsables hiérarchiques et collaborateurs. Toute relation vivante demande une invention permanente et c'est dans la relation aux autres que le travail prend tout son sens.¹⁴⁴

La satisfaction de tous ces facteurs permet à chaque personne de grandir et d'être. Ce sont des facteurs d'auto-motivation donnant l'occasion à chacun de s'accomplir et de se dépasser.

Le développement de la motivation n'est pas possible sans un management de qualité qui donne à chacun l'occasion de s'engager et de se développer, entraîne, accompagne et reconnaît. L'action de réduction des coûts systématiques, et donc de diminution du nombre de managers, cumulée à un monde plus complexe, a entraîné dans certaines entreprises un certain retrait du management. Cela n'est pas sans conséquences. Ainsi, parmi les facteurs de départ les plus fréquemment cités par les collaborateurs démissionnaires l'ambiance au travail et la relation au manager sont parmi les plus fréquents¹⁴⁵.

La subsidiarité facilite également la motivation. La mise en œuvre de ce principe de la Pensée Sociale Chrétienne est traitée dans le livret des EDC correspondant. La dernière partie du présent livret l'aborde également en prenant un angle différent : celui des « organisations aliénantes » et des « nouvelles formes de travail ».

144 Les entreprises peuvent s'interroger sur la façon dont elles facilitent les relations de chaque collaborateur avec ses pairs, ses clients, dont elles contribuent à construire cette communauté de personnes. En travaillant la convivialité au travail (aménagement des *open-spaces*, lieux de détente, moments festifs...), le respect entre parties prenantes (campagnes sur la relation client au guichet), la construction des communautés (communautés d'experts, réseaux sociaux ...), certaines entreprises ont obtenu des résultats notables.

145 En excluant les collaborateurs qui partent d'abord pour des raisons personnelles (Déménagement, projet d'entreprise...). Les facteurs de démissions sont dans l'ordre : une relation difficile avec le manager (70% des départs volontaires), les promesses non tenues (30%), l'ambiance de travail (30%), le salaire (30%). La somme des résultats étant supérieure à 100%, il peut y avoir plusieurs motifs à un départ.

Questions :

- ♦ Comment vois-je la motivation de mes collaborateurs ? Comment est-ce que j'aborde le sujet avec les managers ?
- ♦ Y-a-t-il des liens entre le système d'évaluation et/ou de rémunération des collaborateurs et la motivation ?

FOCUS

La question du salaire

Le mythe de l'argent comme facteur de motivation unique (« on peut tout acheter ») est fini. Dans son livre « Les entreprises humanistes¹⁴⁶ » Jacques Lecomte en faisant le bilan des études sur ce sujet montre qu'elles convergent pour montrer que la corrélation existant entre la motivation et la rémunération est faible. Plus forte pour les bas salaires, elle n'entre quasiment plus en compte à partir d'un certain niveau de rémunération.¹⁴⁷

Certaines entreprises ont créé des systèmes ultra complexes pour mobiliser leurs collaborateurs par une « rémunération motivante »... Ces systèmes ont montré toutes leurs limites, en partie parce qu'ils sont plus stimulants que motivants.

Néanmoins la recherche d'un système de rémunération juste est un sujet majeur des entreprises. En effet, en application du principe de destination universelle des biens, le salaire est le moyen le plus courant pour toute personne et sa famille d'accéder aux biens qui lui sont nécessaires. « Le salaire, c'est-à-dire la rémunération du travail, demeure la voie par laquelle la très grande majorité des hommes peut accéder concrètement aux biens qui sont destinés à

146 Voir notamment les chapitres 5 et 6 « Travaillons nous pour de l'argent ? » et « Les primes à la performance nous motivent-elles ? »

147 Jacques Lecomte cite une étude, page 74-76 de son livre *Les entreprises humanistes*, montrant que moins nous connaissons les personnes, plus nous pensons que leur niveau de salaire est leur principale motivation.

l'usage commun, (...). Il découle de là que le juste salaire devient en chaque cas la vérification concrète de la justice de tout le système socio-économique et en tout cas de son juste fonctionnement. Ce n'en est pas l'unique vérification, mais celle-ci est particulièrement importante et elle en est, en un certain sens, la vérification clé. » (Cf. *Laborem Exercens* §19)

Il est très difficile de mettre en place un mode de rémunération perçu comme juste par tous. En effet, le sentiment d'injustice peut naître chez un collaborateur du fait que son salaire :

- ♦ Ne lui permet pas de vivre décemment avec sa famille,
- ♦ Ne reconnaît pas sa contribution à la performance de l'entreprise,
- ♦ N'est pas proportionné par rapport à ce que d'autres gagnent dans l'entreprise (le patron, les collègues) ou par rapport aux salaires pratiqués par d'autres entreprises.

L'équité perçue par les collaborateurs dépend de la façon dont les salaires sont attribués :

- ♦ La qualité des critères (En indiquant ce qui est attendu, ils traduisent de façon implicite la vision de l'homme de l'entreprise. Les collaborateurs sont-ils dignes de confiance et capables de se mobiliser pour leur travail ou ont-ils besoin d'être stimulés par un système de type « carotte/bâton » ?),
- ♦ La clarté des critères (communiqués, expliqués, compris...),
- ♦ Les modalités d'annonces des évolutions (le supérieur hiérarchique est le mieux placé).

Sur le sujet de la rémunération, les dirigeants ont un rôle d'exemplarité. Il sera possible de se rapporter au guide publié par les EDC « la rémunération du dirigeants »- réflexions et questionnements ».

d/ Diriger, c'est connaître et reconnaître chaque collaborateur

Manager chaque collaborateur selon sa personnalité est de tout évidence plus respectueux de sa dignité. C'est aussi plus efficace.

Un dirigeant qui souhaite manager dans cet esprit s'appuiera prioritairement sur les motivations intrinsèques¹⁴⁸ de ses collaborateurs, celles qui permettent donc le plus l'épanouissement de leur être-même.

Il faut reconnaître que les organisations qui mobilisent leurs collaborateurs en s'appuyant sur leurs motivations extrinsèques peuvent avoir une certaine efficacité. Cependant, leurs méthodes sont beaucoup moins respectueuses des personnes. En effet, pour mobiliser les collaborateurs elles vont mettre en place des systèmes dits « de reconnaissance » qui sont en fait davantage des systèmes de stimulation que de motivation. Et, de la stimulation à l'instrumentation des personnes, la distance n'est pas très grande.

C'est le cas dans des organisations taylorienne qui par nature réduisent les personnes à un rôle d'exécutants. Pour les mobiliser, il est nécessaire de les stimuler avec des mécanismes de reconnaissance basée sur la quantité produite ou vendue, la qualité, etc. Méthodes qui ont pour caractéristique de ne pas reconnaître toute la valeur de la dignité humaine¹⁴⁹.

148 Les facteurs ne sont pas exactement les mêmes d'un métier à l'autre et d'une entreprise à l'autre (ex : l'autonomie est un facteur clé de motivation des commerciaux, mais peut-être un facteur d'inquiétude dans les hôpitaux). Au-delà des théories, chaque personne a ses caractéristiques uniques face à la motivation.

149 Des phénomènes semblables peuvent apparaître dans d'autres situations comme la systématisation « de bonnes pratiques », le déploiement de référentiels normatifs des compétences... C'est en imposant des méthodes que l'on peut aboutir au commentaire de cette caissière de supermarché le jour de son départ en retraite : « Pendant les quarante ans où j'ai travaillé, l'entreprise a payé mes deux bras. Pour le même prix, elle aurait pu avoir un cerveau ».

Cependant, pour qu'un collaborateur se motive durablement, un certain niveau de satisfaction dans les deux familles de facteurs est nécessaire. Mobiliser par le sens et la reconnaissance tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas d'insatisfaction importante dans les motivations extrinsèques : la qualité de l'ambiance, l'esprit d'équipe, la confiance du manager...

« **Connaître pour reconnaître.** »

Connaître chaque collaborateur. Pour cela, il est important de regarder ce qu'il a réussi et les qualités qu'il a su mobiliser pour réussir. En effet, c'est en observant ses réussites qu'il est possible de comprendre comment il se motive vraiment, quelles relations il établit avec les autres et comment il réfléchit. Analyser les échecs de son collaborateur permet d'identifier les situations dans lesquelles il est en difficulté, mais ne donne pas beaucoup d'éléments sur ce qu'il est.

Il s'agit donc de les observer, de les comprendre et ce faisant d'apprendre à connaître et aimer les personnes. C'est le regard du Christ qui est demandé au manager.

Reconnaître chaque collaborateur. Le besoin de reconnaissance est un besoin des plus importants pour l'homme. C'est sentir que l'on est personnellement apprécié. Que l'on est important pour quelqu'un, pour quelque chose.

La reconnaissance personnelle est un puissant facteur de motivation¹⁵⁰. Comme chacun a pu déjà l'entendre, « le salaire c'est une chose mais ce que l'on attend, c'est un merci... un vrai ». Et « Quand un client vous remercie... il n'y a rien de tel ».

150 Cf. *Les entreprises humanistes* de Jacques Lecomte, chapitre « La bienveillance comme source de joie et d'efficacité ». Dans ce chapitre, l'auteur montre l'impact de la reconnaissance sur la motivation.

Le dirigeant est invité à travailler sa capacité à donner de la reconnaissance.

♦ **Cela commence par le regard qu'il porte sur ses collaborateurs** pour connaître ce qu'ils sont, leurs qualités, leurs compétences, leurs limites, leurs faiblesses.

♦ C'est aussi **reconnaître leur contribution à la performance de l'entreprise**, sa production, son évolution, la qualité de son fonctionnement, et à parler en toute transparence de la sous performance lorsqu'elle est critiquable.

♦ C'est enfin **reconnaître qu'ils sont des hommes comme nous avec leur individualité, leur unicité...**, en un mot qu'ils sont des frères, et leur demander d'avoir la même attitude vis-à-vis des autres.

La forme que peut prendre l'expression de la reconnaissance est très diverse. Cela commence par les remerciements, les célébrations des succès, la mise en avant, la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités, de progresser..., sans oublier la rémunération.

Quant à l'examen des faiblesses, il doit être fait en vérité, avec bienveillance, pour aider l'autre à progresser.

Questions :

- ♦ Quel management développons-nous au sein de notre entreprise ?
- ♦ Comment formons-nous les managers ?
- ♦ Comment regardons-nous nos collaborateurs, sur les tâches et les résultats de chacun ?
- ♦ Quelle reconnaissance apportons-nous ? Dans quelles situations ? Sous quelle forme ? Comment développons-nous la capacité à donner de la reconnaissance chez nos managers ? Chez nos collaborateurs ?
- ♦ Quel courage et quelle bienveillance avons-nous dans l'examen des faiblesses et difficultés ?

e/ Les nouvelles formes de travail

N'oublions pas que le modèle du salariat est relativement récent et ne couvre pas toutes les formes de travail. Sans parler du « travail invisible » selon la formule de Pierre-Yves Gomez¹⁵¹, il se développe de nouvelles formes juridiques d'activité qui prennent de plus en plus de place notamment auprès des jeunes, quel que soit leur niveau d'études.

La première forme est l'auto-entrepreneuriat,¹⁵² qui a rendu accessibles des emplois de statut équivalent aux salariés à de nombreuses personnes : jeunes souhaitant s'engager en toute indépendance dans la vie professionnelle, salariés en rupture avec leur entreprise, personnes désireuses de vendre leurs services en complément de leur activité principale... Le doublement du plafond de revenu récemment annoncé (passant de 33 200 €/an à 66 400 €/an) devrait accentuer ce phénomène.

La seconde trouve sa source dans le déploiement des plateformes interactives qui mettent en relation clients et fournisseurs de services, avec le succès que l'on connaît, qu'il s'agisse de partage de services privés (Blablacar, AirBnB...) ou de nouveaux services (Uber).

Enfin, nous pouvons parler des externalisations de services, très nombreuses dans l'industrie depuis 20 ans, qui se sont traduites par des sous-traitances donnant de la souplesse de gestion aux entreprises en reportant certains risques sur ces prestataires de services. L'installation des jeunes en auto-entrepreneuriat est parfois la conséquence de ces choix de sous-traitances externes aux entreprises.

151 *Le travail invisible*, ouvrage de Pierre-Yves Gomez, février 2013, François Bourin éditeur.

152 On comptait en 2015 283 000 auto-entreprises nouvelles dans l'année, soit 43% des créations d'entreprises, pour un revenu moyen de 463 € par mois – INSEE septembre 2016.

La frontière entre l'entreprise et l'ensemble des organisations et personnes qui participent à sa performance n'est ni étanche ni stricte. L'entreprise a une responsabilité envers tous ceux qui travaillent dans son écosystème¹⁵³. Elle est particulièrement importante vis-à-vis des indépendants. Leur solitude les fragilise. Leur petite taille peut les placer en situation de dépendance. La tentation de les exploiter est réelle. Se soucier d'eux, les associer aux grands événements, les faire progresser peut être une piste pour l'entreprise.

Questions :

- ♦ Veillons-nous à ce que nos fournisseurs et sous-traitants bénéficient du même respect que nos propres collaborateurs ?
- ♦ Sommes-nous attentifs aux conditions de travail et de rémunération des indépendants qui travaillent pour nos entreprises ?
- ♦ Sommes-nous prêts à accompagner des jeunes (ou moins jeunes) qui se lancent dans une prestation de services sous une nouvelle forme, pour leur éviter la solitude ou l'exploitation abusive ?

153 Les plus grandes sont d'ailleurs obligées de vérifier les conditions de travail chez leurs sous-traitants en France et à l'étranger, selon la loi qui a été adoptée au printemps 2017 (Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre).

4 LES MENACES SUR LA DIGNITÉ DE L'HOMME DANS L'ENTREPRISE

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme »

Rabelais

Cette quatrième partie aborde des domaines dans lesquels la dignité de l'homme peut être menacée ou au contraire davantage développée. Notre époque - comme toutes les époques - connaît son lot de bouleversements, d'opportunités et de menaces. En particulier, elle est touchée par les atteintes au respect de la vie, qui transforment peu à peu les relations entre les hommes.

Nous resterons, comme dans tout ce livret, dans le champ de l'entreprise¹⁵⁴. Trois thèmes seront tout d'abord abordés: la finance, la technique et les organisations. Pour chacun, l'enjeu est de comprendre quels sont les risques et les opportunités pour la dignité de l'homme.

En soi, ces thèmes ne sont pas nouveaux, mais les évolutions récentes, sociales, politiques ou techniques, invitent à renouveler en profondeur la façon de les aborder. Chaque domaine peut être lu et travaillé de façon indépendante.

Pour conclure cette quatrième partie, nous aborderons le transhumanisme. Ce thème émergent, à l'intersection des trois précédents, inclut et dépasse largement le monde de l'entreprise. Porteur d'espoir ou de cauchemar, il est sans doute un des débats idéologiques majeurs d'aujourd'hui. Un livret sur la dignité se devait de l'aborder.

Il convient d'abord de rappeler que la mission propre de l'Église n'est pas d'ordre économique et social et que par conséquent l'Église avec sa Pensée Sociale n'entre pas

154 N'oublions pas que, comme le rappelle le pape François, « tout est lié ». Le monde de l'entreprise ne peut durablement vivre sans être touché par les évolutions sociales.

dans des questions techniques et ne propose pas de systèmes ou de modèles d'organisation¹⁵⁵.

Par contre, sa mission spirituelle est de proposer des lumières et des forces qui peuvent servir à constituer et affermir la communauté des hommes, selon la loi divine, et de dénoncer le péché d'injustice ou de violence¹⁵⁶.

Chacun de ces thèmes ouvre aussi une opportunité. Les chrétiens ont quelque chose à dire au monde. Il leur appartient d'être présents pour peser dans les débats et contribuer à mettre en place des solutions soucieuse du respect de la dignité de l'homme et de son développement intégral.

4.1 Finance et dignité

Le développement de la banque à Florence au XV^e siècle a permis un formidable développement des activités humaines, et notamment le début des grands échanges commerciaux, la découverte des Amériques et la mondialisation au sens positif qu'on peut donner à ce terme.

155 Cf. *Compendium* §68 : « L'Église ne prend pas en charge la vie en société sous tous ses aspects, mais selon sa compétence spécifique qui est l'annonce du Christ Rédempteur : La mission propre que le Christ a confiée à son Église n'est ni d'ordre politique, ni d'ordre économique ou social : le but qu'il lui a assigné est d'ordre religieux. Mais, précisément, de cette mission religieuse découlent une fonction, des lumières et des forces qui peuvent servir à constituer et à affermir la communauté des hommes selon la loi divine. Ceci veut dire que l'Église, avec sa doctrine sociale, n'entre pas dans des questions techniques et ne propose pas de systèmes ou de modèles d'organisation sociale ceci ne relève pas de la mission que le Christ lui a confiée. L'Église a la compétence qui lui vient de l'Évangile : du message de libération de l'homme annoncé et témoigné par le Fils de Dieu fait homme. »

156 Cf. *Compendium* §81 : « La doctrine sociale assume une fonction d'annonce et de dénonciation. Avant tout, l'annonce de ce que l'Église possède en propre : une vision globale de l'homme et de l'humanité. (...) La doctrine sociale comporte également un devoir de dénonciation, en présence du péché : c'est le péché d'injustice et de violence qui, de diverses façons, traverse la société et prend corps en elle. Cette dénonciation se fait jugement et défense des droits bafoués et violés, en particulier des droits des pauvres, des petits, des faibles ».

De fait, étymologiquement, le mot crédit vient du verbe latin *credere*, qui signifie croire, au sens de faire confiance. En ce sens, la finance est le fluide vital de l'activité économique humaine. Elle est un outil très puissant pour permettre le développement des activités humaines et en particulier l'émergence de nouvelles activités, qui n'existaient pas auparavant et qui ne pourraient pas émerger sans financement, c'est à dire sans que quelqu'un ou quelques-uns prennent un risque, fassent confiance.

Ainsi en est-il par exemple du financement des exportations d'une PME jusque-là locale ou du financement en capital des créations d'entreprises.

La finance est une activité humaine qui participe donc à la co-création du monde par l'homme, voulue dans le plan de Dieu.

Un secteur économique significatif. La finance est un secteur économique en soi, qui représente 13% de l'activité économique mondiale. En France, le seul secteur bancaire emploie directement 370 000 personnes et contribue donc à faire vivre des millions de personnes.

4.1.1 Risques : de la finance à la financiarisation

Le cadre conceptuel de l'entreprise qui a dominé ces dernières décennies la voit comme une société de capitaux. Selon cette conception, l'entreprise, via la propriété des actions, appartient à ses seuls actionnaires donc aux détenteurs de l'actif financier, indépendamment de la réalité humaine de l'entreprise¹⁵⁷.

157 « Le travail humain est alors considéré « **exclusivement sous le rapport de sa finalité économique**. On peut et on doit appeler cette erreur fondamentale de la pensée l'erreur du matérialisme en ce sens que l'«**économisme**» comporte, **directement ou indirectement, la conviction du primat et de la supériorité de ce qui est matériel**, tandis qu'il place, directement ou indirectement, ce qui est spirituel et personnel (l'agir de l'homme, les valeurs morales et similaires) dans une position subordonnée à la réalité matérielle. » *Laborem Exercens* §13.

Cette représentation de l'entreprise propriété des actionnaires, d'inspiration anglo-saxonne, a atteint son paroxysme dans les années 70 avec la théorie « de l'agence », développée par les économistes américains Stephen Ross et Michael Jensen, et largement popularisée par Milton Friedman. En résumé, cette théorie dit : les moyens de production (les entreprises) appartiennent aux actionnaires qui mandatent des dirigeants (qu'ils ont le pouvoir de révoquer) pour représenter leurs intérêts, c'est à dire la maximisation du profit, qui est le but ultime de l'entreprise.

Ce mouvement a été formidablement accéléré par le développement récent des technologies de l'information qui ont fourni à la finance les moyens d'une mondialisation immédiate, les services financiers étant par essence immatériels.

Très peu de gens ont mis en doute cette conception jusque dans les années 2000, ou une crise boursière sans précédent et un certain nombre de scandales financiers ont alors mis au jour les effets pervers d'une telle conception (Enron, Worldcom, Parmalat, Vivendi...) :

- ♦ Développement de bulles spéculatives faisant oublier les fondamentaux de l'entreprise (un objet social, un métier, des compétences, des clients, des investissements, des résultats),
- ♦ Course à la rentabilité immédiate des capitaux investis induisant une gestion à court terme ignorant les parties prenantes et les impacts sociétaux,
- ♦ Courant de déréglementation permettant d'amplifier les bulles par des instruments financiers de plus en plus spéculatifs,
- ♦ Effet pervers de l'intéressement excessif des dirigeants (stock-options) concevant leur rôle comme agent exclusif des

actionnaires et non gardiens de l'intérêt de l'entreprise (« Pilotage » du cours de bourse à l'échéance de leurs plans d'options),

- ♦ Conflit d'intérêt chez les cabinets d'audit (Enron) et chez les banquiers prestataires de l'entreprise, etc. La personne humaine ne tient pas une place centrale dans cette conception. On perçoit aisément les risques que cette évolution fait peser sur la dignité :

- ♦ Le travail est considéré comme un facteur de production comme un autre, qui peut être ajusté pour maximiser le profit, d'où des dérives constatées surtout dans les pays où le capitalisme, moins régulé, s'exerce de façon plus brutale que dans les pays d'Europe de l'Ouest : salaires ne permettant pas de vivre dignement, travail des enfants, atteintes à l'environnement, etc.

- ♦ L'accroissement beaucoup plus rapide de la valeur des actifs financiers par rapport à l'économie réelle créée, dans la plupart des pays du monde, un écart de plus en plus important entre les plus riches et les plus pauvres, seuls les « riches » ayant les moyens d'épargner en actifs financiers.

- ♦ Les systèmes, les masses, les flux ne sont plus à l'échelle humaine : ni en termes d'espace (mon épargne fait le tour de la planète sans que je le sache) ni en termes de temps (*High Frequency Trading* où des ordinateurs passent des centaines de milliers d'ordres de bourse en une fraction de seconde) : le temps immédiat de la finance coïncide de moins en moins avec le temps long requis par le développement des entreprises.

- ♦ Le secteur financier, tel Pinocchio, s'est autonomisé : décorrélé d'un service rendu à l'économie réelle (par exemple couvrir un risque de change pour une entreprise exportatrice), il ne joue plus la plupart du temps que pour lui-même, s'auto-justifie et fixe ses propres règles. Selon des estima-

tions,¹⁵⁸ en 2012, 60% des transactions boursières dans le monde étaient générées automatiquement par des ordinateurs. L'homme ne trouve plus sa place dans cette finance-là.

4.1.2 Comment contribuer à bâtir une finance au service de l'homme et de sa dignité au travail ?

Dans la conception même de l'entreprise. En effet, à l'opposé de la théorie de l'agence, il est possible de concevoir l'entreprise comme une communauté d'intérêts, comme un lieu de collaboration et de co-création entre des salariés, des actionnaires, des dirigeants. Les salariés fournissent une force de travail, mais aussi leurs idées et leur culture propre, en tirent les moyens de faire vivre leur famille, mais aussi celui de leur développement intégral. Les actionnaires apportent des moyens de financements et en tirent un bénéfice qu'ils peuvent réinvestir. Les dirigeants veillent à la préservation de l'entreprise « bien commun », etc.

« Concevoir l'entreprise comme une communauté. »

La Pensée Sociale Chrétienne nous rappelle que « Le but de l'entreprise n'est pas uniquement la production du profit, mais l'existence même de l'entreprise comme communauté de personnes qui, de différentes manières, recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui constituent un groupe particulier au service de la société toute entière »,¹⁵⁹

Dans ce cadre :

♦ « Le profit est utile si, en tant que moyen, il est orienté vers un but qui lui donne un sens relatif aussi bien quant

158 Cf. *ZoneBourse.com*, 2012. Selon l'AMF, à la même date, 90% des ordres placés sur la place de Paris sont issus du « High Frequency Trading », mais seulement 30% sont exécutés.

159 *Centesimus Annus* §34. Également dans la même encyclique : « L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une société de capital ; elle est en même temps une société de personnes, une communauté de personnes » (§43)

à la façon de le créer que de l'utiliser. La visée exclusive du profit, s'il est produit de façon mauvaise ou s'il n'a pas le bien commun pour but ultime, risque de détruire la richesse et d'engendrer la pauvreté »¹⁶⁰.

♦ « La propriété des moyens de production (...) est juste et légitime si elle permet un travail utile. Au contraire, elle devient illégitime quand elle n'est pas valorisée ou quand elle sert à empêcher le travail des autres pour obtenir un gain de l'exploitation illicite, de la spéculation et de la rupture de la solidarité dans le monde du travail. Ce type de propriété n'a aucune justification et constitue un abus devant Dieu et devant les hommes »¹⁶¹.

Dans une telle conception, le dirigeant occupe une place centrale et un rôle fondamental : celui d'être le gardien du bien commun que constitue l'entreprise. Ainsi que le rappelle Benoît XVI : « le développement est impossible s'il n'y a pas des hommes droits, des acteurs économiques et des hommes politiques fortement interpellés dans leur conscience par le souci du bien commun. La compétence professionnelle et la cohérence morale sont nécessaires l'une et l'autre »¹⁶².

Cela nécessite qu'il veille, sur le temps court comme sur le temps long, à l'équilibre des intérêts des parties prenantes de l'entreprise : une juste rémunération du risque pris par les actionnaires, une juste rémunération et un cadre d'épanouissement et de développement pour les personnes qui y travaillent, bref un équilibre entre intérêts de l'institution (la société SA, SAS ou autre) et intérêts du corps social (les collaborateurs).

160 *Caritas in Veritate*, ch. II

161 *Centesimus Annus* §43 c

162 *Centesimus Annus* §71

C'est une tâche souvent difficile, parfois impossible, en particulier parce que son pouvoir d'agir est souvent limité par un actionnariat ouvert et changeant (cas de la bourse ou des changements fréquents d'actionnariat) et parce que les actionnaires ont juridiquement la possibilité de remplacer le dirigeant qui ne leur convient pas.

Le pouvoir conçu comme un service implique que le dirigeant s'abstienne d'agir selon des fins partisans ou de se substituer au libre arbitre des personnes concernées mais au contraire se mette au service réel des personnes concernées. Revêtir le Christ, pour le dirigeant chrétien, c'est aussi diriger les salariés de son entreprise avec amour, charité, patience, dans le souci de les aider à s'épanouir progresser et à travailler pour le bien commun de l'entreprise. C'est être « artisan de justice et de paix ».

Explorer d'autres voies : Les systèmes de notation type « ISR » (Investissement Socialement Responsable) ou « PRI » (*Principles for Responsible Investment*) sont très en vogue dans la finance, et s'imposent à un nombre croissant d'acteurs comme une nécessité pour se maintenir dans le système. Ils consistent en une série d'indicateurs de performance non financiers qui doivent être mesurés régulièrement.

Ils sont sans aucun doute utiles, en ce qu'ils accélèrent les prises de conscience. En revanche, ils sont très insuffisants et servent souvent d'alibi : on peut vite confondre l'outil et son objectif, en se contentant de cocher des « croix dans des cases » pour se croire vertueux. Mais aussi, et surtout, ils traitent au même plan des questions environnementales (ex : la biodiversité ou le CO₂) et des questions directement liées à l'homme (ex : l'emploi des jeunes ou le handicap), plus fondamentales pour un chrétien.

La finance dite « solidaire » se développe dans de nombreux pays, à l'instar du micro-crédit inventé par Moham-

med Yunnus au Bangladesh. Elle occupe pour l'instant une place marginale.

La technologie est en train de révolutionner la finance, en réinventant des services financiers désintermédiés, plus simples, plus transparents. Le secteur des « *fintechs* » est ainsi en pleine explosion, dans les pays développés mais aussi en Afrique où le paiement sur mobile, par exemple, s'est substitué à un secteur bancaire défaillant et a permis le développement du commerce et l'accès au marché de petites entreprises même rurales. Comme avec toute technologie, son impact sur l'homme sera ce que nous déciderons d'en faire.

Questions :

- ◆ Quelle est ma vision de l'usage des fonds propres ? Suis-je prêt à verser une part de dividendes raisonnables qui permette de conserver les fonds propres pour investir et passer les périodes difficiles ?
- ◆ Comment sont gérées mes réserves ? Mes placements contribuent-ils à l'économie spéculative ?
- ◆ Quel est mon objectif lorsque j'emprunte à une banque ? financer des projets identifiés ? gagner sur un différentiel de taux d'intérêt ?
- ◆ Qu'ai-je mis en place pour que les employés touchent une part des bénéfices les bonnes années à proportion de leur valeur ajoutée ?
- ◆ Quelles sont les actions vraiment solidaires que j'ai mises en place qui ne soient pas seulement là pour sacrifier à la mode ou à la bonne communication ?
- ◆ Qu'ai-je mis en place pour vraiment comprendre les aspirations du personnel, en particulier dans le sens du Développement durable ?

4.2 Technique et dignité

Il ne s'agit pas ici d'analyser toutes les conséquences sociales, psychologiques et spirituelles des évolutions technologiques actuelles. L'ampleur des questions, l'absence de recul et d'historique sur le sujet obligent à être modestes.

L'ambition sera plus simplement d'ouvrir la réflexion sur la façon dont aujourd'hui la technique et ses développements influent sur la dignité¹⁶³ des personnes dans l'entreprise. En quoi les évolutions technologiques peuvent-elles être des opportunités pour le « développement intégral » des personnes ? En quoi présentent-elles des risques ?

Dans une première partie nous regarderons ce que la Pensée Sociale Chrétienne nous dit sur la question de la technique et dans une seconde partie nous regarderons comment cet enseignement peut nous inspirer pour évaluer les conséquences des transformations techniques sur les personnes au sein des entreprises.

4.2.1 Le point de vue de l'Église vis-à-vis de la technique

Quelques textes récents permettent de cerner le point de vue de l'Église sur la technique :

Le progrès technique est inhérent à l'activité humaine. Plus, il constitue l'une de ses caractéristiques. « La technique – il est bon de le souligner – est une réalité profondément humaine, liée à l'autonomie et à la liberté de l'homme. Elle exprime et affirme avec force la maîtrise de l'esprit sur la matière. L'esprit, rendu ainsi moins esclave

« Par la technique, l'homme reconnaît ce qu'il est et accomplit son humanité. »

163 Nous partons plutôt du postulat que les outils ne sont ni bons ni mauvais mais que tout dépend de la façon dont on s'en sert.

des choses, peut facilement s'élever jusqu'à l'adoration et à la contemplation du Créateur. La technique permet de dominer la matière, de réduire les risques, d'économiser ses forces et d'améliorer les conditions de vie. Elle répond à la vocation même du travail humain : par la technique, œuvre de son génie, l'homme reconnaît ce qu'il est et accomplit son humanité »¹⁶⁴.

Elle peut être un bien pour l'homme... « Entendue (...), non comme une capacité ou une aptitude au travail, mais comme un ensemble d'instruments dont l'homme se sert dans son travail, la technique est indubitablement une alliée de l'homme. Elle lui facilite le travail, le perfectionne, l'accélère et le multiplie. Elle favorise l'augmentation de la quantité des produits du travail, et elle perfectionne également la qualité de beaucoup d'entre eux »¹⁶⁵.

... mais elle peut aussi représenter un risque¹⁶⁶ pour l'homme lui-même. « C'est un fait, par ailleurs, qu'en certains cas, cette alliée qu'est la technique peut aussi se transformer en quasi adversaire de l'homme, par exemple lorsque la mécanisation du travail « supplante » l'homme en lui ôtant toute satisfaction personnelle, et toute incitation à la créativité et à la responsabilité, lorsqu'elle supprime l'emploi de nombreux travailleurs ou lorsque, par l'exaltation de la machine, elle réduit l'homme à en être l'esclave »¹⁶⁷.

Quand la technique se développe de façon autonome elle peut devenir une idéologie. Benoit XVI explique que « Le développement technologique peut amener

164 *Caritas In Veritate* §69

165 *Laborem Exercens* §5

166 Il ne faut pas occulter le risque « inverse » de rejeter le progrès technique par principe, voire pour certains écologistes radicaux de remettre en cause l'existence même de l'homme (Cf *Deep Ecology* décrite par Luc Ferry dans *Le nouvel ordre écologique*). Cf. le livret des EDC sur *Un regard chrétien sur la RSE*, mise en œuvre du Développement durable.

167 *Laborem Exercens* §5

à penser que la technique se suffit à elle-même, quand l'homme, en s'interrogeant uniquement sur le comment, omet de considérer tous les pourquoi qui le poussent à agir. C'est pour cela que la technique prend des traits ambigus. Née de la créativité humaine comme instrument de la liberté de la personne, elle peut être comprise comme un élément de liberté absolue, liberté qui veut s'affranchir des limites que les choses portent en elles-mêmes. Le processus de mondialisation pourrait substituer aux idéologies la technologie, devenue à son tour un pouvoir idéologique qui exposerait l'humanité au risque de se trouver enfermée dans un a priori d'où elle ne pourrait sortir pour rencontrer l'être et la vérité »¹⁶⁸.

Ces dérives sont toujours le fait de l'homme et de la façon dont il exerce sa liberté.

« ...Même quand l'homme agit à l'aide d'un satellite ou d'une impulsion électronique à distance, son action reste toujours humaine, expression d'une responsabilité. La technique attire fortement l'homme, parce qu'elle le soustrait aux limites physiques et qu'elle élargit son horizon. Mais la liberté humaine n'est vraiment elle-même que lorsqu'elle répond à la fascination de la technique par des décisions qui sont le fruit de la responsabilité morale. Il en résulte qu'il est urgent de se former à la responsabilité éthique dans l'usage de la technique. Partant de la fascination qu'exerce la technique sur l'être humain, on doit retrouver le vrai sens de la liberté, qui

168 *Caritas In Veritate* §70. Ou encore dans *Laudato Si'* §18-20 : « 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. À cela, s'ajoute le fait que les objectifs de ce changement rapide et constant ne sont pas nécessairement orientés vers le bien commun, ni vers le développement humain, durable et intégral. Le changement est quelque chose de désirable, mais il devient préoccupant quand il en vient à détériorer le monde et la qualité de vie d'une grande partie de l'humanité. (...) La technologie, liée aux secteurs financiers, qui prétend être l'unique solution aux problèmes, de fait, est ordinairement incapable de voir le mystère des multiples relations qui existent entre les choses, et par conséquent, résout parfois un problème en en créant un autre. »

ne réside pas dans l'ivresse d'une autonomie totale, mais dans la réponse à l'appel de l'être, en commençant par l'être que nous sommes nous-mêmes »¹⁶⁹.

Il est dans la dignité de l'homme d'apporter une dimension morale à la technique et d'en orienter l'usage. Le technicien lui-même doit apprendre à penser la technique en veillant à ce qu'elle serve le développement humain¹⁷⁰. Plus il y a de technique, plus il faut de la morale ! En effet, « Le partage des biens et des ressources, d'où provient le vrai développement, n'est pas assuré par le seul progrès technique et par de simples relations de convenance, mais par la puissance de l'amour qui vainc le mal par le bien (cf. Rm 12, 21) et qui ouvre à la réciprocité des consciences et des libertés »¹⁷¹.

« C'est pourquoi la technique n'est jamais purement technique. Elle manifeste l'homme et ses aspirations au développement, elle exprime la tendance de l'esprit humain au dépassement progressif de certains conditionnements matériels. La technique s'inscrit donc dans la mission de cultiver et de garder la terre (cf. Gn 2, 15) que Dieu a confiée à l'homme, et elle doit tendre à renforcer l'alliance entre l'être humain et l'environnement appelé à être le reflet de l'amour créateur de Dieu »¹⁷².

La Pensée Sociale Chrétienne nous propose donc une vision positive et critique du progrès technique. Une telle vision, dynamique et constructive, n'entre-t-elle pas en résonance avec l'esprit d'entreprise : organiser des moyens pour faire surgir ce qui n'existait pas ,apporter

169 *Caritas In Veritate* §70

170 Là encore, nous pouvons nous rappeler que « tout est lié » : il ne peut y avoir d'un côté l'économie et la technique et de l'autre la morale.

171 *Caritas In Veritate* §9

172 *Caritas In Veritate* §69

un progrès à la société humaine et, ce faisant, trouver un marché pour son entreprise ?

Nous pouvons appliquer à la technique les propos de *Laudato Si* sur la conversion écologique : « ...En premier lieu, elle implique gratitude et gratuité, c'est-à-dire une reconnaissance du monde comme don reçu de l'amour du Père, ce qui a pour conséquence des attitudes gratuites de renoncement et des attitudes généreuses même si personne ne les voit ou ne les reconnaît... En outre, en faisant croître les capacités spécifiques que Dieu lui a données, la conversion écologique conduit le croyant à développer sa créativité et son enthousiasme, pour affronter les drames du monde... »¹⁷³

Ainsi, la Pensée Sociale Chrétienne s'écarte de deux tentations :

- ◆ Celle de se poser en chantre d'un avenir radieux grâce à la généralisation de la technique. C'est cette mystique du progrès qui a dominé la pensée positiviste née dans la seconde partie du XIX^e siècle avec Auguste Comte. Cette pensée s'est poursuivie tout au long du XX^e. Elle structure encore nos modes de pensée¹⁷⁴.

- ◆ Celle d'être les prophètes d'une catastrophe¹⁷⁵.

La Pensée Sociale Chrétienne nous rappelle que le progrès technique ne peut constituer une fin en soi et que chacun est invité à s'assurer que les évolutions technologiques

173 *Laudato Si* §220

174 Cf. *Laudato Si* §60 à propos de l'écologie : « Finalement, reconnaissons que diverses visions et lignes de pensée se sont développées à propos de la situation et des solutions possibles. À l'extrême, d'un côté, certains soutiennent à tout prix le mythe du progrès et affirment que les problèmes écologiques seront résolus simplement grâce à de nouvelles applications techniques, sans considérations éthiques ni changements de fond ».

175 Cf. *Laudato Si* § 60 (suite) à propos de l'écologie : « De l'autre côté, d'autres pensent que, à travers n'importe laquelle de ses interventions, l'être humain ne peut être qu'une menace et nuire à l'écosystème mondial, raison pour laquelle il conviendrait de réduire sa présence sur la planète et d'empêcher toute espèce d'intervention de sa part ».

restent bien au service de la dignité de l'homme, c'est à dire d'un « progrès vraiment humain » au sens où l'a rappelé le Pape François dans *Laudato Sí* après Benoît XVI dans *Caritas In Veritate*¹⁷⁶. Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans le respect de cet impératif, tant pour elle-même que vis-à-vis de leur environnement.

Concrètement, chaque entreprise peut, face à une évolution technique, se poser un certain nombre de questions¹⁷⁷ :

- ◆ Qu'est-ce que nous voulons vraiment faire en développant cette technique ? En utilisant cette technique ? Avons-nous le choix ? Y a-t-il des buts « cachés » ?
- ◆ Sommes-nous aptes, avant de statuer, à en faire comprendre au plus grand nombre les tenants et les aboutissants en termes simples ?
- ◆ Quels en sont les bénéfices attendus pour la société humaine ? Quels en sont les risques ?
- ◆ Quelle conception de l'homme véhiculent ouvertement ou de façon sous-jacente ces nouvelles technologies ? Quelle vision du monde ?
- ◆ Que faire pour que l'utilisation/le développement/la diffusion de cette technique contribuent vraiment au développement des personnes ? Au service du bien commun ?

176 Renvoie au développement intégral de l'homme, de tout homme.

177 *Laudato Sí* § 185 nous invite au discernement : « Dans toute discussion autour d'une initiative, une série de questions devrait se poser en vue de discerner si elle offrira ou non un véritable développement intégral : Pour quoi ? Par quoi ? Où ? Quand ? De quelle manière ? Pour qui ? Quels sont les risques ? À quel coût ? Qui paiera les coûts et comment le fera-t-il ? ».

4.2.2 Conséquences et pistes d'actions pour répondre à quelques conséquences des évolutions techniques

Aujourd'hui, nous vivons une « transition fulgurante »¹⁷⁸ provoquée par des évolutions technologiques multiples. Ainsi Pierre Giorgini dans son livre éponyme en retient six : l'explosion de la puissance de calcul et l'accélération de la transmission des données, la connexion en temps réel, l'intelligence artificielle, la simulation 3D et la réalité virtuelle augmentée, l'impression 3D et enfin les nanosciences. Il nous semble indispensable d'y ajouter les biotechnologies et les sciences du cerveau.

Les conséquences en sont très profondes. Beaucoup d'auteurs évoquent l'émergence d'une nouvelle société, un changement de paradigme... De fait, avec l'ensemble des évolutions techniques évoquées ci-dessus, nous ne faisons plus tout à fait les mêmes choses (quoi ?) et nous ne les faisons plus de la même manière (comment ?). Ces évolutions modifient – que nous en soyons conscients ou non – notre vision du monde (pourquoi ?)¹⁷⁹.

D'autre part, la puissance de certaines de ces technologies entraîne un saut quantique qui change la nature même de la question : il ne s'agit plus uniquement d'augmenter l'efficacité des outils à disposition de l'homme pour alléger sa tâche (la roue, la vapeur, l'électricité, l'aviation, l'informatique, etc.), mais de la capacité technique de l'homme à se changer lui-même.

Dans le même sens émergent aujourd'hui des utopies de création d'un homme « artificiel » (intelligence artificielle et

178 Titre du livre de Pierre Giorgini paru en 2014 chez Bayard.

179 Pour aller plus loin sur l'impact de la sciences et les fonctionnements sociaux, voir Thomas Kuhn *La structure des révolutions scientifiques* éd. Champ Flammarion

robotique, ou bio-ingénierie qui vise à créer un ADN humain « *from scratch* ») ou enfin, même si l'horizon en est plus lointain, d'affranchissement de l'homme de sa condition terrestre (colonisation spatiale). La question de la vision anthropologique qui sous-tend ces démarches est fondamentale.

À cet égard, il faut s'attendre à ce que les développements technologiques les plus rapides proviennent désormais d'Asie et en particulier de Chine, dont les conceptions anthropologiques sont très éloignées des nôtres et ne voient pas la question morale posée par ces transformations.

D'une part ces évolutions ont une dimension inéluctable. Un regard lucide¹⁸⁰ sur les évolutions technologiques des dernières années suggère que tout ce qui est faisable sera tenté et que vouloir établir des barrières aux développements techniques semble illusoire. **D'autre part le potentiel positif comme négatif de ces évolutions est indéniable.** Le saut qualitatif technique représente une démultiplication de nos pouvoirs tant de progrès que de destruction.

Il entre dans le rôle du dirigeant de comprendre ces évolutions technologiques et d'assurer la survie et le développement de son entreprise en les intégrant. Il est aussi de sa mission de réfléchir à l'impact de leur utilisation sur le développement humain.

Les possibilités d'action sont parfois réduites mais aussi limitées soient-elles, réfléchir¹⁸¹ aux conséquences de la technique est de sa responsabilité.

180 Lire à ce sujet de Pierre Georgini *La tentation d'Eugénie. L'humanité face à son destin*, Bayard 2018

181 Cela demande un véritable travail de réflexion. En effet, le management est touché par la complexité du développement technique. Comprendre et donc pouvoir agir sur ce plan dans une entreprise demande de plus en plus de connaissance technique et anthropologique.

Abordons, à titre d'exemple, trois cas concrets d'évolution technologique et leurs conséquences : l'explosion des capacités d'information, la transformation de la communication par la mise en réseau et enfin la robotisation. À l'issue, nous pourrions en dégager quelques leçons sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'évolution de la technique.

a/ L'explosion des capacités d'information transforme-t-elle notre rapport à la réalité ?

Depuis une trentaine d'année, la circulation de l'information ne cesse de s'accroître¹⁸². Grâce à l'émergence de l'Internet, puis celle des réseaux sociaux, l'usage des outils collaboratifs, enfin la mobilité numérique..., l'information devient abondante, immédiate et gratuite¹⁸³.

Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une « économie de la connaissance ». De fait, l'évolution de la technologie transforme la façon dont on accède aux données. Si elle concerne moins directement la façon dont on produit la connaissance elle-même, elle modifie profondément notre façon de réfléchir et de connaître. Nous savons pouvoir compter sur le web pour aller chercher une information, que nous ne mémorisons donc plus : le web devient en quelque sorte une mémoire fonctionnelle annexe de notre cerveau¹⁸⁴. « Nous déléguons aux moyens techniques une grande part du travail sensoriel. Ainsi les photos nous économisent un effort d'observation, d'écoute et de mémorisation. »

Dans cette nouvelle façon de s'informer, seule une part des « processus cognitifs » sont réellement « augmentés » :

182 Nous sommes dans le prolongement du mouvement décrit par Mac Luhan dans *La galaxie Gutenberg* : l'impression, le téléphone, la télévision, puis la mise en relation des ordinateurs...

183 Un disque dur d'un Tera Octet peut stocker plus de 330 millions de pages soit infiniment plus que la plus grande des bibliothèques qu'un homme puisse posséder. Chaque consultation internet sur Google met à notre disposition des milliers d'occurrences.

184 L'imagerie médicale a permis de mettre en évidence les modifications de notre cerveau liées aux nouveaux modes de communication

l'association d'idées, la perception..., mais quid de l'intuition, du jugement, de la synthèse, de la conceptualisation... ? Sur ces dimensions profondes de l'intelligence humaine (elles gouvernent le rapport au réel), il n'est pas sûr que nous ayons vraiment progressé. Y aurait-il un homme diminué en même temps qu'un homme augmenté ?

« Y aurait-il un homme diminué en même temps qu'un homme augmenté ? »

Bien plus, l'accumulation incroyable de données créé un univers virtuel qui de médiateur peut devenir un univers de substitution. Nous vivons alors au travers de l'écran « comme dans notre cerveau ». Cette proximité facilite les phénomènes de conditionnement voire les addictions. Elle rend plus difficiles la prise de recul et la perception de la réalité. Le développement d'un monde quasi imaginaire et le surdéveloppement de l'imagination dans le rapport au monde en découlent..

Pour maîtriser ces immenses capacités mises à notre disposition, les entreprises doivent bien sûr développer leur maîtrise de la connaissance, mais aussi renforcer la capacité de jugement des collaborateurs. Pour cela :

♦ **Maîtriser l'accès aux technologies et organiser l'information dans l'entreprise**¹⁸⁵. Au-delà de la capacité à trouver de l'information, être capable d'intégrer des données en nombre de plus en plus important, sélectionner celles qui ont du sens par rapport aux objectifs¹⁸⁶ et en organiser la circulation.

♦ **Développer un sens critique et une capacité de réflexion chez les collaborateurs.** Apprendre à com-

185 La maîtrise des nouvelles technologies est une compétence aujourd'hui nécessaire pour être efficace dans son travail. Elle concerne tout le monde et n'est pas qu'une question de génération.

186 La connaissance ne vaut que située dans son champ, reliée aux causes et appliquée..., trois dimensions qui ne sont pas disponibles sur le web et demandent un apprentissage et une dynamique individuelle.

prendre, juger¹⁸⁷, évaluer... Le rapport actuel aux médias exige une prise de recul par rapport à l'information : qui en est l'auteur ? quel était son objectif ? dans quel contexte a-t-il produit cette information ? Par ailleurs les réseaux ne sont pas protégés de la démagogie, du parti-pris ou des effets de foule.

La puissance de la technologie ne doit pas fasciner au point de faire oublier la nécessité d'une recherche de la vérité. La technique a une logique en elle-même, la recherche de l'efficacité peut faire oublier la nécessité de rechercher la vérité.

La révolution numérique bouscule les cultures... « Puisse-t-elle ne pas appauvrir l'homme dans le subtil apprivoisement de son mystère, le priver des ressources patiemment accumulées par des siècles d'expériences et la polyphonie des civilisations »¹⁸⁸.

♦ **Rapprocher l'univers numérique et la réalité.** La complémentarité des deux univers est à trouver¹⁸⁹. Aujourd'hui, plus personne ne pense que ces univers s'opposent, mais tous pensent au contraire à les rapprocher. La juste approche consiste sans doute à se donner les moyens de rester en contact avec le concret et de rapporter le numérique au concret.

Comment maîtriser cette « nouvelle réalité » qu'est le monde numérique. La quête de la vérité « qui consiste à

187 Avoir un esprit critique par rapport aux sources est toujours aussi nécessaire mais demande une plus grande attention du fait de leur abondance et de la difficulté plus grande à en contrôler l'origine

188 Bruno Cazin dans *La transition Fulgurante* de Pierre Giorgini, éd. Bayard 2014, p 299.

189 Cette mise à distance du réel est particulièrement vraie dans les grandes entreprises. Comment font les dirigeants pour garder un contact concret avec les équipes quand il y a entre eux et le terrain plus de 5 échelons hiérarchiques ? Comment font-ils pour ne pas être « hors sol » dans leurs analyses, leurs décisions et leurs discours ?

aller au-delà des représentations pour atteindre la réalité » ne devient-elle pas plus ardue ?

Enfin, le développement de la culture de l'image rend difficile la représentation de la vérité en général, et du fait scientifique en particulier : les images frappent, elle ne démontrent pas. Elles s'adressent à nos émotions, pas à notre réflexion.

Questions :

- ♦ Comment nous informons-nous ? Comment prenons-nous du recul par rapport à l'information ?
- ♦ Comment l'accès à l'information est-elle organisée dans mon entreprise ? Comment trouve-t-elle son sens ?

b/ Comment la mise en réseau et l'interconnexion des personnes peuvent-ils faciliter la coopération et la qualité des relations¹⁹⁰

La qualité et la vitesse de la communication au sein des équipes, avec les clients et l'environnement sont des facteurs de performance des entreprises. En permettant le partage immédiat de la connaissance, en facilitant l'émergence d'organisations décentralisées les techniques de communication modernes sont devenus des outils indispensables. Elles sont aujourd'hui au cœur de l'organisation et des processus des entreprises.

Les nouveaux outils de « coopération » permettent d'associer la réflexion de chacun pour faire émerger un travail commun de façon très efficace. De nouvelles formes de services ont ainsi pu être développées.

190 Ces paragraphes doivent être rapprochés des évolutions sociales dont la technique est à la fois cause et conséquence.

Par les nouvelles techniques de communication, chacun de nous peut être en relation avec un nombre important de personnes. Grâce aux réseaux (*LinkedIn* en particulier), nous entrons en relation avec des personnes que nous n'aurions jamais connues, sans pour autant les « connaître » au sens plein (con-naître = naître avec ou naître à une nouvelle relation). Le succès de ces réseaux s'explique sans doute par un besoin humain d'ouverture et de création de relations, voire à un besoin de communauté.

Cette communication est permanente. En effet, nous nous pouvons désormais appréhender :

- ♦ **Toutes les situations** et toutes les actions à la fois...

- ♦ **Tout le temps** : les différentes activités se mélangent. Chacun répond à ses mails personnels sur son lieu de travail et suit le soir et le week-end sur son *iPhone* ses mails professionnels. Le temps de l'action, de la réflexion et de la décision tendent à se confondre et il nous semble que, si nous séquençons nos tâches, nous n'arriverons pas à tout faire. Nous cherchons donc à tout faire en même temps.

- ♦ **N'importe où** : dans les groupes internationaux, une équipe est souvent composée de collaborateurs de plusieurs pays différents, qui ne se rencontrent physiquement qu'une ou deux fois par an. La production d'un service peut être non localisée, ou partiellement déportée chez le client par exemple, rendant la frontière entre ce que doit faire chacun moins nette.

Cette communication plus large, plus rapide pourrait être moins humaine. En effet, certains outils de communication nuisent paradoxalement à la communication dans la mesure où, dans les échanges, ils ne font appel qu'à une partie de nos sens. Réduisant notre « bande passante » d'attention à l'autre, ils créent de la distance tout en paraissant le rendre plus accessible.

Les liens développés sont des liens qui ont pu être qualifiés de faibles. En effet, la connexion n'est pas la rencontre¹⁹¹ : dans le réseau, nous sommes dans des liens faibles et par nature révocables. La créativité permanente nécessaire au maintien de ces liens faibles peut par ailleurs s'avérer vite épuisante.

Enfin la réflexion et l'échange qui y prennent place sont la plupart du temps de moindre qualité. Ainsi, l'interactivité devient essentiellement émotionnelle (*SMS, Tweet*). Elle n'est plus dialogue mais réaction et émotion.

Les entreprises ont un rôle à jouer pour rendre plus humaines et partant rendre fécondes¹⁹² les nouvelles technologies de communication. Il s'agit de ne pas survaloriser la technique et donner à la personne sa juste place. En effet, les révolutions techniques, aussi fulgurantes soient-elles, ne « **semblent pas révolutionner fondamentalement nos rapports à l'amour, à l'amitié, à l'empathie, à l'estime de soi... bref au bonheur** »¹⁹³. Comment laisser la place aux besoins de silence, d'émotion, de réalisation, de sensations, de découvertes, de rencontres ?

Pour cela les dirigeants peuvent veiller à :

- ♦ **Créer des frontières, des limites pour préserver la vie privée de chacun.** Il est possible de fixer des règles pour le bon usage des mails le soir et le week-end.

- ♦ **Développer tout ce qui peut créer des relations de qualité entre les personnes entre elles.** Il s'agit d'abord de rappeler l'importance et le sens des relations humaines

191 Dans ce sens, la mise en scène du travail et de soi prend de l'importance. Quand le travail est de plus en plus « virtuel », chacun identifie de moins en moins bien ce que fait vraiment son collègue... Il importe donc de redonner de la visibilité à son travail et à ce que l'on est. C'est pour cela que se développent les conseils en image personnelle.

192 Au sens du développement intégral de l'homme et de tout homme.

193 Pietro Georgini *La transition fulgurante*, éd. Bayard, 2014, p. 362.

au sein de l'entreprise. Prendre soin de la qualité des relations entre les équipes commence par veiller que les règles de courtoisie soient respectées. Il est parfois nécessaire de les rappeler. Cela continue en donnant le temps et les moyens pour que les rencontres aient lieu.

♦ **Passer de la mise en réseau à une coopération¹⁹⁴ en profondeur.** La mise en réseau et les outils collaboratifs sont une formidable opportunité de créer de la coopération en profondeur. Cependant, il est nécessaire de s'en occuper. Les hommes et les femmes ont une tendance spontanée à la coopération, sous réserve qu'ils aient le sentiment que la justice soit respectée : égalité des traitements, perception que leur interlocuteur pense aussi à eux, conviction que ceux qui jouent le jeu seront récompensés et que ceux qui ne jouent pas seront sanctionnés.¹⁹⁵

« Les hommes et les femmes ont une tendance spontanée à la coopération. »

Humaniser la technique ne consiste pas d'abord à changer les techniques mais à développer la qualité des comportements : les vertus, les dimensions spirituelles, l'attention des uns vis-à-vis des autres, la confiance dans la communauté et dans l'autorité .

Questions :

- ♦ Quels sont les outils de communication et de coopération en place dans l'entreprise ? En quoi et comment facilitent-ils la coopération entre les collaborateurs ? Avec les clients ? Avec les fournisseurs ?
- ♦ Comment développer la qualité des échanges ? Quel place au dialogue ?

194 Les étymologies sont intéressantes : collaboration vient de « *labor* » et consiste donc à travailler ensemble. Coopération vient de « *cooperatio* », « part prise à une œuvre faite en commun ». Notons que « coopération » contient « *opera* », l'œuvre.

195 Pour développer la coopération, il peut s'avérer nécessaire de valoriser ceux qui coopèrent et de contrôler les tentations individualistes. C'est le rôle du management et des règles de vie dans l'entreprise. La mise en place de procédures ou de contrats y contribuent mais, outre qu'ils sont coûteux, ils sont rapidement limitants pour la coopération elle-même.

c/ La robotisation, une opportunité historique de libération de l'homme ?

« Plus proche, également décisif peut-être, voici un autre événement non moins menaçant. C'est l'avènement de l'automatisation qui, en quelques décennies, probablement videra les usines et libérera l'humanité de son fardeau le plus ancien et le plus naturel, le fardeau du travail, l'asservissement à la nécessité. » (Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, 1958)

Les machines créées par l'homme pour le remplacer ou le compléter ont envahi notre quotidien. Un robot, dans son sens le plus large, est une machine qui recueille de l'information à partir de capteurs, analyse les données recueillies et élabore des consignes qui seront exécutées par toute sorte d'outils.

Nous interagissons tous les jours avec des machines qui répondent à cette définition. Leurs formes, leurs fonctions, leurs modes d'actions sont très variés. Elles peuvent être mono-tâche comme les nouvelles tondeuses autonomes, multi-tâches comme la plupart des machines-outils des chaînes de montage. Elles peuvent exécuter leur tâche toujours de la même façon ou être apprenantes, seules ou avec l'aide d'humains, comme par exemple les robots collaboratifs. Certains sont autonomes et d'autres connectés comme le GPS.

Il existe des machines ayant une forme humaine comme les hôtesse que les Japonais ont construites pour leurs hôtels. D'autres sont dans notre ordinateur comme les outils de traduction ou dans notre *smartphone* comme le GPS... Bientôt nous utiliserons des voitures sans chauffeur et ferons livrer nos produits par des drones...

Aujourd'hui, dans la littérature comme dans le cinéma, le robot humanoïde fait partie de notre fond culturel¹⁹⁶. Les

robots sont source de fantasmes. Fantasme positif : le robot serviteur qui anticipe les désirs de son maître, fait son travail à sa place, souvent mieux et plus vite que lui, ne dit jamais non, n'est jamais fatigué. Fantasme négatif : l'intelligence artificielle couplée à la puissance donne à la machine des capacités qui dépassent celle de l'homme et lui permet de prendre le contrôle de tout ou partie de la vie des personnes.

En bref, les robots sont déjà partout et ce n'est pas fini ! Et ils sont sur certaines de leurs fonctions bien plus forts que nous. Par exemple, le téléphone que nous utilisons tous les jours a une puissance de calcul et une mémoire infiniment supérieures aux nôtres.

L'omniprésence et la puissance actuelle des robots provoquent espoir et inquiétude. De fait, dans les entreprises, les robots et les hommes sont en tension. Ces tensions ne sont pas toujours reconnues et traitées comme telles. Pourtant elles existent bien. Sans chercher à creuser le sujet comme le font aujourd'hui de nombreuses études ou colloques¹⁹⁷, nous pouvons nous interroger sur la façon de traiter au mieux le sujet dans nos entreprises.

Les robots ont d'abord un rôle positif dans les entreprises :

- ♦ **Libérer les collaborateurs de tâches pénibles** notamment les tâches fatigantes et répétitives.

- ♦ **Développer la productivité** : il faut dix fois moins d'efforts pour produire la même valeur qu'il y a cinquante ans.

196 Au XIX^e siècle, nous pouvons citer : Hoffman avec *L'homme au sable* (1818), Villiers de l'Isle Adam avec *L'Ève Future* (1886). Au XX^e siècle, Isaac Asimov auteur des fameuses *Trois lois de la robotique* (1956). Le mot de Robot, lui-même, trouverait son origine dans une pièce de théâtre de l'auteur Tchèque Karel Čapek dans sa pièce de théâtre *R. U. R. (Rossum's Universal Robots)* en 1920. Dans le cinéma, il est impossible de tout citer. Pensons à quelques films emblématiques : *Metropolis* (1927), *2001 Odyssée de l'Espace* (1968), *Blade Runner* (1982), *Terminator* (1984).

197 Cf. le travail réalisé par la Chaire du Collège des Bernardins de 2015 à 2017 : *L'humain face au défi du numérique*.

- ♦ **Réaliser des tâches plus complexes** comme les robots médicaux.

- ♦ **Transformer notre façon de faire** en nous permettant de faire des choses que nous ne pourrions pas faire sans eux. Les robots de traduction, par exemple, préparent le travail de l'interprète, les outils de diagnostics simplifient la tâche des garagistes...

Mais les robots provoquent aussi de nombreuses craintes et présentent des risques. L'histoire montre que ces craintes ne sont pas sans fondements¹⁹⁸ et qu'il est nécessaire de les prévenir :

- ♦ **La disparition du travail.** Selon les études, 10 à 45% des emplois vont être impactés dans les années à venir par le développement des robots. Sans doute seront ils remplacés par d'autres emplois mais, dans l'attente, les personnes concernées peuvent légitimement être angoissées. Trouveront-elles une place ?

- ♦ **L'appauvrissement du travail.** Ainsi le « *voice picking* » méthode qui, consiste à faire calculer par des machines les déplacements des personnes en leur indiquant les meilleurs trajets. Par exemple dans un entrepôt, la machine donne des ordres au magasinier: « Va à gauche, tout droit, à droite... ». La marge de liberté est vraiment limitée.

- ♦ **L'interconnexion permanente, créant un état de dépendance des collaborateurs.** Les bugs informatiques sont l'occasion de mettre en évidence cet état de dépendance et la disparition de certaines compétences.

198 Ainsi la révolte des Luddites contre les machines à tisser en Angleterre (1811 – 1812). Les révoltés avaient tort de casser des machines car leur déploiement était inévitable. Mais ils voyaient juste quand ils pensaient qu'ils avaient beaucoup à perdre. Leurs métiers ont disparus, la plupart ont trouvé du travail dans des usines à tisser où les conditions de travail étaient épouvantables et le niveau de rémunération très faible.

Cela peut conduire à préserver certains savoir-faire ou à un retour à une certaine sobriété¹⁹⁹.

♦ **L'affaiblissement des relations humaines.** Chacun préférerait être avec son robot plutôt qu'avec ses collègues, clients ou fournisseurs. En effet, les robots sont gentils, efficaces. Ils ne nous contredisent pas et font ce qu'on leur dit. Cela conduit parfois à les traiter comme des humains.

♦ **La perte de la maîtrise et le risque d'être comme « dominé par les machines ».** Ainsi Stephen Hawking dans un entretien à la BBC faisait part de son inquiétude : « L'Intelligence Artificielle pourrait finir par devenir autonome et, très vite, les humains limités par la lenteur de leurs évolutions biologiques pourraient ne pas suivre ». Provoquante, la question de la maîtrise de nos entreprises est posée.

Face à ces risques réels ou fantasmés, il est nécessaire de rester lucide et de comprendre en profondeur – pas seulement avec notre raison mais aussi avec notre cœur – qu'un robot est profondément différent d'un humain. Dans la mesure où les fonctions des machines dépassent nos propres capacités sur de très nombreux points, cet exercice de lucidité n'est pas toujours facile :

♦ **Le robot ne travaille pas, il produit.** Il n'est pas réellement conscient de ce qu'il fait, comme un acteur qui joue l'amour n'est pas vraiment amoureux.

♦ **Il n'apprend pas comme un homme.** Pour comprendre cela, nous pouvons reprendre la fable racontée

199 Dans la vie privée, l'utilisation du GPS provoque un affaiblissement rapide du sens de l'espace. Ne plus savoir s'orienter seul n'est pas sans inconvénient. Certains, le constatant, peuvent limiter l'usage du GPS ou l'utiliser d'une façon différente.

par John Searle²⁰⁰. Un homme est enfermé dans une pièce avec un manuel et un panier dans lequel est placé toute une collection de carreaux sur lesquels sont inscrits des symboles chinois. Sa nourriture dépend de son activité. Celle-ci consiste à regarder par la fenêtre de la pièce et, quand apparaît tel ou tel symbole chinois, il doit consulter un manuel qui lui dit quel carreau il doit prendre dans le panier. En le voyant répondre à des symboles chinois par d'autres symboles chinois, certains de l'extérieur pourraient penser qu'il est intelligent. Sait-il parler chinois pour autant ? Non ! Il sait manipuler des carreaux, ce qui n'est pas la même chose que de parler chinois.

♦ **Il n'a pas de conscience et n'a pas la capacité d'imaginer.** Les scientifiques rappellent qu'il n'y a pas de lien évident entre la puissance de calcul et l'intelligence et que, sur certains domaines de l'esprit humain comme les émotions, les machines n'ont pas progressé d'un millimètre. Pour autant, les recherches se poursuivent et l'incroyable capacité des robots à simuler et imiter est troublante.

♦ **Il n'a pas de corps...** Les limites que rencontrent les chercheurs dans le développement des robots montrent à quel point notre corps est important pour comprendre et vivre dans le monde. C'est une réalité que nous sommes invités à redécouvrir.

Certaines entreprises peuvent décider de robotiser leur activité pour ne pas disparaître. Même dans ces situations, dont les conséquences peuvent être dramatiques pour certains collaborateurs, le dirigeant peut faire des choix qui

200 Philosophe américain (1932-) cité par Jean-Gabriel Ganascia lors d'une journée d'étude Robots-Travail-Intelligence Artificielle du 8/10/2015 au Collège des Bernardins dans le cadre de la Chaire précitée.

permettent de préserver au mieux le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans beaucoup de cas, la robotisation est une opportunité économique. Elle peut aussi être une opportunité pour la dignité des personnes. Cela dépend de la façon dont ont fait les choses.

Les dirigeants pourront réfléchir à :

♦ **Faire que la recherche d'amélioration de l'offre ou de la productivité, soit aussi l'occasion de repenser le fonctionnement de l'entreprise.** Il s'agit notamment de s'interroger à propos de :

- ✓ l'autonomie et la capacité des collaborateurs à prendre du recul. Sur ce point, les robots collaboratifs ouvrent de grandes possibilités.
- ✓ l'organisation de l'entreprise et la façon dont les décisions sont prises. Ainsi les nouvelles technologies développées dans les mini-usines facilitent la subsidiarité. Elles permettent de créer des petites séries à coût compétitif.
- ✓ le développement des relations notamment avec les clients. Faut-il que ce soit les collaborateurs qui s'occupent des clients ou les robots eux-mêmes ? Comment développer les dimensions émotionnelles ?

♦ **Veiller à développer les collaborateurs.** L'automatisation d'une entreprise s'accompagne souvent d'un besoin de compétences différentes, mais plus fortes, à la fois techniques mais aussi comportementales. Comment aider les collaborateurs à se développer pour être prêts à prendre ce virage ?

Des choix ou des nécessités différents peuvent aussi conduire à un affaiblissement du contenu du travail. Comment prévenir le sentiment de déclassement ?

♦ **Comprendre comment fonctionnent les robots**²⁰¹.

C'est une question de bon sens. Le risque est que nous subissions le fonctionnement créé dans nos entreprises par les robots. Mais comprendre les robots n'est pas simple. Ils peuvent disposer de fonctionnalités infiniment plus puissantes que les nôtres, être interconnectés et disposer de la masse d'informations disponible sur Internet tout en ne fonctionnant pas du tout comme nous.

D'autant que derrière les robots, ne soyons pas naïfs, il peut y avoir des personnes, des organisations... Que veulent-elles ? Peuvent-elles à terme nous contrôler ?

Les entreprises ont donc besoin de personnes capables de comprendre les logiques des robots pour pouvoir les contrôler. Ce ne sont pas des codeurs, mais des personnes ayant une forte compétence organisationnelle et humaine.

Questions :

- ♦ En quoi est-ce que je peux profiter de l'automatisation, de la robotisation ou plus largement de toute évolution technologique pour renforcer le sens dans mon entreprise ? Comment est-ce que je peux en profiter pour améliorer la dimension humaine de l'entreprise ?
- ♦ Comment est-ce que je garde le contrôle de ce que nous faisons ? Qu'est-ce qui pourrait m'échapper ?
- ♦ Comment est-ce que j'aide mes collaborateurs à évoluer ? est-ce que cela les grandit ? développe leurs relations, leur autonomie et leur capacité créative ?

201 Cette éducation devrait être préparée dans les études scolaires et complétée dans les études secondaires.

d/ Que peut faire une entreprise pour que le progrès technique soit aussi l'opportunité de développer le bien commun de la société ?²⁰²

Le développement technique donne du sens à l'activité des entreprises. Inventer, innover, créer est au cœur même de ce qu'est une entreprise. Cela donne du dynamisme, fait converger l'effort des équipes et développe de la fierté. À juste titre : que serait aujourd'hui l'humanité sans toutes ces innovations qui ont donné aux humains de vivre plus en sécurité, avec une meilleure santé et un plus grand confort ?

Aujourd'hui, les enjeux sont sans doute plus importants. La profondeur des changements techniques et sociaux suggère une réflexion plus large sur leurs conséquences et sur les conditions de leur mise en œuvre. Le pape François, à propos de la crise écologique, nous rappelle « que tout est intimement lié »²⁰³. « et qu'il est donc nécessaire de regarder les questions sur tous leurs aspects pour trouver les bonnes solutions »²⁰⁴.

Dans *Laudato Sí*, le pape François nous donne quelques clés. Il nous invite à « assainir toutes les relations fondamentales de l'être humain »²⁰⁵. En effet, « Quand l'être humain se met lui-même au centre, il finit par donner la priorité absolue à ses intérêts de circonstance, et tout le reste devient relatif. Par conséquent, il n'est pas étonnant que, avec l'omniprésence du paradigme technocratique et le culte du pouvoir humain sans limites, se développe chez

202 L'accélération du temps peut déboucher sur une immense immobilité... À quoi sert-il de sauver le monde si vous venez à perdre votre âme ? Nous sommes entrés dans « une civilisation du désir ou plutôt de l'envie qui doit s'accomplir dans l'immédiateté » (cf. Jean Staune dans *Les clés du futurs*, Plon 2015. Une telle société est un peu comme une toupie qui tourne sur elle-même à toute vitesse sans bouger.

203 *Laudato Sí* §137

204 Pensons à l'écologie positive qui permet en s'appuyant sur la technique de mettre en place des solutions réellement vertueuses pour la société, les entreprises et leurs collaborateurs, la nature.

205 *Laudato Sí* §119

les personnes ce relativisme dans lequel tout ce qui ne sert pas aux intérêts personnels immédiats est privé d'importance. »²⁰⁶

4.3 Organisations et dignité

La question des organisations est largement traitée au travers du principe de subsidiarité²⁰⁷. Il est cependant utile de revenir sur cette question dans ce livret consacré à la dignité en entreprise.

Simone Weil en 1942, s'appuyant sur son expérience de la vie d'usine, insistait à propos de leur organisation sur la nécessité d'« Ouvrir un avenir aux ouvriers dans la représentation du travail futur. (...) La solution de ce problème implique, outre une certaine connaissance du fonctionnement d'ensemble de l'usine accordée à chaque ouvrier, une organisation de l'usine comportant une certaine autonomie des ateliers par rapport à l'établissement et de chaque ouvrier par rapport à son atelier. (...) De cette manière, sans que ses droits effectifs aient été le moins du monde accrus, il éprouvera ce sentiment de propriété dont le cœur de l'homme a soif, et qui, sans diminuer la peine, abolit le dégoût. »²⁰⁸

Dans le prolongement de ces réflexions et, à la lumière de la Pensée Sociale de l'Église, il est possible d'identifier les situations les plus critiquables pour la dignité des personnes.

206 *Laudato Si* §122

207 Cf. Livret des EDC *La subsidiarité en entreprise*.

208 Simone Weil : *Condition première d'un travail non servile*, édition de l'Herne, page 79

4.3.1 La concentration excessive

Plus les organisations sont grandes, plus croît le risque que le *process* l'emporte dans les esprits sur les personnes.

Questions :

- ◆ Si la taille m'est imposée par la nécessité d'obtenir une taille critique suffisante, comment puis-je m'organiser pour créer une culture qui respecte vraiment les personnes ?
- ◆ Quels moyens mettre en place pour rendre la déconcentration possible ? Formation à la subsidiarité ? Règles de vie de l'entreprise facilitant la responsabilisation et l'initiative ?
- ◆ Si j'envisage de faire grandir mon entreprise par croissance externe, quelle valeur sera créée par cette opération et pour qui : actionnaires ? entreprise ? salariés ? En quoi sert-elle le bien commun ? Quelle est ma part d'intérêts personnels ?

4.3.2 La bureaucratisation excessive

Plus une organisation est large, plus grand est le risque de céder à la facilité des longs échanges écrits pour se justifier ou à des rapports-fleuves de contrôle de gestion. Cela peut aussi amener à multiplier les règles et les procédures au lieu de faire confiance aux personnes responsables.

Questions :

- ◆ Comment fonctionne le contrôle de gestion ? Est-il au service des personnes et de leurs objectifs ou un pur moyen de pression ?
- ◆ Comment les échanges et le dialogue sont-ils organisés dans l'entreprise ? Y a-t-il des rituels collectifs mis en place ? Comment sont-ils animés ?
- ◆ Comment les échanges facilitent-ils l'analyse objective des problèmes (le primat des faits) ? la recherche de solutions consensuelles ?

4.3.3 L'assistance excessive

Dans certaines entreprises, les personnes sont tellement maternées ou tellement encadrées qu'elles en perdent toute capacité d'initiative et progressent peu. C'est d'ailleurs dans ces entreprises que les restructurations sont vécues comme des drames !

Dans la PME « autocratique », personne ne peut bouger le petit doigt sans la volonté ou au moins l'accord explicite du chef, qui bien évidemment n'est ni universel, ni présent à tout...

Questions :

- ♦ Est-ce que je cherche systématiquement à ce que les tâches soient réalisées au niveau le plus bas où elles peuvent l'être ? Quand ce n'est pas le cas, est-ce pour une raison de compétence ? d'organisation ? de besoin de tout maîtriser personnellement ?
- ♦ Quelle est la place de la prise de risque dans l'entreprise ? Est-elle encouragée ? En cas de difficultés, comment cela se passe-t-il ?

4.3.4 Une organisation du temps de travail sans concertation

Employés et employeurs sont d'accord sur un principe : horaires et jours de travail ne peuvent être ni fixes, ni identiques pour tous.

D'une part, l'organisation de la vie est différente pour une jeune mère de famille par rapport à un célibataire de 45 ans. D'autre part, l'entreprise peut avoir besoin de plages d'ouverture plus larges que ce que permet un horaire à 35 heures ou de faire face à des ventes saisonnières ou encore à des coups durs.

Il y a donc intérêt commun à négocier pour trouver la bonne modulation, qui est celle qui facilite d'une part la vie

de l'entreprise et d'autre part la vie familiale, ou au moins n'atteint pas gravement à sa bonne harmonie.

Questions :

- ♦ Comment est-ce que les horaires sont gérés au sein de mon entreprise ?
- ♦ Ai-je mis en place une vraie négociation qui tienne compte objectivement de l'ensemble des facteurs contraignants pour l'entreprise et pour mes employés ?

Le sujet dépasse d'ailleurs le strict cadre de l'entreprise et concerne tout aussi bien les conséquences des contraintes imposées aux sous-traitants. On peut citer le cas éloquent des personnels de ménage auxquels on a l'habitude d'imposer de travailler en dehors des heures de présence du personnel. En conséquence, d'une part les employés et ceux qui nettoient ne se rencontrent jamais, d'autre part les gens de ménage sont contraints de se lever très tôt ou de se coucher très tard, voire les deux. Ils sont parfois contraint d'utiliser les transports en commun à des heures indues pour aller de leur domicile, souvent éloigné, à leur lieu de travail effectif.

Si l'on cherche en guise de conclusion un critère commun pour gérer ces situations de concentration, de bureaucratisation, d'assistance excessive ou de manque de concertation, ne faut-il pas retenir que l'attention aux personnes et à la qualité des relations devrait l'emporter toujours sur le confort apparent apporté par les solutions de concentration ou d'indifférence ? Cette attention aux autres devrait être une base fondamentale dans toute négociation sur l'organisation au travail. Le dirigeant peut être exemplaire dans sa propre pratique et veiller à la développer dans toute son organisation.

4.4 Le transhumanisme

Le transhumanisme apparaît dans les années 60 comme une conséquence du développement de l'intelligence artificielle. Avec les progrès spectaculaires de la technique ce qui apparaissait comme de la science-fiction apparaît aujourd'hui possible. Même s'il plonge ses racines intellectuelles dans les plus anciens désirs de l'homme, il interpelle l'homme de façon tout à fait nouvelle.

Il n'est pas question ici de décrire de façon exhaustive ce qu'est le transhumanisme ni d'aborder toutes les questions qu'il soulève. À l'issue de ce livret sur la dignité de l'homme, l'enjeu est de prendre la mesure de l'importance du sujet et d'ouvrir le débat sur les questions éthiques posées par le transhumanisme.

Le transhumanisme est « un mouvement culturel et intellectuel international prônant l'usage des sciences et des techniques afin d'améliorer les caractéristiques physiques et mentales des êtres humains. Le transhumanisme considère certains aspects de la condition humaine, tels que le handicap, la souffrance, la maladie, le vieillissement, voire la mort, comme inutiles et indésirables »²⁰⁹.

Mais, contrairement aux scientifiques qui les précèdent et qui cherchent depuis les débuts de l'homo sapiens à accroître les connaissances pour mieux comprendre l'homme et son environnement, ils espèrent mobiliser la science et la technique au profit d'une **transformation radicale de l'homme**. Il ne s'agit plus d'humanisme, puisque les limites physiques de l'humain sont contestées, au point que la mort est considérée comme un « mythe » d'origine culturelle, une « croyance » dont on pourra s'affranchir un

209 Cf. Article Wikipédia Transhumanisme.

jour. L'humanisme pourrait même constituer un obstacle aux projets ²¹⁰...

Cette volonté de transformation radicale en fait une véritable **idéologie et un athéisme**. Elle s'accompagne d'une **domination économique** par les grandes entreprises des secteurs NBIC, les GAFA. Google en a fait un axe de développement et veut « parler aux âmes » de ses collaborateurs pour les motiver, en leur proposant d'expérimenter la « pleine conscience » et de se relier les uns aux autres, dans le but ultime de « résoudre la mort ».

C'est aussi **une utopie**, combinant « l'augmentation » de l'homme par l'intelligence artificielle, l'espace à coloniser (exploration de Mars) pour échapper à la catastrophe écologique qui menace la vie sur terre et la prolongation indéfinie de la vie par les biotechnologies.

L'objectif ultime est une rupture complète par l'atteinte de la « singularité²¹¹», état nouveau de l'homme qui nécessitera de repenser toutes les lois actuelles, de façon à survivre par la technique. Cela induit des risques existentiels directs pour ceux qui ne voudraient pas ou ne pourraient pas, notamment pour des raisons économiques, suivre cette transformation.

« Distinguer ce qui "répare" de ce qui "augmente" l'homme. »

Il semble qu'une première clé pour discerner ce qui est bon de ce qui ne l'est pas est de distinguer ce qui « **répare** » de ce qui « **augmente** » l'homme.

La médecine est réparatrice lorsqu'elle répare un cœur, pose une jambe artificielle ou propose un traitement chimique per-

210 Le préfixe « trans » indique-t-il un humanisme travesti et dévoyé, ou au contraire un humanisme transcédé ?

211 La singularité décrit le moment où la vie humaine laissera la place à une vie surhumaine. Celle-ci disposerait d'une intelligence dépassant largement les possibilités humaines actuelles. Les humains seraient « des formes de vie » ayant une moindre influence sur le cours du monde. Le concept a été créé dans les années 1850 et popularisé dans les années 1990 par des auteurs tels que Vingé.

mettant de réguler l'humeur ou traiter des maladies. Elle est dangereuse lorsqu'elle ne s'impose plus de limites dans ses méthodes de traitement ou exerce un contrôle excessif sur la vie (suivi en continu des données corporelles, implantation de puces...). Elle attende ainsi, en effet, à la dignité intrinsèque de tout homme.

« *Distinguer ce qui augmente l'homme et ce qui cherche à transformer la nature humaine.* »

Ce critère de discernement est sans doute bon actuellement, car il est relativement simple. Cependant, il est prévisible qu'il sera rapidement insuffisant : les progrès thérapeutiques du cancer par exemple ont permis et permettront encore de prolonger très significativement l'espérance de vie : 100 ans, 120 ans, un jour 150 ans ? Réparation ou augmentation ? D'autre part « réparer » veut dire « remettre à l'état normal » et donc suppose de définir l'état « normal ». Or ce dernier ne cesse de progresser. Sans doute faut-il ajouter un critère complémentaire en distinguant **ce qui augmente l'homme et ce qui cherche à transformer** la nature humaine²¹².

Par ailleurs le transhumanisme pose une question de justice. Les avancées scientifiques et techniques sont évidemment utiles lorsqu'elles améliorent la vie de beaucoup et nous permettent de vivre mieux dans un univers mondialisé sur la planète. Mais elles perdent leur justification si elles se concentrent entre les mains de quelques-uns qui seront capables d'en tirer profit « égoïstement », sans chercher à faire progresser les capacités d'enrichissement mutuel et de relations humaines entre les hommes, bien au contraire. Le risque ultime est d'arriver à une société partagée entre hommes augmentés dominants et hommes non augmentés dominés.

212 Lire à ce sujet *Le transhumanisme, ou quand la science-fiction devient réalité* de Jean-Guilhem Xerri aux éditions du Cerf.

Au bout du compte, **la vraie question est, une fois encore, celle de la vision de l'homme et de la Création.**

Questions :

- ♦ Sommes-nous livrés à nous-mêmes et totalement sans guide, sans principe présidant à notre existence et donc sans finalité (l'immortalité pour quoi ?), bref sans transcendance ou sommes-nous créés dans un dessein bien particulier, celui de la communion avec le Créateur, de qui nous recevons la vie, la croissance et l'être, en vue du salut éternel ?
- ♦ **Concrètement, est-il digne pour une personne** de coopérer à des programmes qui s'inspirent du mythe de l'homme immortel ou a minima de l'homme augmenté ?
- ♦ Sans aller jusqu'au transhumanisme, les **pratiques de développement personnel** inspirées des découvertes de la psychologie, cherchant à pousser au maximum le « potentiel professionnel » de certains jeunes, notamment dans les fonctions de vente ou de management, sont-ils respectueux de la dignité de la personne ?
- ♦ Comment **développer intégralement** l'homme grâce aux progrès techniques²¹³ ? Veillons-nous assez à valoriser les capacités créatrices, les capacités relationnelles de chacun, que ne remplace pas la technique ? Comment mettons-nous cette technologie au service d'un mieux-être et d'un plus grand développement intégral de chacun ?

213 Cf. *Laudato Si* §194 : « Il s'agit simplement de redéfinir le progrès. Un développement technologique et économique qui ne laisse pas un monde meilleur et une qualité de vie intégralement supérieure ne peut pas être considéré comme un progrès... »

CONCLUSION

Le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens trouve ses sources dans le christianisme social. Comme membres de ce mouvement nous en sommes les héritiers. Nombre d'innovations sociales ont été introduites par des patrons chrétiens, et c'est bien la dignité de l'homme qui les guidait.

Si à leur suite, à la lumière de la Pensée sociale chrétienne, nous ne portons pas haut la dignité de chaque personne dans notre parole et notre action de dirigeants, qui le fera à notre place?

Aussi, interrogeons-nous : quelle conception de l'homme est-ce que je porte dans mon entreprise ? Les actes que je pose, mes actes de management, sont-ils en cohérence avec cette conception ? Même si j'estime ne pas avoir tous les leviers en main, quelles actions concrètes puis-je entreprendre demain pour continuer à faire de mon service, de ma filiale, de mon entreprise un lieu de dignité pour tous ?

Suivons l'appel du Christ, travaillons maintenant à notre propre conversion en continuant à suivre ce chemin en équipe. Les questions posées dans ce livret et l'itinéraire proposé en annexe sont destinés à nous y aider.

ANNEXES

1 Itinéraire pour une équipe

Un itinéraire vous est proposé pour approfondir seul ou en équipe le contenu de ce livret en 3 temps. Les questions reprises ci-dessous vous aideront à vous interroger personnellement sur votre attitude et sur les actions que vous pouvez engager.

Pour chaque temps, quelques textes de la parole de Dieu commentés dans la partie 2 de ce livret sont proposés.

Partie 3.1 du livret

Comment, en tant dirigeant d'entreprise chrétien, puis-je vivre le respect de la dignité de la personne au quotidien ?

Parole de Dieu :

- La samaritaine : Changer de regard sur l'autre (page 43)
- « Je reconnais devant toi le prodige, l'être étonnant que je suis » (page 45)
- Le travail de l'homme, une bénédiction : Gn1 (page 48)

♦ Avoir un regard bienveillant :

- ✓ Naturellement, quel est mon regard sur les autres ? Sur ce qu'ils font ? Positif ? Négatif ? A quoi suis-je particulièrement attentif ?
- ✓ Ai-je le même regard sur mes collaborateurs ? mes clients ? mes fournisseurs ? mes banquiers ? mes actionnaires ? mes administrateurs ?

♦ Demander à Dieu de m'aider :

- ✓ Comment est-ce que je confronte mes projets à la volonté de Dieu ?

- ✓ Comment est-ce que je prie pour mes amis et mes ennemis ?

♦ **Prier dans et pour mon travail :**

- ✓ Quelle place est-ce que je donne à la prière dans mon travail ? Quelle pratique en ai-je ?
- ✓ Est-ce que le travail est pour moi un moyen de sanctification ? En quoi ?

♦ **Veiller à l'équilibre entre travail et vie familiale (pour moi, pour mes collaborateurs) :**

- ✓ Suis-je, en tant qu'entrepreneur ou dirigeant, conscient des finalités de ma vie et de mes priorités ?
- ✓ Mon travail, très prenant, de par mes responsabilités est-il bien mis au service des hommes et en premier lieu de leurs familles, à commencer par la mienne ?
- ✓ Suis-je en tant qu'employeur sensible et reconnaissant des capacités d'attention, d'organisation et de responsabilité qu'implique la vie familiale de mes collaborateurs ?
- ✓ Dans mon entreprise, suis-je suffisamment attentif pour porter attention aux besoins des familles des collaborateurs et aux moyens de les résoudre au mieux ? Suis-je également attentif à communiquer ma confiance en la bénédiction de Dieu sur chacun ?

Partie 3.2 du livret

Comment puis-je contribuer à construire une entreprise respectueuse de la dignité de l'homme ?

Parole de Dieu :

- Les béatitudes et la vocation de fils de Dieu : Mt 5 (page 42)
- La parabole des talents : le travail comme chemin de service et d'accomplissement : Mt 25 (page 54)

♦ **Accueillir la fragilité (en moi, dans mon entreprise)²¹⁴ :**

- ✓ Quelle est mon expérience de la fragilité des autres ? Quel est mon regard ? Mes réactions ? Qu'est-ce que j'en ai retiré ?
- ✓ Quelle est mon expérience de ma propre fragilité ?
- ✓ Comment est abordée la question de la fragilité dans mon entreprise ?
- ✓ Comment un collaborateur peut-il faire part en confiance d'une situation personnelle fragile (maladie, parent dépendant, enfant en difficulté) ? Comment cette situation est-elle prise en compte ?

♦ **Remettre le travail de l'homme à l'honneur :**

- ✓ Comment est-ce que je parle du travail de mes collaborateurs ?
- ✓ Est-ce que je donne la parole à mes collaborateurs sur la façon dont ils vivent leur travail ?
- ✓ L'éducation au sens du travail : quelle image est-ce que je donne du travail ?

♦ **Donner du sens au travail de chacun :**

- ✓ Comment est-ce que je développe le sens du travail ?
- ✓ L'organisation que je mets en place permet-elle de développer un travail de qualité ? Que puis-je faire pour améliorer ?

♦ **Créer les conditions de la motivation de mes collaborateurs :**

- ✓ Comment vois-je la motivation de mes collaborateurs ? Comment est-ce que j'aborde le sujet avec les managers ?

214 Pour approfondir la question de la fragilité en entreprise un questionnaire plus complet est proposé en annexe 2, page 156

✓ Y-a-t-il des liens entre le système d'évaluation et/ou de rémunération des collaborateurs et la motivation ?

♦ **Connaître et reconnaître mes collaborateurs :**

✓ Quel management est-ce que je développe au sein de notre entreprise ? Comment formons-nous les managers ?

✓ Comment est-ce que je regarde mes collaborateurs, sur les tâches et les résultats de chacun ?

✓ Quelle reconnaissance est-ce que j'apporte à chacun ?

✓ Quel courage et quelle bienveillance ai-je dans l'examen des faiblesses et difficultés ?

♦ **Accueillir les nouvelles formes de travail :**

✓ Est-ce que je veille à ce que mes fournisseurs et sous-traitants bénéficient du même respect que mes propres collaborateurs ?

✓ Suis-je attentif aux conditions de travail et de rémunération des indépendants qui travaillent pour mon entreprise ?

✓ Suis-je prêt à accompagner des jeunes (ou moins jeunes) qui se lancent dans une prestation de services sous une nouvelle forme, pour leur éviter la solitude ou l'exploitation abusive ?

Partie 4 du livret

Quelles sont les menaces sur la dignité dans mon entreprise aujourd'hui ?

Parole de Dieu :

- L'homme à l'image de Dieu : Gn1 (page 47)

- Le travail est vain quand l'homme l'accomplit pour lui-même : Qo2 (page : 53)

- Le travail rendu pénible par le péché : Gn 3 (page : 51)

♦ **Bâtir une finance au service de l'homme et de sa dignité dans mon entreprise :**

- ✓ Quelle est ma vision de l'usage des fonds propres ? Suis-je prêt à verser une part de dividendes raisonnable qui permette de conserver les fonds propres pour investir et passer les périodes difficiles ?
- ✓ Comment sont gérées mes réserves ? Mes placements contribuent-ils à l'économie spéculative ?
- ✓ Quel est mon objectif lorsque j'emprunte à une banque ? financer des projets identifiés ? gagner sur un différentiel de taux d'intérêt ?
- ✓ Qu'ai-je mis en place pour que les employés touchent une part des bénéfices les bonnes années à proportion de leur valeur ajoutée ?
- ✓ Quelles sont les actions vraiment solidaires que j'ai mises en place qui ne soient pas seulement là pour sacrifier à la mode ou à la bonne communication ?
- ✓ Qu'ai-je mis en place pour vraiment comprendre les aspirations du personnel, en particulier pour investir dans le sens du Développement durable ?

♦ **Réfléchir aux conséquences des évolutions techniques devant une décision d'investissement :**

- ✓ Qu'est-ce que je veux vraiment faire en développant cette technique ? en utilisant cette technique ? Ai-je le choix ? Y a-t-il des buts « cachés » ?
- ✓ Suis-je apte, avant de statuer, à en faire comprendre au plus grand nombre les tenants et les aboutissants en termes simples ?
- ✓ Quels en sont les bénéfices attendus pour la société humaine ? Quels en sont les risques ?
- ✓ Quelle conception de l'homme véhiculent ouvertement ou de façon sous-jacente ces nouvelles technologies ? Quelle vision du monde ?
- ✓ Que faire pour que l'utilisation/le développement/la diffusion de cette technique contribuent vraiment au développement des personnes ? Au service du bien commun ?

♦ **Utiliser les outils numériques pour rapprocher et faire collaborer les personnes :**

- ✓ Comment est-ce que je m'informe ? Comment est-ce que je prends du recul par rapport à l'information ?
- ✓ Comment l'accès à l'information est-elle organisée dans mon entreprise ? Comment trouve-t-elle son sens ?
- ✓ Quels sont les outils numériques de communication et de coopération en place dans l'entreprise ? En quoi et comment facilitent-ils la coopération entre les collaborateurs ? Avec les clients ? Avec les fournisseurs ?

♦ **Profiter de la robotisation pour le bien commun de la société :**

- ✓ En quoi est-ce que je peux profiter de l'automatisation, de la robotisation ou plus largement de toute évolution technologique pour renforcer le sens dans mon entreprise ? Comment est-ce que je peux en profiter pour améliorer la dimension humaine de l'entreprise ?
- ✓ Comment est-ce que je garde le contrôle de ce que nous faisons ? Qu'est-ce qui pourrait m'échapper ?
- ✓ Comment est-ce que j'aide mes collaborateurs à évoluer ? est-ce que cela les grandit ? développe leurs relations, leur autonomie et leur capacité créative ?

♦ **Veiller à ce que l'organisation ne menace pas la dignité de mes collaborateurs :**

- ✓ Si la taille m'est imposée par la nécessité d'obtenir une taille critique suffisante, comment puis-je m'organiser pour créer une culture qui respecte vraiment les personnes ?
- ✓ Comment fonctionne le contrôle de gestion ? Est-il au service des personnes et de leurs objectifs ou un pur moyen de pression ?

- ✓ Est-ce que je cherche systématiquement à ce que les tâches soient réalisées au niveau le plus bas où elles peuvent l'être ? Quand ce n'est pas le cas, est-ce pour une raison de compétence ? d'organisation ? de besoin de tout maîtriser personnellement ?
- ✓ Quelle est la place de la prise de risque dans l'entreprise ? Est-elle encouragée ? En cas de difficultés, comment cela se passe-t-il ?
- ✓ Comment est-ce que les horaires sont gérés au sein de mon entreprise ? Ai-je mis en place une vraie négociation qui tienne compte objectivement de l'ensemble des facteurs contraignants pour l'entreprise et pour mes employés ?

♦ **Garder la dignité de l'homme comme boussole sur le chemin du progrès :**

- ✓ Comment développer intégralement l'homme grâce aux progrès techniques ? Est-ce que je veille assez à valoriser les capacités créatrices, les capacités relationnelles de chacun, que ne remplace pas la technique ? Comment est-ce que je mets cette technologie au service d'un mieux-être et d'un plus grand développement intégral de chacun ?
- ✓ Quelle conception de l'homme est-ce que je porte dans mon entreprise ? Les actes que je pose, mes actes de management, sont-ils en cohérence avec cette conception ? Même si j'estime ne pas avoir tous les leviers en main, quelles actions concrètes puis-je entreprendre demain pour continuer à faire de mon service, de ma filiale, de mon entreprise un lieu de dignité pour tous ?

2 Questionnement sur les situations de fragilité

♦ Handicap

- ✓ Est-ce que mon entreprise respecte la loi (quota de 6% pour les entreprises de plus de 20 personnes) ?
- ✓ Si oui, est-ce une contrainte légale à respecter ou une vraie composante de ma politique RH ? Est-ce que je satisfais mes obligations en embauchant des handicapés ou en compensant par la contribution financière ?
- ✓ Puis-je faire mieux ?
- ✓ Une politique formalisée de prise en compte des personnes handicapées existe-t-elle ?
- ✓ Des actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel ont-elles été mises en place ?
- ✓ Des actions de formation des managers ont-elles été mises en place ?
- ✓ Comment sont prises en comptes les personnes handicapées ? Dans le processus de recrutement ? Dans le processus d'intégration ? Dans le processus d'évolution de carrière ?

♦ Bas salaires

Dans certaines situations, le salaire ne suffit pas toujours à faire vivre dignement la famille d'un salarié (SMIC, temps partiel subi, conjoint au chômage, loyers élevés etc...).

- ✓ Existe-t-il un processus pour détecter ces situations ?
- ✓ Y a-t-il des mesures d'accompagnement ?

♦ Intérimaires

- ✓ Les intérimaires participent-ils pleinement à la vie de l'entreprise et ne sont pas des « salariés de seconde classe » ? sont-ils embauchés dès que le besoin justifierait un poste permanent ?

♦ **Stagiaires**

- ✓ Quelle est l'indemnité mensuelle versée aux stagiaires ? Est-elle juste ?
- ✓ Quel temps de formation leur est réservé ?
- ✓ Leur demande-t-on de formuler un avis sur leur travail ou sur l'entreprise ?
- ✓ Suis-je certain que le recours aux stagiaires ne sert pas de substitut moins onéreux à des embauches ?

♦ **Jeunes**

- ✓ La politique RH de l'entreprise comporte-t-elle un volet sur l'emploi des jeunes, sur leur intégration, sur leur formation ?
- ✓ Ai-je une attention à l'insertion des plus éloignés de l'emploi ?

♦ **Seniors**

- ✓ La politique RH de l'entreprise comporte-t-elle un volet sur ce thème ? Y a-t-il des initiatives pour maintenir ou développer la place des seniors (parraïnage) ?

♦ **Situations personnelles de souffrance**

- ✓ L'entreprise ménage-t-elle des lieux et des moments pour qu'un collaborateur qui le souhaite puisse faire part en confiance d'une situation personnelle fragile (maladie, parent dépendant, enfant en difficulté) ?
- ✓ Est-ce que je dispose des outils pour détecter un collaborateur qui « décroche » et ne se sent plus adapté au rythme de transformation de l'entreprise ?

♦ **Diversité**

- ✓ La diversité est une richesse, mon entreprise veille-t-elle concrètement à la préserver ou la développer en son sein ?

♦ **Subsidiarité**

- ✓ Dans l'organisation et les processus de l'entreprise, l'accent est-il mis pour que les décisions soient prises au plus bas niveau possible de la hiérarchie, par ceux qui sont le plus directement concernés, les plus « petits » ?
- ✓ Les managers intermédiaires, chefs d'équipe, contremaîtres... sont-ils sensibilisés à cet aspect ? formés ?
- ✓ La participation collective aux décisions est-elle favorisée ?

♦ **L'entreprise dans la société**

- ✓ Existe-t-il un projet ou une initiative d'entreprise autour de la place des plus faibles dans la société (handicapés, chômeurs, prisonniers, migrants, jeunes des cités...) ? Peut-on envisager d'en développer ?



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