

LES CAHIERS DES EDC

La solidarité dans l'entreprise



Entrepreneurs
et Dirigeants
Chrétiens

LES CAHIERS DES EDC

La solidarité dans l'entreprise

Collection
La pensée sociale chrétienne

« Voici un très beau secret pour rêver et faire de notre vie une belle aventure. Personne ne peut affronter la vie de manière isolée. [...] Nous avons besoin d'une communauté qui nous soutient, qui nous aide et dans laquelle nous nous aidons mutuellement à regarder de l'avant. Comme c'est important de rêver ensemble ! [...] Seul, on risque d'avoir des mirages par lesquels tu vois ce qu'il n'y a pas ; les rêves se construisent ensemble ».

Fratelli Tutti §8

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. 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. Un groupe de travail réunissant des membres des différentes confessions 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 rencontrées par les dirigeants et les 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 :

- ◆ *Pierre Coulange*
- ◆ *Anne Duthilleul,*
- ◆ *Guy Ferré,*
- ◆ *Françoise Giffard*
- ◆ *Gérard Lacour,*
- ◆ *Nicolas Masson,*
- ◆ *Louis Renaudin.*

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	13
1. Qu'est-ce que la solidarité ?	17
1.1 Le sens de la solidarité	19
1.2 La solidarité au cœur de la Pensée Sociale Chrétienne	25
1.2.1 Un principe pour guider les sociétés humaines	26
1.2.2 La solidarité, une communion entre les hommes, à l'image de la vie divine	28
a/ L'attention à son prochain	29
b/ L'attention aux structures sociales et politiques	29
1.2.3 La solidarité, nécessaire pour rendre la société vraiment humaine	31
a/ La construction de la solidarité est un combat permanent	31
b/ La solidarité ne peut s'établir que dans une recherche exigeante de la vérité elle-même source de solidarité	32
c/ La mise en œuvre du principe de solidarité demande une attention toute particulière vis-à-vis des plus fragiles	32
d/ La solidarité dans la fraternité va au-delà de la justice et apporte la paix	33
1.3 Solidarité et intérêt personnel	34
1.4 Solidarité et groupes intermédiaires	39
1.4.1 La diversité des groupes intermédiaires	42
1.4.2 Vitalité de la société et groupes intermédiaires	44
1.4.3 L'aspiration de chacun à pouvoir participer	47
1.5 Solidarité, richesse et pauvreté	51
1.5.1 La pauvreté en France	51
1.5.2 Les différentes formes de pauvreté	53
1.5.3 La question des inégalités	55
1.5.4 L'accès à l'emploi et la sortie de la pauvreté	56

1.5.5 La montée de la solitude et de la pauvreté relationnelle.....	58
a/ L'isolement : l'échec de la solidarité.....	58
b/ Hausse de l'isolement dans notre société.....	59
c/ Internet et les réseaux sociaux : un progrès ou une régression du point de vue de l'isolement ?.....	61
d/ L'isolement au sein de l'entreprise.....	61
1.5.6 Les riches.....	63

2. Approche protestante de la solidarité : vers une approche existentielle et universelle..... 67

2.1 Fondement spécifique de la pensée protestante.....	69
2.2 La conception de la solidarité dans le Protestantisme.....	70
2.3 Des exemples concrets issus du « christianisme social ».....	74
2.4 Influence sur le comportement en entreprise et les modes de management.....	78
2.5 Solidarité et avenir.....	80

3. Fondement biblique de la solidarité..... 83

3.1 Dimension fondamentale et théologique de la solidarité.....	85
3.2 L'intercession d'Abraham et de Moïse : Dieu solidaire de son peuple.....	88
3.3 Une solidarité à imiter.....	90
3.4 Émergence des solidarités dans la première alliance.....	93
3.4.1 La famille et la tribu.....	94
3.4.2 La relation patron-client et le secours des malheureux.....	96
3.5 Un contre-exemple : Caïn.....	99
3.6 L'incarnation, sommet de la solidarité.....	102

4. La solidarité en pratique..... 107

4.1 La conversion du dirigeant.....	109
4.1.1 Devenir le prochain de son frère.....	110
4.1.2 Penser l'entreprise comme « un corps vivant ».....	113
4.2 La solidarité dans l'entreprise.....	116
4.2.1 L'entreprise comme communauté.....	116

4.2.2	La solidarité à l'épreuve des crises	119
4.2.3	La construction de la solidarité	120
4.2.4	Travailler avec des personnes différentes	125
	a/ Diversifier les profils	126
	b/ Accueillir les personnes fragiles	127
	c/ Veiller à la solidarité intergénérationnelle	132
4.2.5	Le sentiment d'appartenance, source de la solidarité	138
	a/ Manifester de la reconnaissance	139
	b/ Veiller à la justice	140
	c/ Prendre en compte les phénomènes collectifs	141
	d/ Veiller à la qualité des relations	141
4.2.6	La mise en œuvre de la solidarité dans l'entreprise : la coopération	143
	a/ Le don au cœur des dynamiques de coopération	144
	b/ Développer la coopération dans l'entreprise	148
	c/ Les outils et méthodes coopératives	151
4.2.7	Dilemmes de la solidarité	156
	a/ La solidarité de la gouvernance avec le dirigeant de l'entreprise	156
	b/ La solidarité du dirigeant avec son équipe dirigeante	157
	c/ La solidarité de l'entreprise avec les parties prenantes	158
	d/ Le dirigeant et les solidarités de ses collaborateurs	158

Conclusion	163
-------------------------	------------

Annexes	167
----------------------	------------

INTRODUCTION

Les catastrophes naturelles, les guerres, les épidémies, les situations personnelles de détresse, tout ce qu'on appelle « les malheurs du monde » suscitent des élans de solidarité. En France, dans un contexte de crise, des salariés ont accepté de réduire leur salaire collectivement pour que chacun puisse garder son travail sans licenciement³. Aux USA, des ouvriers d'origine asiatique travaillent le samedi sans être rémunérés pour que leur entreprise ait un avantage concurrentiel et puisse embaucher des membres de leur famille désirant émigrer. Plus simplement mais avec la même générosité, certains salariés donnent des jours de congés à un autre qui a besoin de temps pour être avec un enfant malade.

La solidarité ne s'exprime pas que dans des situations exceptionnelles. Qui peut faire face aux aléas de la vie ou tout simplement vivre sans la solidarité de ses parents, de sa famille, de ses amis, des collègues ou voisins ? La solidarité est aussi très présente dans la vie quotidienne des entreprises qui sont par nature des lieux de solidarité. En effet, une entreprise ne peut vivre sans organiser la coopération autour d'un projet commun et sans entraide au sein de ses équipes. Elle est elle-même solidaire de son écosystème sans lequel elle ne pourrait exercer son activité.

Force est cependant de constater que nos relations humaines ne sont pas toujours gouvernées par la solidarité. Dans les grandes catastrophes, à côté de ceux qui se

3 Ainsi en 2009 les collaborateurs de l'entreprise Poclain Hydraulique acceptèrent une baisse de leur rémunération. La réforme du code du travail de 2017 en donne la possibilité au travers des « accords de performance collective ». Lors de la crise sanitaire, ce dispositif a permis de sauver de nombreuses entreprises.

« La solidarité découle du fait que les hommes sont tous unis et ont besoin les uns des autres. »

dévoient il y a toujours des profiteurs. Dans l'entreprise, certains, obsédés par leur progression professionnelle perdent de vue l'intérêt collectif, ne font pas grand cas de celui de leurs collègues et ignorent les plus fragiles.

La solidarité est au cœur de la Pensée Sociale Chrétienne. Elle découle directement du fait que les hommes sont tous frères et ont besoin les uns des autres. Cependant constatons que :

- ♦ Nous vivons une époque où l'individualisme, son contraire, se développe. Il n'y a pas de jugement moral dans l'utilisation de ce terme mais le constat que notre société se développe en isolant les personnes les unes des autres. Chacun peut vivre en ayant « moins » besoin des autres.
- ♦ Toutes les solidarités ne sont pas bonnes. Certaines solidarités ne respectent pas la liberté individuelle, d'autres comme « les associations de malfaiteurs » sont de « mauvaises solidarités » car hors du bien commun.
- ♦ La solidarité est source de tension. Entre ce qui est local : l'entreprise, la région, la nation et ce qui est le plus global : l'humanité. Par ailleurs, la solidarité ne peut exister sans la vie économique qui n'est pas toujours solidaire, voire est souvent basée sur la compétition.

Comment développer la solidarité dans nos entreprises et autour de nos entreprises ? Ce livret va tenter de contribuer à cette réflexion en abordant la solidarité sous trois angles :

- ♦ **Le premier s'appuie sur les textes de la Pensée Sociale Chrétienne.** L'approche est globale car en matière de solidarité, il n'est pas possible d'isoler l'entreprise de la société. Dans cette partie sont abordées la question des groupes (ou corps) intermédiaires, lieux essentiels de la solidarité et celle des différentes formes de pauvreté. La solidarité revêtant une importance toute particulière dans la tradition protestante, un focus particulier lui est consacré.

♦ **Le deuxième éclaire la solidarité à partir de la parole de Dieu.** Elle propose une méditation au travers du commentaire de quelques textes. En effet, la Bible peut être lue comme l'histoire de la solidarité de Dieu avec son peuple malgré les infidélités de ce dernier. Cette solidarité mue par l'amour ira jusqu'à l'incarnation et la rédemption par le sacrifice de la Croix. Elle est un exemple de la solidarité que l'homme est invité à construire dans les relations avec ses frères.

♦ **Le troisième propose au lecteur un questionnement concret pour l'aider à nourrir son action :**

1. En convertissant son attitude pour, à l'imitation du Christ, se rendre proche de ses frères.
2. En pensant davantage l'entreprise comme une communauté au sein de laquelle la coopération permet de transformer la solidarité en actes.

En annexe, le lecteur trouvera une proposition de parcours pour travailler en équipe.

Certains sujets déjà traités dans les autres livrets sont abordés rapidement sans être développés. Ainsi l'action solidaire de l'entreprise dans la société et la mise en place d'actions solidaires menées par les collaborateurs au service de causes extérieures à l'entreprise. Ces deux thèmes sont largement traités dans le livret sur le bien commun et celui sur la destination universelle des biens.

1 QU'EST-CE QUE LA SOLIDARITÉ ?

« Il a voulu ainsi qu'il n'y ait pas de division dans le corps, mais que les différents membres aient tous le souci les uns des autres. Si un seul membre souffre, tous les membres partagent sa souffrance ; si un membre est à l'honneur, tous partagent sa joie. Or, vous êtes corps du Christ et, chacun pour votre part, vous êtes membres de ce corps. »

Co1, 25-27

Avant d'être un concept, la solidarité est d'abord une expérience que tout homme vit avec ses semblables. Pour commencer, prenons le temps de penser à l'expérience que nous en avons : à quel moment nous sommes-nous sentis solidaires de nos collaborateurs ? de nos collègues ? de nos clients ? de nos fournisseurs ? de nos pairs ? À quel moment avons-nous souffert d'un manque de solidarité de la part de l'un d'entre eux ?

Élargissons le cercle : Avons-nous été touchés par la détresse de personnes souffrantes proches ou loin de nous ? Par la vue de populations frappées par des catastrophes : tsunami, sécheresse, guerre, famine, crise économique ?

Tous ces moments de notre vie ouvrent sur ce qu'est la solidarité, notion d'une très grande richesse dont il n'est pas facile de saisir simultanément toutes les facettes. Comprendre en profondeur la solidarité nous aidera à répondre aux défis sociaux de notre temps, et donc à mieux diriger nos équipes et nos entreprises.

Dans cette partie consacrée à la compréhension de la solidarité, nous aborderons successivement trois questions :

- ◆ Quelles sont les différentes facettes de la solidarité ?
- ◆ Que dit la Pensée Sociale Chrétienne sur la solidarité et notamment, que nous dit-elle sur ces lieux de solidarité que sont les corps intermédiaires ?
- ◆ Comment comprendre la solidarité entre pauvreté et richesse ?

1.1 Le sens de la solidarité

Le mot de solidarité recouvre des notions différentes parmi lesquelles il est possible de distinguer deux réalités différentes : d'une part, la solidarité résulte d'une **incli-**

nation naturelle⁴ de l'homme envers ses semblables... qui lorsqu'elle se transforme en acte devient **une vertu**.

D'autre part, la solidarité est **une réalité** vécue... dont le constat et les conséquences débouchent sur **un principe social**.

Chacune à leur niveau, ces deux réalités sont le lieu d'une tension vers le bien. La première invite chaque homme à se convertir personnellement. La seconde à revoir nos organisations sociales et politiques. Leur rapprochement donne une vision dynamique de la solidarité faite d'attitudes individuelles et d'organisation collective.

Détaillons ces réalités :

« **La solidarité est une inclination naturelle.** »

♦ **La solidarité est une inclination naturelle.** Dès ses premières semaines, dans un environnement aimant et en l'absence de handicap, le bébé manifeste de l'attention aux autres et développe une tendance naturelle à aider⁵. Dans sa famille, l'enfant pourra développer son sens de l'autre. L'éducation, reçue mais aussi des rencontres, des expériences seront décisives pour renforcer mais aussi parfois malheureusement pour étouffer cette tendance. Adolescent, il vivra cet élan avec ses camarades de classe et son équipe sportive. Adulte, ce sera dans les équipes de travail puis plus

4 Inclination : « mouvement affectif spontanément orienté vers un objet ou une cause » (Larousse). « Mouvement de l'âme par lequel on est porté à quelque chose. » (Littré). La solidarité est une disposition qui se développe spontanément dans une société où l'enfant peut vivre des relations aimantes et fréquentes dans sa famille ou avec les personnes qui l'éduquent. C'est en ce sens que l'on peut dire qu'elle est « naturelle ».

5 Le bébé dès sa naissance – mais aussi dans le ventre de sa mère – vit des temps d'échange avec ceux qui l'entourent et fait l'expérience de la relation. Avant sa naissance, il reconnaît et recherche la voix de sa mère. Dès son deuxième mois, il échange des sourires réciproques. Ce n'est pas un réflexe mais réellement une expérience partagée (Rochat & Striano, 1999 ; Rochat, 2001). Vers le 9e mois, il commence à monter du doigt les choses en s'assurant que l'autre est attentif à la chose indiquée (Tomasello, 1995). Vers 14 mois, l'enfant commence à demander de l'aide, comprenant les limites de ses propres capacités par rapport à celles de l'autre. (Cf. Conscience de soi et des autres au début de la vie, Philippe Rochat, dans *Enfance* 2003/1 (Vol. 55), pages 39 à 47). À ce même âge, une majorité d'enfants aura tendance à aider une personne qui semble demander de l'aide (Warneken F, Tomasello : Helping and coopération at 14 months of ages, *Infancy*, 2007, Cité dans le n° 210 de la revue *Métiers pour la petite enfance*) et à chercher à consoler un enfant qui apparaît triste. (Martin Hoffman *Empathie et développement moral. Les émotions morales et la justice*, Presses universitaires de Grenoble, 2008). Notons que cette tendance à l'altruisme dépend de ce que l'enfant a lui-même reçu par le soutien et l'exemple de ses parents.

largement dans l'entreprise, les associations, clubs... Autant de communautés où la solidarité est « *un devoir social ou une obligation réciproque d'aide et d'assistance ou de collaboration, qui existe entre les personnes d'un groupe ou d'une communauté du fait du lien qui les unit.* »⁶

Quand d'autres vivent des situations de malheur ou d'injustice, le sentiment de solidarité peut s'élargir et se manifester avec force. Dans le cas de catastrophe naturelle, les hommes sensibles au malheur des populations touchées se mobilisent pour leur en venir en aide. Souvenons-nous de la mobilisation provoquée par le tsunami de décembre 2004 en Thaïlande, l'ouragan Katrina de 2005, le tremblement de terre d'Haïti de 2010....

La perception, aujourd'hui largement partagée, de « l'urgence écologique » renforce la conscience d'une solidarité universelle. Le monde est devenu comme « un village planétaire⁷ » dont la solidarité est une clé.

♦ **Quand ce sentiment se traduit en action, la solidarité devient une vertu⁸.** Comme l'écrivait saint Jean-Paul II la solidarité n'est pas « *Un sentiment de compassion vague ou d'attendrissement superficiel pour les maux subis par tant de personnes proches ou lointaines. Au contraire, c'est la détermination ferme et persévérante de travailler pour le bien commun ; c'est-à-dire pour le bien de tous et de chacun parce que tous nous sommes vraiment responsables de tous* »⁹.

« *La solidarité s'élève au rang de vertu sociale fondamentale parce qu'elle se situe dans la dimension de la justice,*

« **L'urgence écologique renforce la conscience d'une solidarité mondiale.** »

« **Être solidaire, c'est avoir la détermination ferme et persévérante de travailler pour le bien commun.** »

6 Cf. Wikipédia.

7 Cette expression a été créée par Marshall Mac Luhan, théoricien moderne de la communication. Elle signifiait que les moyens de communication moderne modifient notre rapport au quotidien en aplanissant les notions de temps et de lieu.

8 Vertu : disposition habituelle, comportement permanent, force avec laquelle l'individu se porte vers le bien, vers son devoir, se conforme à un idéal moral, religieux, en dépit des obstacles qu'il rencontre.

9 *Sollicitudo rei socialis*, §38.

vertu orientée par excellence vers le bien commun, et dans l'engagement à « se dépenser pour le bien du prochain en étant prêt, au sens évangélique du terme, à “se perdre” pour l'autre au lieu de l'exploiter, et à “le servir” au lieu de l'opprimer à son propre profit »¹⁰.

Le développement de cette vertu est le résultat d'une éducation tant intellectuelle qu'affective. Celle-ci commence dans la famille. « *Elles (Les familles) constituent le premier lieu où se vivent et se transmettent les valeurs de l'amour et de la fraternité, de la convivialité et du partage, de l'attention et du soin de l'autre.* »¹¹. Sont également concernés « *les éducateurs et les formateurs* » ainsi « *que les agents culturels et des moyens de communication (qui) ont aussi une responsabilité dans le domaine de l'éducation et de la formation* »

« La solidarité est une réalité qui s'impose : l'implication de chaque marin est nécessaire à la bonne marche du bateau. »

♦ **La solidarité est une réalité qui s'impose.** Elle est un état de fait qui conduit à une obligation d'aide réciproque ou de collaboration qui unit les membres d'un même groupe. Ainsi, au sein de l'équipage d'un navire en mer, l'implication de chaque marin est nécessaire à la bonne marche du bateau. L'erreur d'un seul met en péril tout l'équipage. Ce qui touche l'un d'eux touche les autres. L'expression « nous sommes tous dans le même navire » dit bien ce qu'est la solidarité vécue comme une réalité.

La solidarité est alors une interdépendance vécue avec plus ou moins de force selon la nature du groupe, sa culture, son histoire. Elle existe dans des groupes dont l'origine peut être très différente : communauté liée à notre origine (famille, clan, nation, humanité), communauté liée à une activité économique, sociale ou politique (entreprise, association), regroupement lié à un contrat (mutuelle...).

10 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §193. Voir Mt 10, 40-42; 20, 25; Mc 10, 42-45; Lc 22, 25-27.

11 *Fratelli Tutti* §114.

L'étude de l'étymologie¹² nous apprend que solidarité a la même racine que « *in solidum* » terme juridique qualifiant un contrat où chacun est responsable de la totalité de la réalisation du contrat.

Remarquons que si la solidarité s'exerce pour le bien, elle s'exerce aussi pour le mal et devient alors une « structure de péché »¹³. Ainsi la solidarité d'un groupe mafieux ou l'impact destructeur que peut avoir sur un groupe la découverte du comportement déviant de l'un de ses membres.

♦ **La solidarité est un principe social ou politique, opposé à l'individualisme.** L'interdépendance perçue comme une nécessité positive guide l'organisation des groupes ou des sociétés. Ainsi sur un navire, la solidarité s'exprime dans les codes de conduite entre marins. Au sein d'une société, elle va donner des indications pour la répartition des biens mais aussi sur la façon d'agir : « *Les problèmes socio-économiques ne peuvent être résolus qu'avec l'aide de toutes les formes de solidarité : solidarité des pauvres entre eux, des riches et des pauvres, des travailleurs entre eux, des employeurs et des employés dans l'entreprise, solidarité entre les nations et entre les peuples* »¹⁴.

La solidarité comme principe guide aussi des lois ou des orientations politiques. Ainsi selon l'article 220 du code civil, la solidarité entre les époux est l'un des principaux devoirs résultant du mariage. La solidarité nationale est invoquée dans les débats sur les retraites, les politiques de santé, la fiscalité.¹⁵

12 Solidarité vient du latin « *solidus* » entier, formant un tout. Ce terme était initialement utilisé dans un sens juridique. L'expression « *in solidum* » signifiant que les parties sont liées par une obligation réciproque et commune. (Cf. Littré).

13 Sur le sujet des structures de péché, lire le livret *Bien commun et entreprise* pages 48 à 52.

14 *Catéchisme de l'Église Catholique* § 1941.

15 Le terme de solidarité est largement utilisé dans les politiques de redistribution. Pensons au Revenu de Solidarité Active (RSA), à l'Impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF), au Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL).

Remarquons que la solidarité porte en elle une vision optimiste de l'homme. Elle s'oppose au pessimisme de Hobbes écrivant « *l'homme est un loup pour l'homme* ». Elle est une façon de mettre la charité en acte. Charité individuelle quand elle est une vertu individuelle. Charité sociale quand elle est mise en œuvre dans une communauté. La solidarité est bien une réponse à l'interpellation de Dieu à Caïn : « *qu'as-tu fais de ton frère ?* »¹⁶. Cette interpellation concerne autant notre action personnelle que l'organisation de nos sociétés.

Les différentes dimensions de la solidarité sont bien présentes dans l'entreprise. En effet, ses dirigeants, collaborateurs et actionnaires sont solidaires¹⁷ (principe social) quand l'une des parties va mal, l'ensemble de l'entreprise est touché (réalité qui s'impose). Pour bien fonctionner, l'entreprise a besoin du sentiment d'appartenance (inclination) et de dévouement (vertu).

ÉCLAIRAGE

Notions proches de solidarité

La diversité des mots pour décrire la façon d'agir, d'être ensemble.

La fraternité : lien affectif et moral découlant du fait que l'on appartient à la même famille. Elle est proche de la notion de solidarité qui trouve davantage sa source dans le fait que l'on vit un même destin. On peut dire que nous sommes solidaires parce que nous sommes humains et que nous sommes frères parce que nous avons un même père. Très présente aux XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, ce n'est pas pour rien qu'elle est une des trois valeurs de la devise républicaine. Dans les faits, la fraternité s'est peu à peu transformée en solidarité.

¹⁶ Mat 25, 31-46 ; Gn 4, 1-12 ; Jc1, 22-27.

¹⁷ Remarquons que cette solidarité de l'ensemble des parties prenantes n'est pas inscrite dans le droit. En effet les différentes parties prenantes ne sont liées entre elles que par des contrats bilatéraux. D'un point de vue juridique, l'entreprise n'est qu'une somme d'intérêts réciproques qui par eux-mêmes n'en font pas un ensemble solidaire. Ce sont d'autres ressorts qui permettent de construire la solidarité. Le droit reste à faire évoluer.

La coopération : action de participer à une action commune. Le résultat est meilleur que si chacun agissait séparément. La coopération suppose une intelligence dans la façon de faire.

La communion : union de plusieurs personnes dans un parfait accord d'idées et de sentiments.

L'interdépendance : L'interdépendance est la dépendance réciproque, mutuelle. C'est l'état de personnes ou de choses qui dépendent les unes des autres.

L'altruisme : souci désintéressé du bien d'autrui

1.2 La solidarité au cœur de la Pensée Sociale Chrétienne

Le 27 mars 2020, à un des moments les plus incertains de la pandémie du Covid 19, les hommes du monde entier, confinés chez eux, ont pu voir sur leurs écrans le Pape François sur le parvis de la basilique Saint-Pierre. Le moment était exceptionnel. Il faisait nuit, la place était vide. Avant de bénir toute l'humanité, François a prononcé quelques paroles fortes : « *Personne ne se sauve tout seul. Face à la souffrance, où se mesure le vrai développement de nos peuples, nous découvrons et nous expérimentons la prière sacerdotale de Jésus : "Que tous soient un"* »¹⁸. Le discours du pape concernait plus particulièrement la lutte contre le virus mais son appel, fondant la solidarité sur la parole du Christ, s'applique à tous les grands champs de la vie humaine : économique, politique, culturel mais aussi bien sûr spirituel.

« *"Que tous soient un, comme toi, Père, tu es en moi, et moi en toi", Jn 17,21. »*

18 Parvis de la basilique Saint-Pierre, Vendredi 27 mars 2020.

Le principe de solidarité affirme l'unité des hommes entre eux. Il porte une vision de l'organisation sociale et invite chacun à agir personnellement au service de son prochain. En alliant le collectif et l'individuel, il est un guide pour la construction de règles sociales au service de la dignité de tous tant au niveau mondial que local. C'est pour cela qu'une certaine présentation de la Pensée Sociale Chrétienne considère que la solidarité est un des principes les plus importants de la pensée sociale chrétienne qui « *en une certaine mesure comprend tous les autres (principes)* »¹⁹.

1.2.1 Un principe pour guider les sociétés humaines

Pourrions-nous imaginer une société sans solidarité ? Si des hommes et des femmes se regroupent c'est bien pour s'entraider, se protéger et agir ensemble. Personne ne peut vivre de façon isolée. La Pensée Sociale Chrétienne reconnaît et met en avant cette réalité. Mais elle ne s'arrête pas là, elle dit quelle solidarité doit être mise en œuvre.

Ainsi, la solidarité pour la Pensée Sociale Chrétienne porte « *l'exigence de reconnaître dans l'ensemble des liens qui unissent les hommes et les groupes sociaux entre eux, l'espace offert à la liberté humaine pour parvenir à la croissance commune, partagée par tous* »²⁰. En rappelant cette dynamique de liberté, chacun étant au service de son prochain, la Pensée Sociale Chrétienne donne une clé sur la façon d'agir et de construire la solidarité au sein de la société.

Plus largement, la solidarité ne peut se penser sans les autres principes de la Pensée Sociale Chrétienne. Prenons le temps de passer en revue quelques-uns des liens existants entre la solidarité et les autres principes :

19 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §580.

20 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §194.

♦ La solidarité s'enracine dans l'égalité de toutes les personnes humaines aimées de Dieu et capables d'être des acteurs responsables animés par le commandement d'amour.

♦ La solidarité met en œuvre la destination universelle des biens et fait appel à la participation de tous. Ces deux principes rappellent la nécessité de veiller à ce que chacun reçoive ce qui lui est nécessaire et s'implique personnellement dans ce partage.

♦ Par les relations qu'elle implique entre les personnes d'une même communauté, la solidarité caractérise le bien commun, qu'il soit le bien commun particulier d'une communauté ou plus largement, le bien commun universel unissant tous les hommes²¹.

♦ La solidarité a aussi besoin des autres principes pour s'équilibrer. Ainsi, sans la subsidiarité, la solidarité peut devenir totalitaire²². Dans la Pensée Sociale Chrétienne, la mise en œuvre de la solidarité fait appel à la participation libre de tous. Il s'agit notamment d'associer les plus fragiles à leur propre développement. « *On ne peut affronter le scandale de la pauvreté en promouvant des stratégies de contrôle qui ne font que tranquilliser et transformer les pauvres en des êtres apprivoisés et inoffensifs. Qu'il est triste de voir que, derrière de présumées œuvres altruistes, on réduit l'autre à la passivité* »²³.

21 Maritain dans son livre *Les droits de l'homme et la loi naturelle* fait de la qualité des liens entre les membres d'un groupe l'un des deux principaux leviers – avec le droit – du bien commun. Les deux étant nécessaires à la « bonne vie humaine » pour tous.

22 « *En vertu du premier (le principe de solidarité), l'homme doit contribuer avec ses semblables au bien commun de la société, à tous ses niveaux. Par-là, la doctrine de l'Église est opposée à toutes les formes de l'individualisme social ou politique. En vertu du second (Le principe de subsidiarité), ni l'État ni aucune société ne doivent se substituer à l'initiative et à la responsabilité des personnes et des communautés au niveau où elles peuvent agir... Par-là, la doctrine de l'Église s'oppose à toutes les formes de collectivisme* », Congrégation pour la doctrine de la foi, Instruction sur Liberté chrétienne et libération, §73 (Cité par, Bertrand Cassaigne, <https://www.doctrine-sociale-catholique.fr/les-principes/68-solidarite>).

23 *Fratelli tutti* §187.

« **Le comportement de la personne est pleinement humain quand il naît de l'amour, manifeste l'amour, et est ordonné à l'amour.** »

1.2.2 La solidarité, une communion entre les hommes, à l'image de la vie divine

Le but de la Pensée Sociale Chrétienne est de construire la civilisation de l'amour²⁴. La mise en œuvre de la solidarité ne doit donc jamais perdre de vue que : « *Le comportement de la personne est pleinement humain quand il naît de l'amour, manifeste l'amour, et est ordonné à l'amour. Cette vérité est également valable dans le domaine social : il faut que les chrétiens en soient des témoins profondément convaincus et sachent montrer, par leur vie, que l'amour est la seule force (cf. 1 Co 12, 31-14, 1) qui peut conduire à la perfection personnelle et sociale et orienter l'histoire vers le bien* »²⁵.

La solidarité est donc une mise en acte de la charité. La charité a sa source en Dieu. La solidarité devient ainsi un chemin vers Dieu, un chemin de transcendance pour une plus grande communion des hommes entre eux. « *Humanité veut dire appel à la communion interpersonnelle, car l'image et la ressemblance du Dieu trinitaire sont la racine de tout l'"ethos" humain... dont le commandement de l'amour est le sommet* »²⁶.

La recherche de la communion nous guide dans la construction de la solidarité : « *Le phénomène culturel, social, économique et politique contemporain de l'interdépendance, qui intensifie et rend particulièrement évidents les liens qui unissent la famille humaine, met une fois de plus en relief, à la lumière de la Révélation, un nouveau modèle d'unité du genre humain dont doit s'ins-*

24 « La charité est la voie maîtresse de la doctrine sociale de l'Église. Toute responsabilité et tout engagement définis par cette doctrine sont imprégnés de l'amour qui, selon l'enseignement du Christ, est la synthèse de toute la Loi (cf. Mt 22, 36-40). L'amour donne une substance authentique à la relation personnelle avec Dieu et avec le prochain. Il est le principe non seulement des micro-relations : rapports amicaux, familiaux, en petits groupes, mais également des macro-relations : rapports sociaux, économiques, politiques. » Benoit XVI, *Caritas et Veritate* §2.

25 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §580.

26 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §33. Dans ce paragraphe, le *Compendium* cite la Lettre apostolique *Mulieris dignitatem* de saint Jean-Paul II.

pirer en dernier ressort la solidarité. Ce modèle d'unité suprême, reflet de la vie intime de Dieu un en trois personnes, est ce que nous chrétiens désignons par le mot "communion" »²⁷. La Pensée Sociale Chrétienne nous invite à agir au niveau de chacune des deux réalités de la solidarité : personnelle avec l'attention au prochain et collective au niveau des organisations.

a/ L'attention à son prochain

« Le mot "prochain" dans la société du temps de Jésus indiquait d'ordinaire celui qui était le plus proche, son voisin. On considérait que l'aide devait aller en premier lieu à celui qui appartient au même groupe que soi, à sa propre race. Un Samaritain, pour certains Juifs de cette époque, était considéré méprisable et impur, et on ne l'incluait pas parmi les proches qui devaient être aidés. **Jésus, juif, trans-forme complètement cette approche : il ne nous invite pas à nous demander qui est proche de nous, mais à nous faire proches, prochains. (...) Donc, je ne dis plus que j'ai des "prochains" que je dois aider, mais plutôt que je me sens appelé à devenir un prochain pour les autres.**²⁸ »

« Un individu peut aider une personne dans le besoin, mais lorsqu'il s'associe à d'autres pour créer des processus sociaux de fraternité et de justice pour tous, il entre dans le champ de la plus grande charité, la charité politique. »

b/ L'attention aux structures sociales et politiques

Nous sommes dans le champ de la charité politique.
« Un individu peut aider une personne dans le besoin, mais lorsqu'il s'associe à d'autres pour créer des processus sociaux de fraternité et de justice pour tous, il entre dans le champ de la plus grande charité, la charité politique »²⁹.

27 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §33. Citant *Sollicitudo rei socialis*.

28 *Fratelli tutti*, §60 et 61, voir page 110 du présent livret « Devenir le prochain de son frère ».

29 *Fratelli tutti*, §180 - Pie XI, Discours à la Fédération Universitaire Catholique Italienne (18 décembre 1927) – Pour bien comprendre ce qu'est la charité politique, voir *Fratelli Tutti* §186 : « - Si quelqu'un aide une personne âgée à traverser une rivière, et c'est de la charité exquise, le dirigeant politique lui construit un pont, et c'est aussi de la charité. Si quelqu'un aide les autres en leur donnant de la nourriture, l'homme politique crée pour lui un poste de travail et il exerce un genre très élevé de charité qui ennoblit son action politique. »

Nous sommes au cœur de la construction du bien commun. « *La charité sociale nous fait aimer le bien commun et conduit à chercher effectivement le bien de toutes les personnes, considérées non seulement individuellement, mais aussi dans la dimension sociale qui les unit*³⁰. »

C'est là toute la noblesse de l'action politique³¹. « *L'amour doit être présent dans tous les rapports sociaux et les imprégner. En particulier, ceux qui ont le devoir de pourvoir au bien des peuples doivent s'appliquer à nourrir en eux-mêmes et à faire naître dans les autres, depuis les plus élevés jusqu'aux plus humbles, la charité, reine et maîtresse de toutes les vertus. (...) Cet amour peut être appelé "charité sociale" ou "charité politique" ou "amour social" et doit être étendu au genre humain tout entier.*³² »

Cette capacité à générer de la solidarité devrait être un critère majeur de l'évaluation de nos organisations : « *La solidarité doit être saisie avant tout dans sa valeur de principe social ordonnateur des institutions, en vertu duquel les « structures de péché » qui dominent les rapports entre les personnes et les peuples doivent être dépassées et transformées en structures de solidarité, à travers l'élaboration ou la modification opportune de lois, de règles du marché ou la création d'institutions.*³³ »

Insistons ici sur l'ouverture, l'accessibilité de ce chemin de transcendance : quel que soit son état, sa culture, son

30 *Fratelli tutti*, §182, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §. 207.

31 « *Le monde peut-il fonctionner sans la politique ? Peut-il y avoir un chemin approprié vers la fraternité universelle et la paix sociale sans une bonne politique ?* » *Laudato SI* §189.

32 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §581.

33 *Compendium* §193, Voir également : « *La solidarité existe aussi dans le mal. Le péché par un mystérieux effet, crée aussi une solidarité. En vertu d'une solidarité humaine aussi mystérieuse et imperceptible que réelle et concrète, le péché de chacun se répercute d'une certaine manière sur les autres* ». (Cf. CEC, 102, *Reconciliatio et paenitentia*, 16) (...) À cette loi de la chute, à cette communion du péché, à cause de laquelle une âme qui s'abaisse pour le péché abaisse aussi l'Église et, d'une certaine façon, le monde entier, correspond la loi de l'élevation, le profond et magnifique mystère de la communion des saints : toute âme qui s'élève élève le monde. (Cf note 226 dans le *Compendium*).

niveau d'éducation, chacun peut emprunter les chemins humains solidaires et répondre à l'appel qui lui est fait. Pourtant, l'individualisme et l'indifférence menacent aussi chacun, rendant aveugles ou sourds aux mêmes appels. Sur ce chemin de transcendance, la solidarité a besoin de s'enraciner dans le cœur de l'homme qui recherche la transcendance. « *C'est dans la dimension intérieure de l'homme que s'enracine, en définitive, l'engagement pour la justice et la solidarité, pour l'édification d'une vie sociale, économique et politique conforme au dessein de Dieu.* »³⁴

C'est la raison pour laquelle, « *l'homme est aliéné quand il refuse de se transcender et de vivre l'expérience du don de soi et de la formation d'une communauté humaine authentique orientée vers sa fin dernière qu'est Dieu. Une société est aliénée quand, dans les formes de son organisation sociale, de la production et de la consommation, elle rend plus difficile la réalisation de ce don et la constitution de cette solidarité entre les hommes* »³⁵.

1.2.3 La solidarité, nécessaire pour rendre la société vraiment humaine

a/ La construction de la solidarité est un combat permanent : « *chaque génération doit faire siens les luttes et les acquis des générations passées et les conduire à des sommets plus hauts encore. C'est là le chemin. **Le bien, comme l'amour également, la justice et la solidarité, ne s'obtiennent pas une fois pour toutes ; il faut les conquérir chaque jour.** Il n'est pas possible de se contenter de ce qui a été réalisé dans le passé et de s'installer pour en jouir comme si cette condition nous condui-*

³⁴ Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église §40.

³⁵ Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église §47, Centesimus annus §41.

sait à ignorer que beaucoup de nos frères subissent des situations d'injustice qui nous interpellent tous »³⁶.

« Chercher et trouver ensemble provoque une joie commune. »

« Il faut dire clairement les choses, la qualité d'une civilisation se mesure au respect qu'elle porte aux plus faibles de ses membres. Il n'y a pas d'autre critère de jugement. »

b/ La solidarité ne peut s'établir que dans une recherche exigeante de la vérité elle-même source de solidarité. Ainsi que l'a rappelé Benoît XVI en parlant de l'amour : « *Ce n'est que dans la vérité que l'amour resplendit et qu'il peut être vécu avec authenticité. La vérité est une lumière qui donne sens et valeur à l'amour. (...) Dépourvu de vérité, l'amour bascule dans le sentimentalisme. L'amour devient une coque vide susceptible d'être arbitrairement remplie. C'est le risque mortifère qu'affronte l'amour dans une culture sans vérité.* »³⁷

La recherche de vérité est elle-même source de solidarité quand elle se fait dans le dialogue et le partage. Chercher et trouver ensemble provoquent une joie commune. En cherchant la lumière l'homme se rapproche de ce qui l'éclaire, crée une proximité et désire transmettre ce qu'il a trouvé³⁸. « *Cette lumière est, en même temps, celle de la raison et de la foi, par laquelle l'intelligence parvient à la vérité naturelle et surnaturelle de l'amour : l'intelligence en reçoit le sens de don, d'accueil et de communion.* »³⁹

c/ La mise en œuvre du principe de solidarité demande une attention toute particulière vis-à-vis des plus fragiles. Le professeur Jérôme Lejeune (1926-1994), découvreur de la trisomie 21 et père de la génétique moderne écrivait : « *il faut dire clairement les choses, la qualité d'une civilisation se mesure au respect qu'elle porte aux plus faibles de ses membres. Il n'y a pas d'autre critère de jugement.* »⁴⁰

36 *Fratelli tutti* §11 - Rencontre avec les Autorités, la société civile et le Corps diplomatique, Santiago - Chili (16 janvier 2018).

37 *Caritas et Veritate*, §3.

38 Cf. Lc8,16 ; Mt 5,15.

39 *Caritas et Veritate*, §3.

40 *Symphonie de la vie*, éd. Fondation Jérôme Lejeune p. 34.

Benoît XVI insistait sur la souffrance : « *La mesure de l'humanité se détermine essentiellement dans son rapport à la souffrance et à celui qui souffre. Cela vaut pour chacun comme pour la société. Une société qui ne réussit pas à accepter les souffrants et qui n'est pas capable de contribuer par la compassion, à faire en sorte que la souffrance soit partagée et portée aussi intérieurement est une société cruelle et inhumaine.* »⁴¹

Il rappelait également l'importance de la lutte contre la faim : « *Donner à manger aux affamés (cf. Mt 25, 35.37.42) est un impératif éthique pour l'Église universelle, qui répond aux enseignements de solidarité et de partage de son Fondateur, le Seigneur Jésus. Éliminer la faim dans le monde est devenu, par ailleurs, à l'ère de la mondialisation, une exigence à poursuivre pour sauvegarder la paix et la stabilité de la planète. La faim ne dépend pas tant d'une carence de ressources matérielles, que d'une carence de ressources sociales, la plus importante d'entre elles étant de nature institutionnelle.* »⁴²

d/ La solidarité dans la fraternité va au-delà de la justice et apporte la paix. « *Seule, la justice ne suffit pas. Elle peut même en arriver à se nier elle-même, si elle ne s'ouvre pas à cette force plus profonde qu'est l'amour* ». À la valeur de la justice, la doctrine sociale associe en effet celle de la solidarité, comme voie privilégiée de la paix. Si la paix est le fruit de la justice, « *aujourd'hui on pourrait dire, avec la même justesse et la même force d'inspiration biblique que la paix est le fruit de la solidarité.* »⁴³

« La paix est le fruit de la solidarité. »

La relation de la paix et de la solidarité est devenue particulièrement évidente avec la mondialisation : « *...la paix*

41 Benoît XVI, *Spe salvi*, § 38 p. 58.

42 *Caritas et Veritate* §27.

43 *Sollicitudo rei socialis*, §39.

du monde est inconcevable si les responsables n'en viennent pas à reconnaître que l'interdépendance exige par elle-même que l'on dépasse la politique des blocs, que l'on renonce à toute forme d'impérialisme économique, militaire ou politique, et que l'on transforme la défiance réciproque en collaboration. Cette dernière est précisément l'acte caractéristique de la solidarité entre les individus et les nations. (...) L'objectif de la paix, si désiré de tous, sera certainement atteint grâce à la mise en œuvre de la justice sociale et internationale, mais aussi grâce à la pratique des vertus qui favorisent la convivialité et qui nous apprennent à vivre unis afin de construire dans l'unité, en donnant et en recevant, une société nouvelle et un monde meilleur. »⁴⁴

1.3 Solidarité et intérêt personnel

Spontanément, nous opposons solidarité avec intérêt. Être solidaire aurait pour conséquence la nécessité de mettre de côté son intérêt personnel, voire dans les cas extrêmes d'être capable de le sacrifier au service du groupe.

Dans le monde économique, le mot solidarité résonne avec l'univers des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire⁴⁵ mais aussi celui des associations et des ONG qui ont pour objet d'aider les personnes en situation de fragilité. Les cadres juridiques de ces organisations excluent tout profit individuel et l'ensemble de leurs résultats doit être réinvesti au service de leurs objectifs. Il y a donc une

44 Saint Jean-Paul II, *Sollicitudo Rei Socialis*, §39. L'encyclique précisait : « La devise du pontificat de mon vénéré prédécesseur Pie XII était *Opus iustitiae pax*, la paix est le fruit de la justice. Aujourd'hui on pourrait dire, avec la même justesse et la même force d'inspiration biblique (cf. Is 32, 17; Jc 3, 18) : *Opus solidaritatis pax*, la paix est le fruit de la solidarité ».

45 Voir : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>.

forme de distance vis-à-vis du profit, un oubli de l'intérêt personnel, voire une recherche de gratuité dans le cas des associations qui ne font pas payer leurs prestations⁴⁶ et font appel au bénévolat.

Solidarité et intérêt ne s'opposent pourtant pas de façon manichéenne. Si la finalité de ces organisations est généreuse, les motivations de ceux qui les servent comportent toujours une part d'intérêt personnel : « je suis heureux de venir ici, je rends service et je donne du sens à ma vie, je rencontre des gens, cela me sort de ma solitude, j'apprends à organiser une journée ou les règles de stockage, la comptabilité ou la communication, je suis nourri à midi, cette expérience va me servir pour entrer dans une société "normale" ». L'intérêt personnel n'est jamais absent. Les motivations sont multiples et complexes. Il faudrait plutôt parler, en utilisant une expression de l'univers économique, de panier ou de mix d'intérêts⁴⁷.

Nous sommes solidaires à la mesure avec laquelle nous estimons bénéficier d'un panier d'intérêt favorable et mieux garni qu'ailleurs. Depuis Aristote⁴⁸ qui s'interrogeait sur les rapports entre l'utilité, le plaisir et la vertu, nous savons bien que rien n'est chimiquement pur dans nos comportements. Nous savons bien qu'il y a une grande distance entre ce que nous voulons faire et ce que nous faisons réellement. C'est ce que sainte Thérèse de l'En-

46 Une association peut avoir une activité économique. Cette activité doit alors être prévue dans les statuts et répondre à un certain nombre de contraintes : comptabilités, commissariat aux comptes, impôts, respect des règles de concurrence...

47 Sur ce point, la notion de « Contrat psychologique » (Cf. DM Rousseau) rend bien compte des attentes et des obligations acceptées par le collaborateur tant sur le plan économique que relationnel. Elle met en évidence l'importance de l'implicite dans cette réciprocité. Elle rappelle la fragilité du lien entre l'entreprise et ses collaborateurs dû notamment à l'importance de la dimension émotionnelle. Ainsi, la rupture du contrat peut entraîner des réactions émotionnelles intenses.

Dans un autre univers, un membre de comité de direction dosera son engagement solidaire à partir d'un mix comprenant salaire, intérêt du travail, potentiel d'évolution, conformité à ses désirs profonds et à ses valeurs, lieu de travail, image de l'entreprise. Il pourra quitter l'entreprise, et donc s'en désolidariser s'il estime pouvoir trouver un meilleur mix ailleurs.

48 Cf. *Éthique à Nicomaque*, notamment livres 2 et 10.

fant Jésus exprimait quand elle écrivait « *toutes nos justices ont des taches à vos yeux* »⁴⁹.

La question n'est pas tant d'opposer mon intérêt au bien que je peux faire que d'aligner mon intérêt et mon désir avec le bien. Bossuet définissait le bonheur comme « *Faire ce que je dois et désirer ce que je dois* ». Ce qui est tout le sens du développement des vertus.

Ce que nous ne pouvons pas faire par nous-mêmes, le Christ le peut en nous. C'est ce qu'indique la sainte dans la suite de sa prière : « *Je veux donc me revêtir de votre propre Justice et recevoir de votre Amour la possession éternelle de Vous-même. Je ne veux point d'autre Trône et d'autre Couronne que Vous, ô mon Bien-Aimé* »⁵⁰. C'est aussi ce que nous enseigne saint Paul : « *Lorsque Dieu, notre Sauveur, a manifesté sa bonté et son amour pour les hommes, il nous a sauvés, non pas à cause de la justice de nos propres actes, mais par sa miséricorde.* »⁵¹

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

Jésus nous donne la voie : aime ton prochain comme toi-même. Une voie que le concile Vatican II a développée en donnant en une phrase le cœur de la vision chrétienne de l'homme : « *L'homme, seule créature sur terre que Dieu a voulue pour elle-même, ne peut pleinement se trouver que par le don désintéressé de lui-même.* »⁵²?

Une fois trouvé un lieu pour mettre en œuvre les moyens d'une fin objectivement bonne, que ce soit une entreprise, une ONG, une association, un syndicat, attachons-nous à aimer.

49 Sainte Thérèse de Lisieux, « offrande à l'amour miséricordieux », écrite en la fête de la Très Sainte Trinité du 9 juin 1895, cette prière magnifique est clé pour comprendre la pensée de la sainte « docteur de l'Église ». À lire en son intégralité pour en conserver toute la dynamique : <https://www.archives-carmel-lisieux.fr/carmel/index.php/pri-6>.

50 Ibid.

51 Tite3, 4.

52 *Gaudium et Spes* 24, §3. Ce passage central de Vatican 2 exprime en peu de mots mais avec une très grande force une clé de l'anthropologie Chrétienne. Jean-Paul II la commenterait fréquemment (Cf. http://pascalide.fr/une-theologie-du-don-les-occurrences-de-gs-chez-jp-ii-14/#_ftn2).

Aimer (y compris ses ennemis), c'est contribuer à ce que le prochain vive mieux, puisse grandir, bref, devenir ce pour quoi il est fait. C'est aussi, en contribuant au bien commun, construire un monde où les hommes « puissent atteindre leur perfection »⁵³. Ainsi, concrètement :

- ♦ Un administrateur qui est solidaire (*agit in solidum*) dans la défense de l'intérêt social s'attachera à respecter les autres administrateurs, à soutenir les dirigeants opérationnels dans les moments difficiles, à proposer des répartitions de valeur raisonnables ;
- ♦ Un dirigeant s'engagera corps et âme pour que dans son équipe, chacun connaissant les forces et les faiblesses des autres, les accepte et joue le jeu commun plutôt que le seul jeu personnel ;
- ♦ Un manager de projet donnera des tâches qui font grandir chacun et mettra en valeur ceux qui ont vraiment « fait le job » et non ceux qui voudraient s'attribuer les mérites pour eux seuls ;
- ♦ Un vieux compagnon aura le souci de former les plus jeunes...

Et tous exerceront l'autorité dans son sens étymologique : faire grandir !

En poussant la réflexion, l'opposition entre la solidarité et l'intérêt personnel est-elle aussi évidente que cela ? En effet, chacun profite du bon fonctionnement et de la réussite des communautés auxquelles il appartient. Parce qu'il en retire des intérêts directs mais aussi parce qu'il y

53 Cf. la définition du bien commun donné par *Gaudium et Spes* : cet « ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée... ».

vit des relations et y fait des rencontres qui l'enrichissent et sans lesquelles, il serait bien pauvre.⁵⁴

Nous devons également évoquer le sens du devoir. Le devoir n'est certes pas une idée très en vogue mais nous pouvons observer qu'il reste, sous des formes diverses, un ressort essentiel du cœur humain. Il n'est pas une contrainte moralisante extérieure à la personne mais la ferme intention d'être digne des responsabilités qui nous sont confiées. Pour le chrétien, répondre à l'appel du Christ en aimant davantage. Il est cette recherche du bien qui nous conduit à viser plus haut et plus loin que nos simples obligations et satisfactions immédiates.

« Il y a donc bien un alignement possible entre la façon dont nous vivons la solidarité et notre intérêt personnel. [...] Qu'est-ce qui fait que je trouve de l'intérêt à être solidaire ? »

Il y a donc bien un alignement possible entre la façon dont nous vivons la solidarité et notre intérêt personnel. La question à laquelle nous sommes invités à répondre est : qu'est-ce qui fait que je trouve de l'intérêt à être solidaire ?

Cette recherche de cohérence entre ce que nous enseigne le Christ et nos actes, là où nous sommes, est l'aventure spirituelle à laquelle nous sommes tous conviés. Elle se construit dans cette attention aux autres dans une équipe où chacun s'entraide pour réussir un projet, dans le service d'une entreprise qui sert le bien commun, dans l'aide qu'un collaborateur apporte à une personne plus fragile. À chaque fois la solidarité, en s'incarnant dans une action concrète, révèle ce qui est bon dans l'homme et le fait grandir dans son humanité. Cette rencontre du bien est aussi source d'émotion.

Nous pouvons élargir la réflexion à l'ensemble de l'entreprise. Une question que peut se poser tout dirigeant : que

54 Les richesses relationnelles - Cf. livret *La destination universelle des biens* p41 et 126. Voir également la question du dilemme du prisonnier.

dois-je mettre en place, quel cadre est-ce que je donne pour que chacun ait davantage intérêt à être solidaire qu'à être individualiste. C'est toute la question qui sera abordée dans la partie 4.2 « la solidarité en pratique ».

1.4 Solidarité et groupes intermédiaires⁵⁵

En 1792, la loi Le Chapelier, en interdisant les organisations professionnelles fit disparaître toutes les solidarités sociales. Une proportion importante de la population française, essentiellement ouvrière, s'est alors trouvée comme abandonnée et réduite à des conditions de pauvreté et de souffrance inimaginables⁵⁶. Ce drame montrait une nouvelle fois que les hommes ont besoin de s'organiser entre eux pour vivre. Se regrouper et s'associer est une tendance naturelle de l'homme. Ses liens avec ses semblables sont sa plus grande richesse⁵⁷.

Les groupes intermédiaires peuvent se définir comme les groupes humains, situés entre les familles (ou les individus⁵⁸) et l'État, indépendants et autonomes, constitués naturellement ou par accord délibéré, en vue d'atteindre un

55 Sur les groupes intermédiaires, voir également le livret des EDC *Bien commun et entreprise*, p 18. Dans le présent livret nous avons préféré la notion de « groupes intermédiaires » à celle - plus historique - de « corps intermédiaires ». Les deux notions sont très proches mais le terme de « groupe » plus neutre, nous semble plus juste pour désigner aujourd'hui l'ensemble des organisations entre l'État et les familles alors que celui de « corps » est souvent utilisé pour désigner les seules organisations syndicales.

56 Cf. « Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie » publié en 1840 par le docteur Villermé. Ce texte fut à l'origine de la première loi limitant le travail des enfants et d'une autre interdisant la location de logement insalubre.

57 Aristote, *La politique* 1, 2. Sur l'importance des relations, voir le livret des EDC *Bien commun et entreprise*, p 23. Et *La participation*, p 33.

58 Dans la Pensée Sociale Chrétienne la famille est parfois considérée comme un corps intermédiaire, parfois comme la cellule de base de la société. Les groupes intermédiaires étant définis comme les organisations situées entre les familles et l'État. C'est cette deuxième option qui a été retenue dans ce livret. Elle renvoie à l'idéal social qui ne conçoit pas la société comme un ensemble d'individus mais comme un rassemblement de familles. Cette conception ne prend pas en compte l'éclatement des sociétés occidentales caractérisées par la dissolution des familles et l'isolement.

bien commun à ses membres. En leur sein, les hommes mènent des activités, se dévouent, s'enracinent et bénéficient de la protection matérielle, morale, spirituelle et psychologique apportée par les autres membres.

Ce sont aussi des lieux où l'amour s'exerce de façon concrète. Les relations de proximité y sont plus faciles à construire et à entretenir. Si les hommes sont faits pour aimer, c'est souvent au travers des réalités les plus simples de telle façon qu'il n'y ait pas de rupture entre la vie quotidienne et les « grandes choses »⁵⁹.

« Le caractère social de l'homme ne s'épuise pas dans l'État, mais il se réalise dans divers groupes intermédiaires. »

Ainsi, « *Le caractère social de l'homme ne s'épuise pas dans l'État, mais il se réalise dans divers groupes intermédiaires, de la famille aux groupes économiques, sociaux, politiques et culturels qui, découlant de la même nature humaine, ont – toujours à l'intérieur du bien commun- leur autonomie propre* »⁶⁰. La solidarité entre les hommes se vit et se développe au sein des groupes intermédiaires. De leur vitalité dépend donc la réalité de la solidarité au sein de la société. C'est un thème transverse à toute la Pensée Sociale Chrétienne⁶¹.

Construire la solidarité entre les hommes exige donc de prendre le plus grand soin de l'existence et de la vitalité des groupes intermédiaires⁶². La subsidiarité guidera la réflexion pour répartir les pouvoirs et les responsabilités. C'est aussi l'occasion de réfléchir à la place de l'entreprise dans la société, à la façon dont elle peut agir solidairement,

59 Une société n'est pleinement à « hauteur de l'homme » que si chacun peut y cultiver une liberté intérieure à partir de laquelle il tissera des liens avec ses prochains, la beauté de la création et, ultimement avec Dieu.

60 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, §13.

61 Dans le *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, on peut dénombrer 25 occurrences pour « corps intermédiaires » ou « groupes intermédiaires ». Ces deux termes étant employés dans le même sens.

62 Au cours de l'audience générale du 23 septembre 2020, le pape François rappelle que la subsidiarité est le chemin de la solidarité. « *la solidarité est la voie pour sortir de la crise : elle nous unit et nous permet de trouver des propositions solides pour un monde plus sain. Mais ce chemin de solidarité a besoin de la subsidiarité. (...) En effet, il n'y a pas de vraie solidarité sans participation sociale, sans la contribution des corps intermédiaires : des familles, des associations, des coopératives, des petites entreprises, des expressions de la société civile. Tous doivent contribuer, tous.* »

à l'articulation de son action avec celle de l'État. C'est aussi une clé de lecture pour aborder la place des organisations professionnelles. Quel est leur rôle ? Quels sont leurs moyens ? Quel est leur rapport avec l'État ?

FOCUS

La solidarité dans la famille

L'Église considère la famille comme « *la première cellule vitale de la société* »⁶³. À ce titre, elle est au centre de la vie sociale et bénéficie de droits inaliénables. Elle est « *La première structure fondamentale pour une "écologie humaine" (...), 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* »⁶⁴.

« *La famille, bien plus qu'une simple unité juridique, sociologique ou économique, constitue une communauté d'amour et de solidarité, apte de façon unique à enseigner et à transmettre des valeurs culturelles, éthiques, sociales, spirituelles et religieuses essentielles au développement et au bien-être de ses propres membres et de la société* ».⁶⁵

« *C'est là la conséquence de la réalité familiale fondée sur l'amour : en naissant de l'amour et en grandissant dans l'amour, la solidarité appartient à la famille comme donnée constitutive et structurelle. Cette solidarité peut prendre le visage du service et de l'attention à l'égard de ceux qui vivent dans la pauvreté et dans l'indigence, des orphelins, des handicapés, des malades, des personnes âgées, de ceux qui sont en deuil, dans le doute, dans la solitude ou dans l'abandon ; une solidarité qui s'ouvre à l'accueil, à la garde ou à l'adoption* ».⁶⁶

63 Concile Œcuménique Vatican II, Décret *Apostolicam actuositatem*, 11: AAS 58 (1966) 848. Cité par le *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §211.

64 Jean-Paul II, Encyclique *Centesimus Annus*, §39: AAS 83 (1991) 841. Cité par le *Compendium*, §212.

65 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église* §229, *Familiaris Consortio*, §43.

66 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §246.

C'est pour cela que « La famille est la première dans l'organisation sociale (...). Elle n'existe donc pas pour la société et l'État, mais ce sont la société et l'État qui existent pour la famille. »⁶⁷. « 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. »⁶⁸.

1.4.1 La diversité des groupes intermédiaires

La notion de groupes intermédiaires recouvre une très grande variété de groupes sociaux. Certains ont une vocation politique, d'autres économique ou sociale, culturelle, religieuse... Il est difficile d'en établir une classification exhaustive. Sans chercher à l'organiser, faisons un premier inventaire de l'ensemble des groupes existant entre la famille, les individus et l'État :

- ◆ Le village ou le quartier (Quand celui-ci est organisé) ; la commune, la région, la nation,
- ◆ L'entreprise avec sa communauté de travail,
- ◆ Les organisations professionnelles, syndicats ouvriers et patronaux,
- ◆ Les églises⁶⁹ en tant qu'institutions capables de protéger l'individu contre les empiètements totalitaires de l'État et de contribuer au débat⁷⁰, les associations associées aux églises,
- ◆ Les associations sportives, artistiques, d'entraide ou simplement amicales. Les partis politiques et les structures de lobbying.

67 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §214.

68 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, §213.

69 Nous parlons ici des églises en tant qu'institution contribuant à la vie d'une société et non de l'Église en tant qu'assemblée des élus. En effet, celle-ci est considérée comme une « société parfaite » disposant de l'ensemble des moyens nécessaires à l'atteinte de ses fins. Dans l'Église, la grâce est en abondance en vue du salut « *Près du Seigneur est la grâce, près de lui, l'abondance du rachat.* » (Ps 130, 7).

70 Ainsi dans certains Pays l'Église a été (Pologne) ou est (Vietnam, Zaïre) la principale institution capable de s'opposer à l'État. Dans d'autres cas elle est une force de développement et de lutte contre la pauvreté voire la seule (Angola). À la lumière de ces situations extrêmes nous pouvons réfléchir à la France et au rôle des églises dans notre pays et observer qu'elles sont souvent écartées des débats.

La nature des groupes intermédiaires évolue avec la société. Avec les nouvelles techniques de communication et la mondialisation économique et culturelle, d'autres modes de solidarité se développent⁷¹. Nous pouvons nous demander quel sera l'impact des réseaux sociaux sur les corps intermédiaires : Les renforceront-ils ou les affaibliront-ils ? Les transformeront-ils ou faciliteront-ils l'émergence de groupes porteurs de nouvelles solidarités ?

La distinction entre communauté de destin et communauté de ressemblance est éclairante. Les premières, les communautés de destin, réunissent des personnes qui vivent ensemble, tout ou partie, de leur vie. Elles « *partagent matériellement et spirituellement la même existence, (...) sont soumises aux mêmes risques et poursuivent les mêmes buts* »⁷². Les communes, les entreprises sont des communautés de destin. Leurs membres – à l'image de l'équipage d'un navire - sont, par nature, solidaires. Les secondes, les communautés de ressemblance, regroupent des personnes qui ne « vivent pas les uns par les autres » mais se regroupent pour défendre des intérêts ou des causes communes. Dans ces communautés, tels les syndicats ou les structures de lobbying, la solidarité résulte davantage d'un choix personnel de chaque membre.

Au sein des communautés de destin, l'interdépendance des membres est réelle. Ce qui affecte l'un des membres affecte « le corps tout entier ». Ce sont elles qui donnent corps à la vie sociale faite d'échanges et de coopérations. Il n'en est pas de même des communautés de ressemblance au sein desquelles se développent plus naturellement les revendications et les communautarismes.

71 Les communautés virtuelles peuvent être en soutien de communautés physiques ou être des créations qui resteront virtuelles. Ces dernières se font et se défont très vite car elles sont constituées de relations faibles. Elles sont bien des communautés réelles dont la nature entre destin et ressemblance reste à étudier.

72 Cf. Gustave Thibon, *Économie et humanisme* n°5, Janvier-février 1953.

1.4.2 Vitalité de la société et groupes intermédiaires

En rappelant la nécessité de faire descendre l'exercice des responsabilités au plus près du terrain, le principe de subsidiarité donne des orientations pour l'organisation des groupes intermédiaires. Ce principe de bon sens est incontournable pour comprendre et moderniser les relations entre l'État et les citoyens. De sa bonne application dépend la vitalité de la société au travers du dynamisme des groupes intermédiaires.

La distinction entre structures mécanistes et structures organiques aide à préciser l'esprit dans lequel doit être mise en œuvre la subsidiarité dans les corps intermédiaires.

Dans **les structures mécanistes**, les lois et les règlements régissent la solidarité qui de ce fait est « automatique ». Quand l'État par volonté de justice distribue une aide, chacun sait ce à quoi il a droit et peut mener les démarches pour réclamer et obtenir ce qui lui est attribué. La solidarité est alors un dû qui ne demande aucune gratitude. Personne n'est alors vraiment en charge d'aider son prochain puisque la « puissance publique » le fait. Le lien humain se dissout. Dans le social, il n'y a plus de prochain.

Dans **les structures « organiques »**, la solidarité s'établit dans les relations et les responsabilités. Le fonctionnement est vivant à l'image du corps humain, l'aide est apportée par des organismes à taille humaine ou directement par des personnes, elle crée une relation, une responsabilité tant de celui qui reçoit que de celui qui donne. La solidarité n'est alors plus un dû mais un don. La gratitude et la reconnaissance prennent toute leur place et rendent la solidarité vraiment humaine⁷³.

73 Une société où chacun est responsable et en situation de donner. Voir sur ce point « l'option préférentielle pour les pauvres » dans le livret *L'entreprise et la destination universelle des biens*. En particulier p. 64.

Éclairés par cette distinction, nous pouvons définir trois conditions pour que les groupes intermédiaires soient pleinement vivants :

♦ **1^{ère} Condition : Les groupes intermédiaires doivent avoir les moyens nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.**

Les moyens matériels et économiques. S'il n'a pas les moyens d'agir, le groupe va devoir faire appel aux échelons supérieurs pour faire prendre une décision ou demander des moyens. Il est alors davantage dans un rôle d'influence que dans l'action concrète.

L'exemple des organisations syndicales est particulièrement intéressant. Lors du vote de la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 la chambre s'opposa majoritairement aux propositions d'Albert de Mun⁷⁴ de donner aux syndicats la possibilité d'acquérir des biens et de recevoir des dons et donc de jouer un rôle positif pour organiser des caisses contre le chômage, la pauvreté, la maladie et la vieillesse. Ne pouvant développer des solidarités organiques, leur seule possibilité d'agir était la revendication. Nous pouvons nous prendre à rêver de ce que seraient aujourd'hui les organisations syndicales si Albert de Mun avait été entendu.

L'autonomie de décision et d'organisation. L'organisation des groupes intermédiaires est vraiment subsidiaire quand elle s'inscrit dans une dynamique plus ascendante que descendante. L'organisation et l'action doivent venir prioritairement du terrain et non l'inverse. Nous avons là certainement le point le plus crucial pour le développement des groupes intermédiaires.

74 Albert de Mun fut un des grands initiateurs du catholicisme social. Il fut à l'origine de très nombreuses lois de protection sociale comme l'instauration du repos dominical, la suppression du travail de nuit pour les femmes et les enfants. Il proposa le premier l'instauration du congé de maternité, la création d'un salaire minimum.

Reconnaissons que nous vivons dans l'ambiguïté. Nous nous sommes habitués aux interventions de plus en plus importantes de l'État. Dès qu'un problème apparaît, nous trouvons normal que l'État se mobilise pour trouver une solution et quand il ne le fait pas, nous jugeons qu'il n'assume pas ses responsabilités et nous réclamons son intervention.

♦ **2^{ème} condition : Les groupes intermédiaires développent à leur tour l'autonomie et l'exercice de la responsabilité de leurs membres.**

L'organisation des groupes intermédiaires doit également être subsidiaire et prévoir la participation du plus grand nombre. Ainsi chaque membre peut s'engager et agir concrètement dans sa sphère de responsabilité.

La participation de tous à l'œuvre commune évite qu'à l'instar de la mouche du coche, on ne fasse rien, tout en se croyant responsable de tout car, quand on se croit responsable de tout, on ne fait rien, ou très peu. À l'inverse, c'est en s'occupant de ce qui nous est confié que ce qu'il y a de plus grand en chacun de nous peut s'accomplir.

« Le corps social ne sera vraiment ordonné que si une véritable unité relie solidement entre eux tous les membres qui le constituent. »

♦ **3^{ème} condition : les groupes intermédiaires sont ouverts et servent le bien commun.**

Les groupes intermédiaires peuvent être aussi un lieu de sclérose, de népotisme, de culte du chef, d'enfermement sur soi, voire de rejet de ce qui est extérieur. Ils ne sont au service du bien commun qu'en se considérant dépendants d'autres organisations et placent leur action au service d'un ordre plus grand. « *L'ordre résultant, comme l'explique si bien saint Thomas, de l'unité d'objets divers, harmonieusement disposés, le corps social ne sera vraiment ordonné que si une véritable unité relie solidement entre eux tous les membres qui le constituent* ». ⁷⁵

75 Pie XI, *Quadragesimo anno*, §91.

La question de la solidarité de chacun des groupes intermédiaires avec le reste de la société se pose donc. Elle se pose notamment pour chaque entreprise. Que peut-elle faire pour développer sa solidarité avec le reste du monde ? Une telle orientation crée un lien fort entre ses membres. Lien que nous pouvons qualifier de spirituel. Les corps intermédiaires sont pris entre la nécessité de développer leur unité et celle de rester ouverts. Ces deux obligations doivent être tenues ensemble : « *La fraternité universelle et l'amitié sociale constituent partout deux pôles inséparables et coessentiels. Les séparer entraîne une déformation et une polarisation préjudiciables* ». ⁷⁶

La fraternité universelle nous préserve de l'esprit de clocher et de l'enfermement sur soi. Elle est comme « *une cause finale qui nous conduit vers la plénitude* » ⁷⁷. Mais l'amitié sociale est tout aussi nécessaire car « *Tout comme il n'est pas de dialogue avec l'autre sans une identité personnelle, de même il n'y a d'ouverture entre les peuples qu'à partir de l'amour de sa terre, de son peuple, de ses traits culturels. Je ne rencontre pas l'autre si je ne possède pas un substrat dans lequel je suis ancré et enraciné, car c'est de là que je peux accueillir le don de l'autre et lui offrir quelque chose d'authentique.* » ⁷⁸

1.4.3 L'aspiration de chacun à pouvoir participer

La qualité du cadre créé par l'action de l'État est plus ou moins favorable à l'existence et à la vitalité des groupes intermédiaires. Or l'État, comme toute institution, a tendance à perpétuer et étendre son pouvoir ⁷⁹. L'action de l'État re-

76 *Fratelli Tutti*, §142.

77 *Fratelli Tutti*, §134.

78 *Fratelli tutti*, §234, *Evangeli Gaudium* (24 novembre 2013).

79 Bertrand de Jouvenel, *Du Pouvoir. Histoire naturelle de sa croissance*, Genève, Éditions du Cheval allé, 1945. Jouvenel, à la suite de Tocqueville démonte les mécanismes d'extension continue du pouvoir. Cette extension commence dès le début de la royauté et accélère avec la révolution française et le règne de Napoléon. Il se poursuit aujourd'hui et les tentatives de décentralisation ont bien du mal à se mettre en place.

vient souvent à limiter l'action des groupes intermédiaires et à renforcer son contrôle, voire à les placer sous tutelle ou à les absorber. Cette tendance centralisatrice mise en évidence par Alexis de Tocqueville est particulièrement prégnante en France.

La qualité de l'action publique nécessaire à la vie des groupes intermédiaires peut être caractérisée par quatre facteurs :

« Sans groupes intermédiaires, les personnes sont moins actrices, moins responsables du bien commun. »

♦ **La reconnaissance de la légitimité des groupes intermédiaires**⁸⁰. Sans groupes intermédiaires les personnes sont moins actrices, moins responsables du bien commun. Elles perdent le sens de leur rôle dans la communauté et deviennent dépendantes de l'État. « *Là où ces corps intermédiaires font défaut ou sont peu développés, la communauté nationale peut être la proie de quelques individus qui s'arrogent un pouvoir exagéré dans le domaine économique, social ou politique ; ou bien être la proie des pouvoirs publics, car ces pouvoirs, sans structure sociale assez solide pour contrarier leur prolifération, envahissent le domaine privé et finissent par ignorer ou même violer les droits fondamentaux de la personne humaine* »⁸¹. De fait, l'histoire nous apprend que l'absence de groupes intermédiaires, vivants et indépendants de l'État, est le plus court chemin vers la dictature. Pensons par exemple à l'expérience soviétique ou celle de la convention avec Robespierre.

80 Nos derniers présidents ont une faible estime des corps intermédiaires. Ainsi Nicolas Sarkozy lors d'un meeting à Marseille en février 2012 : « *Pendant cinq ans, j'ai pu mesurer la puissance des corps intermédiaires qui s'interposent parfois entre le peuple et le sommet de l'État, qui prétendent souvent parler au nom des Français et qui en vérité confisquent la parole des Français. Ce ne sont pas les Français qui sont rétifs aux réformes mais les corps intermédiaires qui n'aiment rien tant que l'immobilisme.* » et plus récemment Emmanuel Macron le 12 février 2019 « *On est dans un drôle de système ! Chaque jour dans le pays, on dit "corps intermédiaires, démocratie territoriale, démocratie sociale, laissez-nous faire". Et quand on donne la main, on dit "mon bon monsieur, c'est dur, reprenez-la". Et le gouvernement va devoir la reprendre, car on ne peut pas avoir un déficit cumulé sur le chômage comme on a depuis tant d'années* ».

81 Paul VI à la semaine sociale du Chili, décembre 1963.

♦ **Le respect de l'indépendance des groupes intermédiaires**⁸². Ne pas les absorber, ne pas les supprimer c'est aussi respecter leur liberté de s'organiser et de se créer.

La question est de savoir si les groupes intermédiaires sont une émanation de la société ou à l'inverse une émanation de l'État. En effet, de nombreux groupes intermédiaires sont des créations de l'État. Pensons notamment à toutes les agences publiques⁸³. Ces organismes sont davantage des moyens déconcentrés de l'action de l'État plutôt que des groupes intermédiaires susceptibles de porter une véritable subsidiarité⁸⁴.

De ce fait, mais aussi parce que la majorité de leurs financements provient de la puissance publique ou tout simplement parce que c'est leur culture, certains groupes intermédiaires se considèrent parfois comme les dépositaires de l'action de l'État. Soit de façon permanente soit dans l'attente que l'État reprenne toute la place. Ce faisant ils se situent sur un rôle d'exécution et désertent tout rôle politique.

♦ **La création d'un cadre favorable à leur développement** : notamment en veillant à ce que les groupes intermédiaires disposent bien des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission.

82 « Nous estimons nécessaire que les corps intermédiaires et les initiatives sociales diverses (...) jouissent d'une autonomie efficace devant les pouvoirs publics, qu'ils poursuivent leurs intérêts spécifiques, dans un esprit de collaboration loyale entre eux et de subordination aux exigences du bien commun (...) » Jean XXIII, *Mater et magistra* - 65.

83 Sous le terme d'agences publiques sont regroupés un nombre très important d'organisations de statuts différents :

- Les EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial) comme l'ADEME, l'INA, la RATP...
- Les AAI (Autorités Administratives Indépendantes) comme la Cnil ou le CSA, la HAS...
- Les GIP (Groupement d'intérêt public) comme l'ANS, le SAMU...
- Les EPA (Établissements public à Caractère Administratif) comme de nombreuses écoles telles l'ENA, la plupart des musées nationaux et les conservatoires.

84 Cf. l'article 1 de notre constitution : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée ». Notons que le terme de décentralisation a été choisi lors de la réforme de la constitution du 28 mars 2003 alors que d'autres pays utilisent celui de subsidiarité.

L'État ne doit donc pas confisquer la solidarité à son profit mais la rendre possible. Il doit protéger les groupes intermédiaires et non les diriger ou leur donner un cadre si contraint qu'ils deviennent un prolongement de son action.

♦ **L'instauration d'un dialogue permanent avec les groupes intermédiaires.** Les groupes intermédiaires composent la société civile si nécessaire au fonctionnement de la démocratie. La démocratie ne se limite pas à la désignation d'élus. Elle vit tout autant voire davantage dans un dialogue permanent avec les groupes intermédiaires que dans un dialogue direct entre les élus et le peuple. Cet échange sera d'autant plus fructueux que les groupes intermédiaires sont eux même des lieux où se rencontrent des personnes d'une grande diversité sociale et politique.

Le pape François rappelle cette nécessité : « *les sommets de la société doivent respecter et promouvoir les niveaux intermédiaires ou mineurs. (...) Le premier pas est de laisser les pauvres te dire comment ils vivent, de quoi ils ont besoin. Il faut laisser parler tout le monde et ainsi le principe de subsidiarité fonctionne* ».⁸⁵

♦ **Des mécanismes de contrôle pour éviter les dérives.** La question de la subsidiarité se pose également pour le contrôle lui-même. Est-ce à l'État de mettre en place le contrôle ou est-ce aux groupes intermédiaires eux-mêmes d'organiser ensemble ce contrôle ? Par ailleurs, le développement de nouvelles formes de groupes au sein des réseaux sociaux pose de façon nouvelle le sujet.

85 Audience générale du mercredi 23 septembre 2020. Cours saint Damase.

1.5 Solidarité, richesse et pauvreté

1.5.1 La pauvreté en France

Aujourd'hui, la pauvreté est mesurée essentiellement selon des critères économiques : le seuil de pauvreté monétaire est défini par le niveau de revenus en-dessous duquel on entre dans le « risque de pauvreté ». Il existe plusieurs seuils de pauvreté.

L'INSEE, établit ce seuil à 60 % du niveau de vie médian en France (après impôts et prestations sociales), soit 1 102 € par mois en 2021 pour une personne seule⁸⁶. À cette aune, une proportion de 14,5 % de la population vit en-dessous du seuil de risque de pauvreté soit plus de 9 millions de personnes. Ce taux fluctue d'une année sur l'autre mais reste stable sur le moyen terme.

De son côté, l'observatoire des inégalités définit le seuil de pauvreté à 50 % du niveau de vie médian, soit 918 € par mois en 2021. 8,3 % de personnes soit 5,3 millions de personnes pauvres vivent en-dessous de ce seuil. Parmi eux, 1,5 millions d'enfants. Les jeunes de 18 à 19 ans vivant en dehors de leur famille sont les plus touchés (22 % vivent au-dessous du seuil de pauvreté).

Enfin, le seuil de très grande pauvreté⁸⁷ s'établit à 40 % du salaire médian, soit 708 € par mois en 2018. 2,2 millions de personnes vivent en-dessous de ce niveau de revenus en France, dont 810 000 sont sans domicile personnel.

Notons que de nombreuses personnes « invisibles » échappent aux statistiques. Sans papiers, personnes de la rue, leur nombre par nature est difficile à évaluer. En 2021, 22 % des personnes reçues par le Secours Catholique étaient sans aucun revenu.

⁸⁶ Le seuil est établi à 2 134 € par mois pour un couple avec deux enfants.

⁸⁷ Rapport 2018 du CESE sur la grande pauvreté en France.

Quelle que soit la mesure retenue, le nombre de personnes vivant en situation de pauvreté en France est en contradiction avec l'image de pays « riche » de la France. Il risque d'augmenter car les personnes les plus pauvres sont souvent les plus touchées par les crises qui se succèdent qu'elles soient sanitaires ou économiques.⁸⁸

Les jeunes sont particulièrement touchés. L'observatoire des inégalités a évalué qu'en 2021 la moitié des pauvres avait moins de 30 ans. Le taux de chômage est particulièrement élevé chez les jeunes (20 %). La crise de 2020 a montré combien cette tranche d'âge était fragile, car vivant souvent de petits boulots interrompus par le confinement, et dépourvue de ressources alternatives, notamment chez les étudiants.

Un point particulier doit également être fait sur les migrants. Aujourd'hui, la moitié des personnes accueillies par le Secours Catholique sont étrangères. Une proportion en forte croissance depuis 10 ans. Leur situation est souvent dramatique faute d'accès au travail et aux droits sociaux, notamment quand ils sont en situation irrégulière. C'est une perte de dynamisme pour notre pays. L'Allemagne a fait un choix différent. Elle accepte plus de migrants en leur offrant des emplois, certes peu rémunérés, mais permettant de sortir de l'exclusion. Le taux de chômage reste particulièrement bas malgré cela.

Face à la pauvreté, la solidarité est une réalité importante en France où 32 % du PIB est redistribué⁸⁹. Les résultats sont sensibles : plus de 5 millions de personnes échappent à la pauvreté grâce aux allocations de minima sociaux (RSA,

« Face à la pauvreté, la solidarité est une réalité importante en France où 32% du PIB est redistribué. »

88 Ainsi à l'occasion de la crise sanitaire de la Covid19 et de la baisse des revenus résultant, le nombre d'allocataires du RSA est monté de 1,85 millions en 2019 à 2,1 millions fin 2020 pour ensuite redescendre à 1,95 millions en 2021. (Observatoire des inégalités : Rapport sur la pauvreté en France).

89 40 % de ces redistributions sociales proviennent des cotisations versées par les entreprises pesant sur le coût du travail.

AAH, etc.). Autre résultat, le taux de pauvreté persistante (récurrente pendant 2 ans sur une période de 3 années consécutives) n'est que de 3,2 % en France contre 6 % en Allemagne et 5,8 % en moyenne dans l'Union européenne.

1.5.2 Les différentes formes de pauvreté

La pauvreté monétaire n'est toutefois pas le seul critère de la pauvreté. Dans certaines régions rurales, il est possible de vivre décemment avec des revenus en dessous du seuil de pauvreté quand on possède son logement avec par exemple un jardin à cultiver. En revanche, dans les grandes villes, cela peut être impossible, ne serait-ce que par le coût du logement.

Les autres critères de pauvreté non monétaire sont nombreux. Par symétrie avec les différentes formes de richesses décrites dans le livret « la Destination universelle des biens et l'entreprise »⁹⁰, nous pouvons retenir :

- ♦ **L'environnement**, souvent dégradé dans les quartiers pauvres allant de pair avec des logements de mauvaise qualité notamment sur le plan thermique⁹¹.

- ♦ **L'accès à des biens essentiels** comme le transport, la santé et une alimentation de qualité⁹². Par exemple, le manque ou l'insuffisance de moyens de transport oblige à des temps de trajets quotidiens trop longs et épuisants. De telles situations rendent plus difficiles les entretiens d'embauche contribuant à entretenir des situations d'exclusion durable.

90 Livret EDC *L'entreprise et la destination universelle des biens*, pp. 36 à 43.

91 7 à 8 millions de logements sont des passoires énergétiques en France et 6,7 millions de personnes soient 12 % des ménages sont concernés par le mal-logement. Ce sujet est pris en compte par des expérimentations telles que le Réseau Ecohabitat <http://www.reseau-ecohabitat.fr/> créé sur un modèle hybride : fonds publics + capitaux privés + associations entre Secours Catholique, Leroy-Merlin, Schneider électrique.

92 L'accès à une alimentation de qualité fait l'objet d'actions de la part d'associations ou entreprises, agriculture urbaine, circuits courts de distribution (AMAP) ou de production (Jardins de Cocagne).

♦ **Les connaissances, la culture ou simplement l'éducation**, dont l'absence rend l'adaptation au monde plus difficile. Aujourd'hui, celui qui n'a pas une bonne maîtrise d'internet a plus de mal et souvent échouera à accéder et compléter les dossiers dématérialisés donnant accès aux droits eux-mêmes⁹³.

♦ **Les relations humaines**. Les personnes de la rue expliquent souvent que leur plus grande souffrance est de ne pas exister pour les autres. Les relations sont nécessaires pour sentir que l'on est utile pour quelqu'un et que l'on est considéré par un autre. Par ailleurs, comment avancer et surmonter les difficultés qui se présentent sans avoir des personnes qui accompagnent⁹⁴, rendent service, ouvrent des portes, soutiennent, font confiance. Sans réseau, il est plus difficile d'obtenir un stage pendant son cursus scolaire.

♦ **Enfin, l'annonce de la Bonne Nouvelle⁹⁵**, qui devrait être apportée en priorité aux plus pauvres. Faute d'être assez accueillantes, les communautés chrétiennes laissent trop souvent les personnes les plus fragiles en dehors de l'assemblée de nos églises. Pensons à tous ceux qui cherchent le Christ sans avoir tous les « codes » de la vie sociale et culturelle ; ces codes que le pape François qualifie de « mondanité ».

93 En France, parmi les jeunes de moins de 30 ans qui sont en situation de pauvreté : 1/3 n'a aucun diplôme et 84 % n'a pas plus que le bac. 40 % des personnes en précarité sociale sont en « difficulté numérique ».

94 Pour le Secours catholique, l'accompagnement des personnes est premier avant toute distribution d'aide. Le manque de relations durables et amicales, gratuites et sans jugement, est un frein énorme à l'insertion des plus précaires, notamment les chômeurs ou les migrants.

95 Le pape François écrivait dans *Evangelii Gaudium* § 200. « *Étant donné que cette Exhortation s'adresse aux membres de l'Église catholique, je veux dire avec douleur que la pire discrimination dont souffrent les pauvres est le manque d'attention spirituelle. L'immense majorité des pauvres a une ouverture particulière à la foi ; ils ont besoin de Dieu et nous ne pouvons pas négliger de leur offrir son amitié, sa bénédiction, sa Parole, la célébration des Sacrements et la proposition d'un chemin de croissance et de maturation dans la foi. L'option préférentielle pour les pauvres doit se traduire principalement par une attention religieuse privilégiée et prioritaire.* ».

1.5.3 La question des inégalités⁹⁶

Au-delà de la pauvreté dans l'absolu, la solidarité conduit à se poser la question des inégalités de revenus en France. Y a-t-il moyen de les réduire ? Faut-il « faire payer les riches » ?

Les rapports de Thomas Piketty sur le capital ou ceux des organisations non gouvernementales comme OXFAM sur les inégalités de patrimoine dans le monde braquent le projecteur sur une toute petite minorité de très hauts patrimoines. En les stigmatisant et en exigeant la réduction immédiate des écarts, il n'est pas sûr qu'ils posent les bonnes questions. En effet, ce qui est important, c'est d'apprécier l'évolution des revenus et la capacité des plus pauvres à améliorer leur situation. Or, c'est ce qui pose problème actuellement.

Il n'est pas sûr – et c'est un euphémisme – que les mesures prises pendant la crise touchent les plus pauvres, ceux qui vivent dans la rue, sans aucun droit, sans ressources déclarées. Les pauvretés cachées qui échappent à tout radar officiel seront accrues, ne serait-ce que du fait de l'isolement des personnes, âgées ou de santé précaire, qui ne veulent pas sortir par peur de la contamination ou des contrôles. Pour mémoire, les primes accordées après les manifestations des gilets jaunes n'ont pas du tout amélioré la situation des revenus les plus bas⁹⁷. Seuls les revenus intermédiaires plutôt élevés y ont trouvé leur compte de façon significative.

C'est une question importante, souvent passée sous silence, de savoir comment toucher les plus grandes pauvretés lorsque l'on améliore le système de redistributions sociales. Commencer par eux, en leur donnant un

96 La question de la redistribution a été abordée dans plusieurs des livres des EDC. Voir en particulier *La participation dans l'entreprise* p.128. *L'entreprise et la destination universelle des biens* pp. 15, 109 et 117.

97 Étude OFCEpbrief64 publiée début 2020 sur l'effet des mesures « Gilets jaunes » dans le Budget 2020.

minimum vital a priori, quasi automatique, en leur faisant confiance avant de constituer des dossiers et d'instaurer des contrôles, et surtout avant d'accorder des aides plus accessibles aux personnes déjà mieux intégrées. Ce serait un renversement de perspective, seule à même de progresser réellement vers la réduction des inégalités.

La question des inégalités nous interroge donc quant à la manière d'exercer la solidarité en respectant la dignité des personnes en bénéficiant. L'anonymat des prestations sociales a du bon, mais les inégalités ne sont pas uniquement monétaires et d'autres formes de solidarité (dons, bénévolat, engagement social ou politique, etc.) sont nécessaires pour réduire celles-ci sur le long terme.

Cela va de pair avec un accompagnement des personnes vers une plus grande autonomie et vers une dignité mieux respectée, leur accordant une réelle capacité de participation à la société. Cela commence par s'adresser à eux .

« Le véritable objectif à atteindre n'est pas un "revenu pour tous", mais le "travail pour tous !" Car sans travail, sans travail pour tous, il n'y aura pas de dignité pour tous. »

1.5.4 L'accès à l'emploi et la sortie de la pauvreté

L'accès à l'emploi mérite d'être traité de façon spécifique car il conditionne souvent le reste de la vie sociale ou personnelle. Ainsi que nous le rappelle le pape François : « *Le véritable objectif à atteindre n'est pas un "revenu pour tous", mais le "travail pour tous" ! Car sans travail, sans travail pour tous, il n'y aura pas de dignité pour tous* »⁹⁸. Or, il faut bien reconnaître que les discriminations à l'embauche envers les plus « petits », plus fragiles, différents, moins qualifiés, moins éduqués, mal logés ou très loin des lieux d'activité sont réelles.

L'absence de travail disqualifie rapidement un jeune qui se trouve alors sans ressources (pas d'accès au RSA avant

98 Discours de Gênes du 27 mai 2017.

25 ans) et peut perdre espoir de s'en sortir dignement. Aider un jeune dans cette situation en lui offrant un emploi est un véritable investissement⁹⁹. Favorisant sa stabilité, y compris familiale elle fait de lui un contributeur à part entière à la société !

D'autres initiatives prennent à bras-le-corps la question des grandes pauvretés. Ainsi, les « Territoires zéro chômeur de longue durée¹⁰⁰ » proposent des emplois en CDI sur des travaux « utiles » à la collectivité qui ne sont pas pris en charge comme l'entretien des espaces. Ce travail correspondant aux souhaits et aux compétences des personnes privées d'emploi leur offre un revenu stable permettant l'accès à un logement et à une vie digne. L'impact sur les territoires est sensible par les travaux réalisés par ces personnes mais aussi et surtout par l'amélioration de l'ambiance.

Dans le même esprit et pour la même cause, le Secours Catholique préconise « *la mise en œuvre d'une politique de confiance reposant sur quatre piliers* :

- ◆ *Un référent unique de l'accompagnement social,*
- ◆ *Des contrats spécifiques d'activité permettant à la personne d'être en activité et de contribuer par son travail à la vie collective,*
- ◆ *La mobilisation du compte personnel de formation ou d'activité pour renforcer les compétences*
- ◆ *La garantie d'un niveau de ressources pour une vie digne, notamment pour les jeunes ».*

Comme chrétien, nous sommes tous invités à prendre soin de nos frères. La rencontre est souvent l'occasion de se

99 Cf le *Manifeste pour une première embauche*. En 2011, les EDC et, au-delà, des entrepreneurs de bonne volonté en 2011 se sont mobilisés pour offrir des premiers emplois en CDI à des jeunes. Cf. <https://www.lesedc.org/actu/edc-engagement-premiere-emploi-jeunes/>.

100 Site : www.tzclcd.fr.

faire le « prochain » de son frère et de changer notre regard sur les plus pauvres. Ne pas se mettre « au-dessus d'eux » mais « être avec eux », c'est accepter de recevoir.

1.5.5 La montée de la solitude et de la pauvreté relationnelle¹⁰¹

« *Nous sommes riches des relations que nous tissons avec nos semblables.* »

a/ L'isolement : l'échec de la solidarité

Nos plus grandes richesses terrestres sont dans nos relations avec les autres. Créés par Dieu, nous sommes riches des relations que nous tissons avec nos semblables. Ces relations sont vitales : nous existons à travers les autres et réciproquement. De ce fait, l'isolement subi est une des plus grandes pauvretés.

Distinguons la solitude et isolement. La solitude choisie peut être un bien. Il est bon que le chef d'entreprise tranche sa décision dans la solitude (Mais, il n'est pas bon qu'il l'élabore dans l'isolement).

La solitude peut aussi être nécessaire à notre vie spirituelle. « *La solitude est essentiellement présence de l'éternel au milieu du remue-ménage de ce qui se passe. C'est l'expérience personnelle de ne pas être abandonné malgré notre isolement. C'est l'expérience de la présence de ce qui est éternel, qui est visible dans la figure du Christ et qui est proche de tous ceux dont nous sommes séparés et éloignés. Osons être seuls, car dans la solitude nous rencontrons ce qui est éternel, nous retrouvons les autres et nous nous reconnaissons nous-mêmes* ». ¹⁰²

S'il peut y avoir une richesse spirituelle dans la solitude, celle-ci ne s'oppose pas à la présence des autres. Bien

¹⁰¹ Lire à ce sujet dans le livre *La destination universelle des biens* p 41.

¹⁰² Paul Tillich (1886 – 1965), théoricien du christianisme social allemand, citoyen américain émigré en 1933, professeur de théologie à Columbia, Harvard et Chicago, notamment.

au contraire, l'autre est image du Christ et nous le rend présent et vivant comme il est présent et vivant dans l'Eucharistie.

La solitude subie est un mal lorsqu'elle conduit à l'isolement. À cet égard, les périodes de confinement que nous avons vécues au printemps 2020 nous ont fait redécouvrir notre besoin de présence à l'autre, présence physique, tactile, charnelle. Beaucoup d'entre nous ont ressenti pendant cette période le besoin d'appeler des proches avec qui les relations s'étaient parfois distancées.

Les personnes isolées deviennent invisibles à la société. On oublie qu'elles sont pourtant là, parfois dans notre immeuble. C'est pourquoi certaines municipalités¹⁰³ ont mis en place un programme d'appel par des jeunes de personnes identifiées comme isolées. C'est aussi pourquoi, dans le rite catholique, la liturgie accompagnant la communion aux malades commence dès la fin de la messe, et crée ainsi un lien de continuité solidaire entre la communauté et le malade qui, même isolé, en fait partie. Nous avons besoin de la présence et du regard de l'autre pour sentir que nous sommes vivants et que nous avons une valeur infinie¹⁰⁴.

Lorsqu'on est isolé, il est plus difficile de dire qu'on ne va pas bien. Cela est vrai des personnes malades qui isolées chez elles, perdent l'attention dont elles étaient l'objet à l'hôpital, et se sentent alors particulièrement abandonnées.

b/ Hausse de l'isolement dans notre société

L'augmentation de l'isolement (toutes les études quantitatives que nous avons pu consulter convergent sur

« L'autre est image du Christ et nous le rend présent et vivant comme il est présent et vivant dans l'Eucharistie. »

103 Rueil à titre d'exemple.

104 En ce sens, Alex Honneth met en évidence le besoin de reconnaissance de l'homme qu'il décline en trois formes : l'amour, le droit et la solidarité. (Voir *La lutte pour la reconnaissance*, 1992, ed. du cerf).

ce point) est d'abord un fait démographique¹⁰⁵, dont les principaux moteurs, puissants, sont le vieillissement de la population, l'éclatement des familles et le déplacement vers les villes, où paradoxalement, le nombre de voisins diminue : comme tout est à disposition, et presque tout peut-être commandé en ligne et livré, le besoin d'entraide matérielle diminue, et par un effet de balancier, le besoin de fraternité augmente.

Nous avons longtemps cru que l'accélération des technologies au XX^{ème} et XXI^{ème} siècles (accélération des voyages, et interconnexion mondiale) allait transformer le monde en « village global », expression forgée par Marshall Macluhan en 1967 et restée en vogue jusqu'au tournant du siècle.

Force est de constater qu'il n'en a rien été : en globalisant les échanges, nous avons en parallèle contribué à faire disparaître les communautés de solidarité locales. Pourquoi acheter mes vêtements chez la boutique voisine si je peux les avoir moins cher et plus vite sur Amazon ? Pourquoi passer mes vacances avec ma famille en France si je peux acheter un tour en Thaïlande à peu de frais ?

Cette mise à disposition de biens et services à des prix inédits auparavant a également créé une scission entre ceux qui ont (financièrement) accès aux bénéfices de la

105 « De 1999 à 2013, le nombre des ménages a augmenté de 4,2 millions, passant à 28,5 millions, la moitié par accroissement démographique, la moitié par réduction de la taille : 34 % des ménages sont désormais composés d'une seule personne, 34 % de deux (dont 8,6 % sont des familles monoparentales) et les ménages plus étoffés ne représentent donc plus qu'un petit tiers. Le nombre d'enfants par famille comprenant un enfant à domicile est passé de 2,06 à 1,93 et la proportion de familles monoparentales a doublé (de 10 % à 20 %). Moindre fréquence des familles nombreuses, montée de l'isolement chez les personnes jeunes et surtout âgées (38 % des plus de 75 ans vivent seuls), les conséquences se devinent : une démographie vieillissante, des besoins en logement qui évoluent, quantitativement et en taille (il faut davantage de logements petits), une politique familiale qui doit évoluer, une plus grande fragilité financière des ménages, une population féminine davantage en difficulté (85 % des familles monoparentales sont composées de femmes seules), des attentes plus vives par rapport aux pouvoirs publics, notamment un besoin de services à domicile pour pallier l'isolement des seniors...et sans doute aussi, bien que les études démographiques ne puissent le mesurer, une manière de vivre et des relations à autrui qui évoluent : moins de contraintes sans doute, mais aussi moins d'aide et moins d'échanges, une plus grande solitude et une plus grande anxiété » (Cf Étude publiée par Pergama en octobre 2018).

mondialisation, et les autres, dont l'isolement se transforme en exclusion de fait.

c/ Internet et les réseaux sociaux : un progrès ou une régression du point de vue de l'isolement ?

La question est ambivalente : considérées comme un outil, l'apparition des technologies « *on line* » est incontestablement un progrès humain : elles facilitent considérablement les mises en relation. Faire vivre une association, se faire connaître, organiser un événement collectif, garder en liaison les membres d'un groupe, tous les chefs scouts, par exemple, nous disent que cet outil a changé leur vie.

En revanche, notre activité « en ligne » est délétère pour notre capacité à nouer des vraies relations :

- ◆ D'abord parce que cela consomme un temps « seul » considérable : 4,5 heures par jour en moyenne en France.
- ◆ Ensuite parce que les relations virtuelles ne sont pas de même qualité que les relations réelles : un « ami » Facebook ou Instagram n'est pas un ami au sens propre, d'autant que les identités ne sont pas obligatoirement explicites.
- ◆ Enfin parce que les connexions se faisant beaucoup plus rapidement par affinités d'opinion ou de goûts, le réseau nous segmente tendanciellement en communautés dont les membres se ressemblent, tuant la diversité indispensable à une vraie relation avec autrui.

« Les réseaux sociaux et internet nous segmentent en communauté dont les membres se ressemblent, tuant la diversité indispensable à une vraie relation avec autrui. »

d/ L'isolement au sein de l'entreprise

Les études montrent que¹⁰⁶ :

- ◆ Le besoin de tisser des liens sociaux au travail est intimement lié aux questions du **sens** (la reconnaissance de

106 Ce chapitre est largement inspiré d'un article dans Harvard Business Review (Déc 2018 – Jan 2019).

soi dans un projet plus large) et de la **reconnaissance de ses pairs**, facteur de construction de son identité.

♦ Nous ne fonctionnons pas tous à la même vitesse : le « décrochage » est en général le prélude à l'isolement.

♦ **La solitude fait baisser la performance** (Elle freine la créativité et affecte la capacité à décider et à raisonner... et inversement...).

♦ Gallup a montré que **les collaborateurs qui entretenaient des liens forts** sur leur travail étaient plus disposés à s'impliquer et tombaient moins malades.

♦ Les individus les plus impliqués dans leur travail sont ceux qui se sentent à la fois investis dans leur mission **et liés à ceux qui les entourent**.

♦ **La plupart des interactions que nous vivons sont imprévisibles**. Ainsi, nous confions aux personnes que nous rencontrons beaucoup plus que nous le pensons.¹⁰⁷

♦ Deux facteurs nous freinent pour créer des interactions avec les étrangers et « **chercher à tort la solitude** », « **La crainte d'être rejeté** » et « **une sous-évaluation du désir de l'autre de créer du lien** » (Ne pas déranger). Peuvent s'y ajouter la peur de ne pas pouvoir conclure.¹⁰⁸

C'est donc parce qu'il est un facteur de performance et de résilience¹⁰⁹ que veiller au développement d'un lien social fort dans son entreprise **fait partie des toutes pre-**

107 Cf. sur ce thème une étude de Maio Small.

108 Cf. Nicholas Epley et Julia Schroeder.

109 L'homme survit depuis toujours grâce à sa capacité à créer des relations de confiance et à coopérer. C'est tellement inscrit en nous que l'absence de réseaux relationnels et de leur capacité protectrice créée du stress et nous fragilise. « *Le corps interprète la solitude comme une menace.* » (Steve Cole, professeur de médecine et de psychiatrie à l'Université de Los Angeles).

mières responsabilités du dirigeant. Cela est d'autant plus important que pour certains collaborateurs, l'entreprise est le principal voire dans parfois le seul lieu de socialisation.

1.5.6 Les riches

S'il y a « des pauvres de quelqu'un », il y a donc réciproquement des riches ! Commençons par nous rappeler ce que Jésus nous dit :

♦ « *Des pauvres, vous en aurez toujours avec vous, et, quand vous le voulez, vous pouvez leur faire du bien...* »¹¹⁰, et donc il faut trouver les moyens de faire ce bien.

♦ « *Amen, je vous le dis : un riche entrera difficilement dans le royaume des Cieux. Je vous le répète : il est plus facile à un chameau de passer par un trou d'aiguille qu'à un riche d'entrer dans le royaume des Cieux* »¹¹¹, et donc il va falloir faire quelques efforts pour passer la difficulté !

Calvin enseigne : « *Nous sommes enseignés que les riches ont reçu plus grande abondance, à cette condition qu'ils soient ministres des pauvres, en dispensant les biens qui leur ont été mis entre les mains par la bonté de Dieu..., il est certain qu'ils sont là comme officiers de Dieu, et qu'ils exercent ce qui leur est propre : c'est à savoir, d'aider à vivre leurs prochains* »¹¹². Ainsi, laissant définitivement de côté la tentation de nous regarder comme moins riche que tel ou tel, nous sommes appelés à réapprécier sans cesse nos propres richesses et en faire ce qu'il convient pour que les pauvres soient de moins en moins nombreux, et de moins en moins pauvres.

110 Jn 12, 8.

111 Mt 19, 23-24.

112 Dans *Commentaire sur les Actes des Apôtres* ed. Theotex, p. 562.

Il y a au moins trois cas où le « riche » ou « celui qui gère des richesses » peut agir :

- ◆ Dans toute entreprise, il y a des bonnes et des mauvaises années. Comme Joseph en Égypte, il faut stocker les bonnes années pour tenir les mauvaises années¹¹³. Concrètement, c'est pour le chef d'entreprise le devoir de maintenir le niveau de fonds propres qui lui permettront de passer les moments difficiles. Pour cela, il doit résister à ses actionnaires qui souhaitent des dividendes plus élevés et à ses salariés qui veulent plus d'intéressement. S'il ne le fait pas, il devra faire payer le manque par les salariés d'une manière ou d'une autre (réduction de masse salariale, licenciements...) lorsque viendra la mauvaise année.

- ◆ Pour sortir le plus grand nombre de la pauvreté, il faut créer de l'activité économique et cela commence toujours par l'investissement. C'est le deuxième devoir du riche que d'investir dans des projets plutôt que de dormir sur son tas d'or ou de liquidités¹¹⁴. Cela peut passer selon les situations par toutes sortes de structures : une fondation, une entreprise, une association... L'important, c'est que les projets se concrétisent en démarrant avec les moyens nécessaires.

- ◆ Enfin, face à la pauvreté immédiate, il faut bien apporter le secours immédiat. Une obole pour un SDF accompagné d'une parole aimable, un chèque pour soutenir une église

113 Gn 41/46 : « Joseph avait trente ans quand il se tint en présence de Pharaon, le roi d'Égypte. Il prit congé de lui et parcourut tout le pays d'Égypte. Pendant les sept années d'abondance, la terre produisit à plein. Pendant les sept années d'abondance au pays d'Égypte, Joseph recueillit toute la nourriture et l'entreposa dans les villes. Il entreposait au centre de la ville la nourriture produite dans la campagne environnante. Joseph accumula tellement de froment, qu'on cessa d'en faire le compte ; on ne pouvait pas plus le mesurer que le sable de la mer. »

114 Lc 12/17 : « Il se demandait : "Que vais-je faire ? Car je n'ai pas de place pour mettre ma récolte." Puis il se dit : "Voici ce que je vais faire : je vais démolir mes greniers, j'en construirai de plus grands et j'y mettrai tout mon blé et tous mes biens. Alors je me dirai à moi-même : Te voilà donc avec de nombreux biens à ta disposition, pour de nombreuses années. Repose-toi, mange, bois, jouis de l'existence". Mais Dieu lui dit : "Tu es fou : cette nuit même, on va te redemander ta vie. Et ce que tu auras accumulé, qui l'aura ?" »

en difficulté, un don à la Croix Rouge... les sollicitations ne manquent pas.

Ces trois situations valent pour tous ceux qui veulent bien se reconnaître « le riche de quelqu'un » à un moment donné de leur vie. Il s'agit plus d'une attitude intérieure qui conduit à une ouverture au prochain que d'une situation mesurable qui trierait entre « définitivement riches » et « définitivement pauvres ». Comme le dit Calvin, « *voici donc la règle qu'il nous faut garder, que un chacun considérant combien il a reçu de Dieu, comme ayant à rendre compte, en distribue bénévolement à ses frères nécessiteux. Ainsi celui qui n'aura pas beaucoup de biens aura toutefois un cœur libéral, et une petite aumône sera réputée comme un sacrifice gras et opulent.* »¹¹⁵

115 Sermon CXXLI sur le Deutéronome.

2 APPROCHE PROTESTANTE DE LA SOLIDARITÉ : VERS UNE APPROCHE EXISTENTIELLE ET UNIVERSELLE

« Jérusalem, te voici dans tes murs : ville qui tout ensemble ne fait qu'un. »

Psaume 121

La plupart des protestants, dans leur diversité, partagent l'idée que la solidarité est essentielle, d'un point de vue théologique, économique et dans la vie quotidienne de chacun. Parmi les 6 piliers de la doctrine sociale de l'Église, la solidarité est souvent celui qui leur parle le plus.

2.1 Fondement spécifique de la pensée protestante

La Réforme du XVI^{ème} siècle s'est articulée sur un certain nombre de principes (les Soli), dont les suivants servent notre propos.

- ♦ Le principe de « l'Écriture seule » (et comprise dans la lecture active des deux testaments) accompagné de celui du devoir de sans cesse en actualiser l'interprétation à la lumière des découvertes scientifiques et de l'évolution du monde. Il dit que la parole de l'Église n'est pas première et doit toujours vérifier sa pertinence au regard de la Bible. Cela implique un travail permanent à la fois exégétique et de remise en cause si nécessaire. Et ce travail se fait à tous les niveaux : personnel, paroissial, instances dirigeantes.
- ♦ Celui du salut par la foi seule, accompagné indissociablement de celui de la grâce seule, apporte au croyant une libération par l'Évangile. Cela a conduit au principe de liberté indissociable de la responsabilité au niveau individuel et collectif si cher aux protestants.
- ♦ La notion protestante du sacerdoce universel dit qu'il n'y a pas de différence entre les ministères laïcs et ordonnés. Ainsi il n'est aucun geste pastoral qui ne puisse être accompli par un non-pasteur, homme ou femme, que ce soit dans la célébration complète du culte dominical ou l'administration des sacrements. Tous les sujets débattus dans les commissions et

dans les synodes (ces derniers étant les organes de décision des églises protestantes) le sont avec une égalité systématique entre le nombre de pasteurs et de non-pasteurs, même si le sujet traite de liturgie, voire de l'évolution du ministère pastoral. De plus, dans chaque église locale, au moment des votes sur les questions diverses, le pasteur n'a qu'une voix. Ceci peut surprendre mais fonctionne bien car les protestants ont la culture du débat. On prend le temps qu'il faut pour écouter les arguments de chacun sans les juger, les débattre et enfin arriver à un consensus largement majoritaire. Les questions trop tranchées sont en général considérées comme pas assez mûres et on se donne le temps de la réflexion, dans la foi que l'Esprit Saint est au cœur des échanges.

« Le temps du débat est très important car il crée la solidarité dans les décisions prises. »

- ♦ Ce temps du débat est très important car il crée la solidarité dans les décisions prises. Le risque de l'individualisme dans la liberté du croyant seul devant Dieu, devant son interprétation du texte biblique non cadrée par un magistère, se trouve compensé en permanence par le partage et le débat à tous les niveaux et sur tous les sujets.
- ♦ C'est ce qui fait qu'un grand nombre de chrétiens protestants, dans leur diversité, aiment se caractériser comme « libres, responsables et solidaires ». Bien sûr, cela n'est pas une caractéristique des protestants seulement, mais ces trois termes, pris de façon indissociable, sont un fondement de la sociologie protestante et ont une implication sur leur façon d'être dans toutes les dimensions de leur vie, y compris dans le cadre de l'entreprise.

2.2 La conception de la solidarité dans le Protestantisme

Si le protestant se sent solidaire en église, il se considère aussi solidaire et responsable de tous les êtres humains.

La mise en avant du principe de la grâce de Dieu envers nous implique la mise en œuvre de la solidarité vis à vis des autres, quels qu'ils soient.

Contrairement à ce que certains pourraient penser, l'affirmation du salut par la grâce seule, indépendamment des œuvres, ne conduit pas à se désintéresser de toute action bonne. Au contraire, c'est parce que nous sommes sauvés par grâce que nous devenons des acteurs de changement pour le monde, témoins que nous sommes de la Bonne Nouvelle qui nous a transformés et nous met en route. Le théologien Raphael Picon l'exprime en ces termes : « *La grâce est une manière de dire que l'humanité a de la valeur pour Dieu, que l'homme est une espérance de Dieu. Et loin de nous rendre indifférents et irresponsables, la grâce nous libère pour les autres. La grâce c'est l'incarnation de Dieu, c'est un acte de solidarité profonde avec le monde, pour le transformer, pour le sauver, pour le rendre habitable pour tous* ». ¹¹⁶

« La grâce, c'est l'incarnation de Dieu, c'est un acte de solidarité profonde avec le monde, pour le transformer, pour le sauver, pour le rendre habitable pour tous. »

Les protestants « entrepreneurs » en solidarité et de leur vie aiment se référer à la « Parole des talents ». Le cadeau fabuleux de la grâce reçue de Dieu ne doit pas être laissé dans un placard mais doit porter du fruit. Il nous pousse à agir, à la fois par reconnaissance du don reçu et comme une évidence d'en vivre.

La vision universelle de la solidarité se fonde aussi sur la lecture de textes de l'Ancien Testament où Dieu se présente comme le père de tous les hommes et veut faire alliance avec eux, et les évangiles où Jésus-Christ est mort et ressuscité pour le salut de tous. Cette solidarité a pour ressort l'amour inconditionnel de Dieu pour tous les hommes, sans intention prosélyte. Jésus nous dit que ce que nous avons fait de bon au plus petit d'entre nos

116 Prédication sur *France culture* le 29 /10/2011 à partir Ephésiens 2 - 8.

frères, c'est à lui que nous l'avons fait. Son critère de jugement n'est pas une doctrine, ni une pratique religieuse, mais le fait d'avoir aidé, soigné, nourri le plus petit d'entre ses frères.

Jean Calvin arrive à Genève en 1541. Pour lui, la réforme religieuse implique une réforme sociale. Il n'aura de cesse d'user de son influence pour la mettre en œuvre à Genève, qui sera vue par beaucoup à l'époque comme une ville modèle. Pour Jean Calvin, l'homme étant détérioré par le péché, la solidarité ne va pas de soi et l'État doit assurer une régulation économique. Il doit garantir un cadre et des règles qui permettent un travail harmonieux, la protection des pauvres et des étrangers pour qu'ils ne soient pas exploités, empêcher les discriminations, garantir des salaires décents, garantir le repos etc... Une solidarité qui passe par la loi. Pour Calvin, qui est juriste de par sa formation initiale, un cadre réglementaire est nécessaire pour garantir la solidarité économique.

Calvin enseigne que si la perversion de la société par le péché touche tout le monde, ceux qui portent une responsabilité sociale, du fait de leur fonction ou de leur richesse, portent une responsabilité plus grande. Comme dans la parabole des talents, les puissants, les riches ont plus de responsabilité. Le cœur de toute action étant la fidélité à l'Évangile.

La nécessité d'une solidarité civile universelle, au-delà des différences sociales et religieuses, a été l'intuition prophétique de fondateurs du christianisme social protestant. Ces derniers ont beaucoup développé ce que signifiait pour eux, en théorie comme en pratique le terme « solidarité ». Nous pensons entre autres à ces mots de grands inspirateurs de ce qu'on pourrait appeler la pensée sociale protestante, tels que les pasteurs Wilfred Monod : « *Mieux vaudrait avoir servi Jésus-Christ sans le nommer, que*

d'avoir nommé Jésus-Christ sans le servir »¹¹⁷ ; et Tommy Fallot : « Dieu seul est laïc »¹¹⁸.

Ce même pasteur Tommy Fallot, (considéré comme le fondateur du christianisme social vers les années 1880) donnait sa conception de l'Église à la suite d'une étude de la doctrine de l'Église dans les écrits de Paul (en 1Co 12, Rom 12, Eph 1 et 3). Il voit que dans ces textes, « *L'idée maîtresse se résume d'un seul mot : solidarité. Ce mot fournit au reste toute la doctrine de Saint Paul [...] L'Église n'a d'autre raison d'être que la solidarité. Elle n'existe que par la solidarité avec Jésus-Christ ; elle ne se développe que par la solidarité pratiquée à l'égard de tous les hommes* ».¹¹⁹

N'y a-t-il pas là le risque d'une église à l'action trop laïque, oublieuse de sa vocation essentielle d'annoncer l'Évangile de Jésus-Christ ?

Tommy Fallot et ses successeurs semblent assumer ce risque que comporte toute parole de libération et de guérison, parole souvent prophétique. Justement dans la Bible, « *Le prophète n'était ni roi, ni prêtre : il était laïc quand il appelait au droit des peuples, à la dignité des hommes et à la construction d'un monde d'où serait bannie toute domination de l'homme par l'homme, d'un monde qui ressemblerait de plus en plus à celui de la volonté de Dieu révélée par l'Évangile. Le risque existe parfois même pour la parole prophétique de devoir se taire et rejoindre, comme Amos, la vie quotidienne du peuple et d'y agir communément pour construire le monde nouveau.* »¹²⁰

« L'Église n'a d'autre raison d'être que la solidarité. Elle n'existe que par la solidarité avec Jésus-Christ ; elle ne se développe que par la solidarité pratiquée à l'égard de tous les hommes. »

117 Prédication à l'Oratoire du Louvre en 1911 sur Mathieu 25 31-46.

118 *Revue Chrétienne*, 18/11/1883 à la suite du discours de Mazamet « la Religion laïque, Religion du Père ».

119 Ibid.

120 *Revue Chrétienne*, 18/11/1883 à la suite du discours de Mazamet « la Religion laïque, Religion du Père ».

2.3 Des exemples concrets issus du « christianisme social »

Cette façon de comprendre et de vivre la foi a des conséquences dans les sphères économiques et sociales, « entrepreneuriale » aussi.

Pour le comprendre, intéressons-nous tout particulièrement aux acteurs et penseurs protestants, classés de façon trop restrictive dans l'appellation « christianisme social ». Ce mouvement, toujours existant aujourd'hui, est né vers les années 1870 dans les milieux protestants français en réaction aux conditions de vie souvent déplorables de la classe ouvrière engendrée par la révolution industrielle associée à un libéralisme économique non encadré.

Ces acteurs ont eu une approche avant tout éthique et expérimentale, basée sur une théologie de l'avancement du Royaume de Dieu sur terre, réalisé par les hommes, appelés à être dans la confiance donnée par Dieu « coopérateurs » et « cocréateurs ». C'est la coopération de Dieu et de l'homme dans l'œuvre de la révélation.

C'est l'avancement du Royaume de Dieu, par le « moyen » de « L'action bonne » qui est l'action solidaire par excellence (d'après le pasteur Tommy Fallot, 1880) et celui de la mise en œuvre d'un Évangile intégral qui unit un christianisme social et un christianisme spirituel, comme la terre au ciel, le profane et le sacré, l'aujourd'hui et l'éternité (d'après Wilfred Monod). Tout en gardant une sainte distance avec Dieu, qui, pourrait-on dire aujourd'hui, est « Notre Père qui est au-delà de tout, et même du ciel ».

De nombreux industriels du XIX^{ème} siècle, notamment dans l'industrie textile de l'Est de la France peuvent être qualifiés de véritables « pasteurs-industriels ». Ils ont été inspirés par l'histoire du pasteur Frédéric Oberlin, (1740-1826), vé-

ritable créateur d'une micro-civilisation chrétienne dans les montagnes « délabrées » des Vosges-Alsaciennes, où il a réalisé une œuvre scolaire, une œuvre sociale et économique, et bien sûr une œuvre religieuse exceptionnelles, le tout « simplement », d'abord pour la gloire de Dieu. Il est, entre autres, à l'origine des écoles maternelles. Il a œuvré pour que tout le monde ait du travail et n'a pas hésité à lancer des travaux d'intérêt public, une société et une école d'agriculture, une sorte de caisse d'épargne, etc. Il a persuadé un industriel suisse, Daniel Legrand, de venir installer son usine de rubans de soie. Il sera l'instigateur de la première loi sur le travail des enfants, en France puis en Europe.

On a parlé de réveil évangélique à propos d'Oberlin, peut-être plus connu aujourd'hui aux États-Unis où une université porte son nom. Oberlin voulait allier indissociablement la recherche du progrès spirituel des âmes qui lui étaient confiées avec celles de leurs progrès « éducatifs » et matériels. Il se sentait responsable des trois.

Ses « disciples » ont été nombreux. En premier lieu Christophe Dieterlen, industriel voisin qui avec son beau-frère Steinheil, dirigeait une florissante industrie textile d'où est né la première caisse de retraites d'Europe. Véritable pasteur, il courait les montagnes après le travail pour « évangéliser ». Exilé hors d'Alsace en 1870, il fonda avec son directeur de teinture Armand Lederlin et de nombreux industriels d'Alsace et des Vosges, la Blanchisserie et Teinturerie de Thaon (BTT) qui rapidement emploiera 3 500 personnes pour devenir dans le premier tiers du XX^{ème} siècle, par reprise d'établissements en France et en Allemagne, peut-être le plus grand groupe mondial de la profession. Les œuvres sociales de la BTT constituent probablement un exemple unique en Europe pour leur nombre et leur qualité. Dieterlen abandonna rapidement les rênes à Lederlin pour se consacrer à sa passion de Dieu en se « retirant »

au Foyer de l'Âme à Paris qui est devenu le berceau du Christianisme social grâce à son disciple direct, le pasteur Tommy Fallot.

On doit à Dieterlen de nombreux opuscules théologiques et pratiques à la fois sur différents sujets, dont un, remarquable sur la « Solidarité ». Cette histoire est peu connue, discrète, autant qu'elle a influencé un important courant de pensée et d'action chrétienne au service de ce qui fut une mission pour de nombreux entrepreneurs protestants, notamment à Mulhouse et dans les vallées alsaciennes alentour. Ce faisant, ils réalisaient la part de « sacerdoce universel » qui leur était confiée. Beaucoup de noms de familles encore célèbres aujourd'hui devraient être cités. Nous n'en citerons aucun ici de peur d'en oublier. Toutes mériteraient un livre pour détailler leurs « œuvres », d'autant plus que leurs méthodes, injustement qualifiées de « paternalistes » de manière réductrice, pourraient en partie servir aujourd'hui à inspirer un « nouveau » management des entreprises.

Par ailleurs, toujours en vertu de la foi qui les animait et sans doute en vertu du « devoir » de mise en pratique de la solidarité humaine lié au « sacerdoce universel » certains protestants se sont attachés à créer des œuvres et des mouvements pour soulager ou supprimer la souffrance des autres.

Quelques exemples :

- ♦ Entrepreneur témoin par hasard de la bataille de Solferino, un protestant d'origine suisse, Henry Dunant, improvise des secours aux soldats blessés des deux camps. C'est à son sujet qu'est née l'expression « *Tutti Fratelli* » (tous frères). Il élabore ensuite les principes d'une organisation humanitaire neutre pour soigner les blessés de guerre, ce qui le conduira en 1863 à la création de la « Croix-Rouge » fondée avec trois autres protestants genevois. L'histoire re-

tiendra principalement son nom à cause du prix Nobel de la Paix, mais la Croix-Rouge se développera avec d'autres de ses fondateurs et prendra une orientation profondément laïque et multiconfessionnelle, bien que l'empreinte soit restée protestante.

- ♦ Pasteur anglais né en 1829, protestant méthodiste, William Booth travaille au sein des quartiers pauvres de Londres. Il lance son slogan : « soupe, savon, salut ». Il voit son rôle comme spirituel et matériel : annoncer l'Évangile tout en luttant contre la pauvreté. Il fonde alors l'Armée du Salut, organisation aujourd'hui internationale qui œuvre en faveur des pauvres

- ♦ Créée en 1848, la fondation John Bost a pour fondateur le pasteur venu de Suisse Jean-Antoine (dit John) Bost. Son souci est d'accueillir les exclus que sont les enfants et les adultes en situation de handicap. Il développe des thérapies novatrices en milieu ouvert. Et c'est aujourd'hui une formidable institution reconnue dans son domaine dans le monde entier. Son établissement principal, à La Force, en Dordogne, a essaimé dans de nombreux endroits en France. Un membre des EDC, le pasteur Guillaume de Clermont, va en prendre la direction pour les années cruciales à venir.

- ♦ Suzanne de Dietrich, Madeleine Barot, Jane Pannier, Marc Boegner, voici quelques noms des protestants liés à la création de la Cimade, mouvement qui est d'abord intervenu pendant la deuxième guerre mondiale auprès des réfugiés « émigrés » de la France occupée et des prisonniers des centres d'internement, puis a contribué à sauver des Juifs. Association devenue internationale, elle œuvre encore aujourd'hui auprès des réfugiés pour défendre leurs droits.

La pensée développée au sein du Christianisme social a eu des conséquences très concrètes dans le monde

économique, en cherchant à orienter l'esprit d'entreprise dans une direction conforme à l'Évangile. À partir de son approche théologique de l'économie, Charles Gide (1847-1937), professeur d'économie politique influent, propose la coopération solidaire comme une troisième voie entre capitalisme débridé et socialisme coercitif. Il est l'un des fondateurs, penseurs et acteurs français du mouvement coopératif : coopératives de production (coopératives, mutuelles) et de consommation (magasins coopératifs). Avec Auguste Fabre, il est un des fondateurs de l'École de Nîmes qui va donner une « doctrine » au mouvement coopératif.

Dans leurs pas on peut citer ici le protestant Jacques Vandier, figure majeure du secteur des mutuelles, premier grand patron de la Macif, qui a révolutionné le monde des mutuelles, au départ réservées aux entreprises, pour en faire des assurances pour tous. Il est l'inventeur du constat-amiable.

2.4 Influence sur le comportement en entreprise et les modes de management¹²¹

Aujourd'hui, les théories du management sont largement mondialisées et il n'existe pas un management qui serait spécifiquement protestant.

Cependant la culture ecclésiale comme présentée précédemment influence les comportements : à tous les niveaux de l'entreprise, les protestants prennent facilement des responsabilités car ils y sont habitués. En revanche, ils acceptent avec difficulté des ordres qui ne leur paraissent pas judicieux pour l'entreprise, sans avoir la possibilité de

¹²¹ Nous parlons bien ici de tendances et non de schéma systématique qui enlèverait à chacun son caractère unique et pluriel.

débattre du sujet avant. Mais au final, la hiérarchie reste cependant respectée par solidarité avec l'ensemble de l'entreprise. Ils jouent la solidarité collective plutôt que simplement leur intérêt personnel.

En termes pratiques cela peut se traduire par :

- ◆ Être plus à l'aise dans des modes de fonctionnement en réseau que dans des systèmes très hiérarchisés.
- ◆ Avoir une facilité à l'écoute et à la prise en compte des avis des collaborateurs, à la recherche de l'intelligence collective, comme pratiqué en église.
- ◆ Avoir une facilité au travail en équipe et à la mise en œuvre des solidarités.
- ◆ Déléguer facilement les responsabilités.
- ◆ Avoir une capacité à la gratuité et à la reconnaissance, ayant été sauvés gratuitement.
- ◆ Traiter assez naturellement chacun de leurs collègues comme un égal du point de vue des relations humaines, tout en respectant les rôles attribués par l'organisation de l'entreprise. Par exemple la capacité pour un manager intermédiaire d'avoir la même qualité de relation avec ses collègues de tous niveaux comme avec sa ligne hiérarchique, tout en différenciant parfaitement les rôles et l'autorité de chacun. Cela peut se ressentir dans les attentions et les encouragements jour après jour sans nécessairement que cela se voie, par un simple souci de l'autre.

De telles attitudes favorisées par la culture protestante, sans être bien sûr réservées à celle-ci, sont souvent le ferment d'une entreprise plus solidaire où chacun trouve sa place et se sent respecté, ce qui peut aider à la performance dans le moyen et le long terme.

2.5 Solidarité et avenir

Par cet essai sur l'apport de la couleur protestante, nous voulons manifester que cette réflexion sur la solidarité nous appelle avant tout à nous tourner vers l'avenir.

Il nous revient de bien situer le centre de gravité de la foi chrétienne dans l'avenir comme Jésus l'a fait. « *L'Évangile est la prédication du Royaume qui vient* » disait Albert Schweitzer.

Nous empruntons à A. Gounelle ces mots à propos des théologies du Royaume, celles de Fallot, de Wilfred Monod, celles du Christianisme social, celles d'Albert Schweitzer et, plus récemment, celle de la théologie du Processus¹²² : « Elles soulignent que le futur est le temps de Dieu. Il agit en nous proposant et en nous ouvrant un avenir. Il ne répare ni ne restaure de l'ancien, il innove, il invente du nouveau. Ce n'est pas ce qui a été accompli autrefois, mais ce qui n'existe pas encore qui constitue le cœur de l'Évangile et qui caractérise le plus profondément le Christ. Teilhard de Chardin parlait du Christ comme d'un point « oméga », c'est-à-dire ce vers quoi nous voulons aller, nous devons nous diriger »¹²³

Et citons pour conclure ces mots du prix Nobel de physique, d'origine protestante, Pierre Gilles de Gennes, prononcés lors d'une conférence il y a 20 ans à la Fondation John Bost. De famille protestante, il y parle avant tout en tant que scientifique qui sait de quoi il parle et en tant qu'homme : « *Je suis un chercheur qui s'interroge, comme vous, sur l'univers, sur notre place dans le monde, et sur son futur... Bref, nous allons à grand pas vers un avenir étrange. Nous espérons (contrairement à ce que disait*

122 Voir Théologie du process — Wikipédia (wikipedia.org).

123 André Gounelle extrait d'une conférence en 2008, <https://andregounelle.fr/vocabulaire-theologique/nouveau.php>

*Malraux) que l'âme n'est pas en train de mourir. Mais nous sentons bien que la seule réponse cohérente, c'est la solidarité humaine ».*¹²⁴

Oui, la solidarité pourrait être ainsi au cœur de la parole et des actes prophétiques dont notre monde a besoin. Il dépend de nous qu'il en soit ainsi.

124 Conférence à la fête annuelle 2005 de la Fondation John Bost, à La Force.

3 FONDEMENT BIBLIQUE DE LA SOLIDARITÉ

« Mais si nous nous aimons les uns les autres, Dieu demeure en nous, et en nous, son amour atteint sa perfection. »

1 Jn 4,12

Toute la Bible est traversée par la solidarité. On pourrait même dire qu'au travers de l'alliance de Dieu avec les hommes, elle est le livre de la solidarité. Cette solidarité de Dieu avec les hommes au travers du Christ son fils rejaillit sur tous les hommes et fonde leur solidarité. Cette solidarité de tous conduit à une attention toute particulière aux plus pauvres et aux plus fragiles ainsi qu'à la création qui a été confiée aux hommes.

« Toute la Bible est traversée par la solidarité. »

Ce chapitre est construit pour résonner avec ceux qui le précédent. Il n'est pas une étude de la place de la solidarité dans la Bible mais plutôt un parcours dans la Bible pour nourrir et enrichir notre réflexion sur ce qu'est la solidarité voulue par Dieu. Avec les textes sacrés, nous puisons à la source pour mieux agir au service du bien commun.

3.1 Dimension fondamentale et théologique de la solidarité

La solidarité est présente radicalement dès la création. Dans la Genèse (Gn 2,7), Dieu ne crée pas un groupe mais un homme. Adam est une personne singulière et unique qui porte un nom. **Il n'est pas une créature parmi d'autres mais, une créature unique aimée de Dieu.** La création du premier homme a une signification largement plus théologique qu'historique : en Adam, l'humanité est ontologiquement créée unifiée.

Par voie de conséquence, l'humanité est toute entière promise à la joie du salut. Certes l'élection d'Israël en fait un peuple à part, mais par cette élection le peuple élu reçoit la mission d'être un témoin pour tous les peuples. C'est pourquoi les prophètes rappelleront sans cesse l'universalité du plan d'amour de Dieu ; « *Le Seigneur de l'univers va donner sur cette montagne un festin pour tous*

les peuples, un festin de viandes grasses et de vins vieux, de viandes grasses succulentes et de vins vieux décantés. Il fera disparaître sur cette montagne le voile tendu sur tous les peuples, l'enduit plaqué sur toutes les nations. »¹²⁵. Même le temple de Jérusalem est ouvert aux nations : « *ma Maison sera appelée : Maison de prière pour tous les peuples* »¹²⁶. Dans le temple de Jérusalem, le parvis des gentils était un espace où les païens pouvaient venir prier.

Les lois du Deutéronome protègent explicitement l'étranger, la veuve et l'orphelin : « *Tu te souviendras qu'en Égypte tu étais esclave, et que le Seigneur ton Dieu t'a racheté de là. C'est pourquoi je t'ordonne de mettre en pratique cette parole. Si tu fais la moisson dans ton champ, et que tu oublies des épis dans le champ, tu ne reviendras pas les prendre. Ce sera pour l'émigré, l'orphelin et la veuve, afin que le Seigneur ton Dieu te bénisse dans toutes tes actions. Si tu gaules tes oliviers, tu n'y reviendras pas faire la cueillette ; ce qui restera sera pour l'émigré, l'orphelin et la veuve. Si tu vendanges ta vigne, tu n'y reviendras pas grappiller ; ce qui restera sera pour l'émigré, l'orphelin et la veuve. Tu te souviendras qu'au pays d'Égypte tu étais esclave ; c'est pourquoi je t'ordonne de mettre en pratique cette parole.* »¹²⁷

La phrase « *tu te souviendras qu'en Égypte, tu étais esclave* » est reprise par deux fois. Elle encadre et enserre le commandement comme pour bien marteler l'obligation de solidarité et d'attention aux nécessiteux. Le motif de l'élection d'un peuple esclave vient valider un mode de solidarité sans borne, qui ne fait pas de distinction entre les

125 Is 25,6-7.

126 Is 56,7.

127 Dt 24,18-22. C'est ce que l'on a appelé le droit de glanage qui a perduré jusqu'à aujourd'hui. (Cf. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Glanage>)

personnes. Parce que Dieu a entendu le cri d'un peuple opprimé, toutes les populations en situation de précarité font l'objet d'un devoir d'assistance. Le motif n'est pas humanitariste mais théologique, il est lié à l'histoire du peuple élu sauvé de l'esclavage. Ces préceptes ne sont ni évidents, ni faciles à mettre en œuvre. Le peuple d'Israël a résisté. La mise en œuvre de ces principes ne s'est pas faite parfaitement (cf. Rt 2,9 et 22).

Le livre de l'Exode est l'archétype de cette compassion ; elle se transforme en solidarité revendicatrice : « *Let my people go !* » (Ex 3,7-10 TOB)

« Parce que Dieu a entendu le cri d'un peuple opprimé, toutes les populations en situation de précarité font l'objet d'un devoir d'assistance. »

-
- 7 Le Seigneur dit : J'ai vu la misère de mon peuple en Égypte et je l'ai entendu crier sous les coups de ses chefs de corvée. Oui, je connais ses souffrances.
- 8 Je suis descendu pour le délivrer de la main des Égyptiens et le faire monter de ce pays vers un bon et vaste pays, vers un pays ruisselant de lait et de miel, vers le lieu du Cananéen, du Hittite, de l'Amorite, du Perizite, du Hivite et du Jébusite.
- 9 Et maintenant, puisque le cri des fils d'Israël est venu jusqu'à moi, puisque j'ai vu le poids que les Égyptiens font peser sur eux,
- 10 va, maintenant ; je t'envoie vers le Pharaon, fais sortir d'Égypte mon peuple, les fils d'Israël.
-

Dans l'évangile de Matthieu, quand un docteur de la loi lui demande quel est le grand commandement¹²⁸, Jésus rapproche en citant deux versets l'amour de Dieu et l'amour du prochain. Ces deux versets sont tirés de deux livres différents. Le premier « *Tu aimeras le Seigneur ton Dieu de tout ton cœur, de tout ton être, de toute ta force* »¹²⁹ est dans le Deutéronome. Le second : « *Tu aimeras ton pro-*

128 Mt 22,36.

129 Dt 6,5.

chain comme toi-même »¹³⁰ est du Lévitique. Ce second précepte est moins connu que le premier ; il est tiré de ce qu'il est convenu d'appeler le Code de sainteté. Aimer son prochain est une expression suffisamment large pour ouvrir le champ de la charité de façon indéfinie. À la question « *qui est mon prochain ?* »¹³¹ Jésus répond par la parabole du bon Samaritain : un récit invraisemblable où la haine et la distance sont vaincus par la compassion, par une sollicitude qui semble sans borne : « *Prends soin de lui, et si tu dépenses quelque chose de plus, c'est moi qui te le rembourserai quand je repasserai* ».¹³²

3.2 L'intercession d'Abraham et de Moïse : Dieu solidaire de son peuple

« On peut reconnaître dans les récits bibliques un enseignement sur la solidarité entre Dieu et ses fidèles. »

On peut aller plus loin et reconnaître dans les récits bibliques un enseignement sur la solidarité entre Dieu et ses fidèles. Dieu voue ses créatures à la perfection ; il appelle des croyants et partage avec eux ses projets. C'est ainsi que Dieu se sent « tenu » de dire à Abraham son intention de détruire Sodome : « *Vais-je cacher à Abraham ce que je fais ?* »¹³³. Lorsque Abraham apprend le projet de Dieu, immédiatement, il intercède pour Sodome alors qu'il aurait pu se désolidariser de ce peuple corrompu. L'intercession d'Abraham se base sur un lien de solidarité entre les justes et les pécheurs : puisqu'il y a des justes, on ne peut pas détruire la ville ; n'y aurait-il que 10 justes ! Hélas, la suite du récit révèle qu'il n'y a même pas dix justes dans la ville. Des siècles plus tard, Moïse se montre solidaire de son peuple dans des circonstances analogues ; en dressant et

130 Lv 19,18.

131 Lc 10,29.

132 Lc 10,35.

133 Gn 18,17.

en adorant le veau d'or, le peuple élu est pris en flagrant délit d'infidélité et de rupture d'alliance. Toutes les conditions sont réunies pour que la colère divine s'enflamme et balaye le peuple hébreu. La faute d'Israël est trop grande et le Seigneur annonce à Moïse : « *Je vois ce peuple : eh bien ! c'est un peuple à la nuque raide ! Et maintenant, laisse-moi faire : que ma colère s'enflamme contre eux, je vais les supprimer et je ferai de toi une grande nation.* »¹³⁴

Dieu dit à Moïse « laisse-moi faire », parce qu'il connaît par avance sa réaction. Certes Moïse est assuré d'avoir la vie sauve. Innocent du crime du veau d'or, il sait que Dieu peut constituer un autre peuple à partir de sa descendance, et même une nation plus grande et plus puissante¹³⁵. En le prévenant de son projet, le Tout-Puissant le met à l'épreuve pour savoir s'il va se comporter en pasteur ou faire cavalier seul. La promesse : « mais de toi je ferai une grande nation » introduit une rupture avec la promesse que Dieu, jadis, avait faite à Abraham.

L'infidélité des Hébreux vient fragiliser l'alliance initiale. Moïse commence par persuader Dieu, avec douceur, mais aussi avec fermeté, de ne pas détruire son peuple : il rappelle à Dieu ses promesses. C'est une prière d'intercession. Il prend la défense non seulement du peuple mais encore des droits et de la réputation de Dieu. L'alliance établie par la promesse initiale est définitive. « *Moïse dit au Seigneur : Les Égyptiens ont appris que c'est ta puissance qui a fait monter ce peuple de chez eux, et ils l'ont dit aux habitants de ce pays ; ceux-ci ont appris que toi, le Seigneur, tu es au milieu de ce peuple ; que c'est toi, le Seigneur, qui te montres à eux les yeux dans les yeux ; ta nuée se tient au-dessus d'eux ; toi-même, tu les précèdes le jour dans une colonne de nuée, la nuit dans une colonne de feu. Et tu ferais mourir ce peuple comme un*

134 Ex 32,9-10.

135 Nb 14,12.

seul homme ! Alors les peuples qui ont appris ta renommée diraient : "Le Seigneur n'était pas capable de faire entrer ce peuple dans le pays qu'il leur avait promis ; voilà pourquoi il les a massacrés dans le désert." Dès lors, que la puissance de mon Seigneur se déploie ! Puisque tu as parlé en ces termes : "Je suis le Seigneur, lent à la colère et plein de bonté fidèle, qui supporte la faute et la révolte, mais sans rien laisser passer, et qui poursuit la faute des pères chez les fils sur trois et quatre générations", pardonne donc la faute de ce peuple autant que le commande la grandeur de ton amour et comme tu as supporté ce peuple depuis l'Égypte jusqu'ici. » Le Seigneur répondit : « Je pardonne comme tu le demandes »¹³⁶.

« Il y a plus de puissance et de gloire, à pardonner qu'à détruire, à se solidariser qu'à se désolidariser. »

Ce dialogue entre Moïse et Dieu montre qu'il y a plus de puissance et plus de gloire, à pardonner qu'à détruire, à se solidariser qu'à se désolidariser. La puissance du Seigneur déploie une justice nouvelle qui relève de la miséricorde. Elle rend possible la solidarité entre Dieu infiniment saint et les hommes si faibles. Le peuple est sauf ; le Seigneur se grandit aux yeux des hommes, ce qui valide à la fois la promesse et l'identité même de Dieu, lent à la colère et plein de bonté ; cette identité divine rayonne hors d'Israël : elle se manifeste devant les nations pour qu'elles disent : vraiment, le Seigneur est puissant, le Seigneur tient ses promesses, il a déployé sa puissance dans la force de son pardon.

3.3 Une solidarité à imiter

Peu à peu les règles de droit vont intégrer des règles de plus en plus ouvertes au prochain, au point que les pratiques de solidarité et de justice deviennent universelles : « *Quand tu tomberas sur le bœuf de ton ennemi, ou sur*

136 Nb 14,13-20.

son âne, égarés, tu les lui ramèneras. Quand tu verras l'âne de celui qui t'en veut gisant sous son fardeau, loin de l'abandonner, tu l'aideras à ordonner la charge. »¹³⁷. Ce précepte est proche de l'Évangile et du sermon sur la montagne qui commande d'aimer ses ennemis.

Mais surtout, en parcourant la Bible, on se rend bien compte que cette solidarité est de plus en plus affirmée, notamment par les livres de sagesse¹³⁸ puis par les livres des prophètes : le Juste, le Saint par excellence est solidaire des faibles, indépendamment de leur appartenance à Israël : « *Qui opprime le faible (en hébreu : dal) outrage son Créateur, mais qui a pitié du pauvre (eviôn) l'honore* »¹³⁹. Les catégories citées dans ce proverbe ne sont ni nationales, ni tribales, mais bien universelles : en hébreu, le *dal* est celui qui est faible et vulnérable. Le pauvre est celui qui n'a pas de défenseur, le nécessiteux.

« Dans la Bible, les règles de solidarité deviennent peu à peu universelles. »

Les livres les plus récents révèlent une proximité bouleversante entre Dieu et les petits. Ainsi Ben Sirac utilise une très belle image pour nous parler de Dieu : « *Est-ce que les larmes de la veuve ne descendent pas sur sa joue ?* »¹⁴⁰. La solidarité de Dieu est totale. Dans Isaïe, Dieu a des entrailles de mère, des entrailles de miséricorde qui tressaillent et frémissent devant les drames de sa création : « *La femme oublie-t-elle son nourrisson, oublie-t-elle de montrer sa tendresse à l'enfant de sa chair ? Même si celles-là oubliaient, moi, je ne t'oublierai pas ! Voici que sur mes paumes je t'ai gravée, que tes murailles sont constamment sous ma vue.* »¹⁴¹ Graver un nom dans sa main, c'est se donner le moyen de ne jamais l'oublier, c'est s'assurer d'une mémoire totale, ineffaçable.

137 Ex 23,4-5.

138 Job, Proverbes, Ecclésiaste, livre de la sagesse et le livre de Ben Sirac le sage.

139 Pr 14,31.

140 Si 35,18.

141 Is 49,15-16.

Les prophètes parlent de la nouvelle alliance comme quelque chose qui serait inscrit par Dieu dans les cœurs. « *Voici donc l'alliance que je conclurai avec la communauté d'Israël après ces jours-là– oracle du Seigneur : je déposerai mes directives au fond d'eux-mêmes, les inscrivant dans leur être (littéralement : leur cœur) ; je deviendrai Dieu pour eux, et eux, ils deviendront un peuple pour moi.* »¹⁴². Incrire dans sa « chair » dit à quel point l'alliance est définitive. Le mot hébreu pour signifier les entrailles (rahâmîm) est justement le mot qui est utilisé pour désigner la compassion de Dieu, sa miséricorde infinie, sa tendresse, comme on le voit dans le livre du Deutéronome ou chez Jérémie (Dt 13,18¹⁴³ ; Jr 42,12¹⁴⁴).

Il y a une sorte « d'être avec » qui caractérise la présence divine : « *Car ainsi parle celui qui est haut et élevé, qui demeure en perpétuité et dont le nom est saint : Haut placé et saint je demeure, tout en étant avec celui qui est broyé et qui en son esprit se sent rabaissé, pour rendre vie à l'esprit des gens rabaissés, pour rendre vie au cœur des gens broyés.* »¹⁴⁵

À la frontière de l'Ancien et du Nouveau Testament, il reste l'idée, bien manifestée dans les psaumes qu'il y a sur terre des bons et des mauvais, des justes et des pécheurs : « *Le Seigneur connaît le chemin des justes mais le chemin des méchants se perdra.* »¹⁴⁶ Certes, il n'est pas si facile d'établir une ligne de démarcation. Au temps de Jésus, cependant, le judaïsme des pharisiens avait établi des règles de pureté dont le formalisme interdisait

142 Jr 31,33.

143 « *Ta main ne gardera rien de cet anathème, afin que le Seigneur revienne de l'ardeur de sa colère, qu'il te montre sa tendresse, te fasse miséricorde, et qu'il te multiplie comme il l'a juré à tes pères.* ».

144 « *Je vous ferai prendre en compassion, et il aura de la compassion pour vous : il vous laissera revenir sur votre sol.* »

145 Is 57,15.

146 Ps1, 1-6.

tout contact. Les pharisiens évitaient de fréquenter les pécheurs. On reproche d'ailleurs à Jésus de dépasser cette ligne de démarcation : il prend des repas chez Lévi, chez Zachée, il se laisse toucher et embrasser par une pécheresse chez Simon le Pharisien. « *Si cet homme était un prophète il saurait qui est cette femme qui le touche, et ce qu'elle est : une pécheresse !* »¹⁴⁷. Les Pharisiens accomplissaient tous ces préceptes pour des motifs sincères de fidélité et d'amour pour Dieu qui a donné la loi. Mais avec Jésus, il n'y a plus de frontière : « *Aimez vos ennemis, faites du bien à ceux qui vous haïssent !* » Le sermon sur la montagne prend des accents universalistes qui interdisent tout jugement sur le prochain et qui restaurent une forme de solidarité qui rappellent les beaux idéaux du Deutéronome.

À ceux qui se scandalisent de voir Jésus s'asseoir à la table des pécheurs, il répond par un mashal, une parole de sagesse : « *Ce ne sont pas les bien portants qui ont besoin de médecin, mais les malades. Je suis venu appeler non pas les justes, mais les pécheurs pour qu'ils se convertissent* »¹⁴⁸.

3.4 Émergence des solidarités dans la première alliance

Il est très intéressant de considérer comment la Bible parle des corps intermédiaires. Ce n'est pas principalement parce qu'il n'y a pas d'État au sens moderne du terme que les corps intermédiaires jouent un rôle important dans la Bible. Les raisons sont d'abord théologiques : la solidarité entre les hommes est à l'image de la solidarité entre

147 Lc 7,39.

148 Lc 5,31-32.

« La solidarité entre les hommes est à l'image de la solidarité entre Dieu et les personnes isolées ou fragiles. »

Dieu et les personnes isolées ou fragiles. Examinons successivement le cas de la famille puis celui des relations de patronage.

3.4.1 La famille et la tribu

Dans la Bible, il n'est pas facile de distinguer la tribu et la famille. En effet, la tribu se définissait, comme la famille, par rapport à un ancêtre commun. Mais quel que soit la façon dont on l'appelle, appartenir à une famille ou une tribu est une condition de survie. Sans tribu ni famille, aucune vie sociale n'aurait pu perdurer en Israël : le climat capricieux, les années de mauvaises récoltes, la menace des ennemis d'Israël auraient réduit à néant ce petit peuple. Les tribus ont tenu lieu d'assurance sociale pendant le retour d'Égypte, puis lors de l'installation en Canaan. Le chef de tribu avait une mission pédagogique pour enseigner les lois de Moïse mais aussi les rudiments de méthodes agraires pour que chaque famille puisse subsister et grandir. La Bible parle assez peu de ce rôle, mais elle y fait allusion en suspectant certaines méthodes agricoles de mélange avec les anciens cultes cananéens. (Ps 106,37-39). Le livre des juges insiste beaucoup sur les menaces provenant de Madiân.

La famille, dans l'Israël ancien, est fondée sur une justification primordiale que l'on trouve dans le livre de la Genèse : « *homme et femme il les créa* »¹⁴⁹. Après la création d'Adam, Dieu dit : « *il n'est pas bon que l'homme soit seul* »¹⁵⁰ et créé Ève qu'Adam reconnaîtra comme « *l'os de ses os et la chair de sa chair* » et, « *Tous les deux ne font plus qu'un* »¹⁵¹. Ce précepte rappelé par le Christ¹⁵² fonde le caractère sacré du mariage. Leur fé-

149 Gn1, 27.

150 Gn1, 18.

151 Gn 2, 23-24.

152 Mt19, 4.

condité découle de cette union : « *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 !* »¹⁵³.

Considérons maintenant la dimension sociale de la famille. Dans la Bible, elle joue un rôle éminent de corps intermédiaire en assurant la protection des plus fragiles. Dans le Deutéronome, le droit de rachat¹⁵⁴ empêche qu'une personne réduite à la pauvreté tombe dans la déchéance : si elle se vend comme esclave, elle doit être rachetée par son plus proche parent ; si elle vend ses terres, ses parents ont un droit de rachat sur les terres¹⁵⁵.

La famille protège également les veuves particulièrement exposées dans le Moyen-Orient ancien. Lorsqu'elles n'ont pas d'enfant, leur condition est particulièrement précaire. Elles vivent d'aumônes¹⁵⁶ et du droit de glanage des produits champêtres¹⁵⁷. La loi du lévirat dans le Deutéronome prévoit que si une femme devient veuve, le frère du défunt l'épousera : « Si des frères habitent ensemble et que l'un d'eux meure sans avoir de fils, la femme du défunt n'appartiendra pas à un étranger, en dehors de la famille ; son beau-frère ira vers elle, la prendra pour femme et fera à son égard son devoir de beau-frère »¹⁵⁸.

153 Gn1, 28.

154 Lv 25.23-25.

155 Lv 25,24.

156 Cf. 1 R 17,12, note f de la TOB, p. 678. La veuve de Sarepta a un fils, mais celui-ci ne semble pas en âge de procurer des ressources à sa mère.

157 Cf. Dt 24,19,20. Comment ne pas penser à la magnifique histoire de Ruth « *Booz donna cet ordre à ses serviteurs : "Qu'elle glane aussi entre les gerbes. Ne la rabrouez pas ! Et laissez même tomber des épis des brassées. Abandonnez-les, elle glanera. Ne la tracassez pas !" Elle glana dans le champ jusqu'au soir ; puis elle égrena ce qu'elle avait glané : elle avait recueilli une quarantaine de mesures d'orge.* » Rt2, 15-17

158 Dt 25,5 : on connaît bien l'usage pernicieux de cette règle que font les Sadducéens de l'Évangile pour tendre un piège à Jésus.

Les orphelins n'ont pas les moyens de se défendre eux-mêmes ; ils sont privés de la protection de leurs parents. En cas de défaillance, c'est le chef du clan qui doit remplir ce rôle comme le rappelle aussi Isaïe¹⁵⁹. Il y a là une forme d'imitation de Dieu, le go'el (défenseur).

À plusieurs reprises, et de manière prophétique, Dieu est appelé le go'el du pauvre : « *Ne déplace pas la borne antique, dans le champ des orphelins n'entre pas, car leur vengeur (go'el) est puissant, c'est lui qui épouse-ra, contre toi, leur querelle* »¹⁶⁰. Les pauvres sont vulnérables parce qu'ils n'ont pas de protecteur puissant ; entrer dans le champ des orphelins signifie en prendre possession. C'est négliger l'invitation de Dieu à respecter le droit des faibles (cf. Dt 24,17 ; 27,19).

L'orphelin, comme la veuve (cf. Pr 15,25), sont des archétypes de pauvres et de défavorisés, dont l'ultime avocat est Dieu¹⁶¹. Celui-ci se fait le proche parent de ceux qui sont privés de protection et risquent de tomber dans la misère, la violence ou le crime.

3.4.2 La relation patron-client et le secours des malheureux

La Bible nous dépeint une multitude de situations où les riches, les puissants, prennent sous leur protection des personnes faibles, pauvres ou menacés. Attardons-nous sur l'une des plus exemplaire, celles de Job¹⁶².

159 Isaïe déplore leur égoïsme et leur vénalité. Cf. Is 1,23.

160 Pr 23,1011.

161 Cf. Dt 10,17-18 : Le Seigneur est « *le Dieu grand, puissant et redoutable (...) qui rend justice à l'orphelin et à la veuve.* » Cf. R. Van Leeuwen, "The Book of Proverbs" in NIB, T. V (Nashville 1997), p. 205.

162 À propos des relations de patronage en milieu rural, cf. B. Lang, « The Social Organization of Peasant Poverty in Biblical Israel », in : *Monotheism and the Prophetic Minority : an Essay in Biblical History and Sociology* (SWBAS 1), Sheffield, 1983, p. 114-127. Lang rapporte que le patron garantit la survie de ses clients et de leur famille ; en retour, les paysans versent une partie de leur récolte au patron. En cas de mauvaise récolte, ils versent moins, ou rien. Le patron assume donc une partie du risque, celui-ci ne pouvant être supporté par un paysan pauvre. Cf. *ibid.* p. 118-119.

Job est présenté par l'auteur du livre comme un personnage idéal conduit, dans un contexte d'épreuve, à faire sa propre apologie. On pourrait, bien sûr, être gêné par une telle apologie, et voir dans ce discours une sorte d'ostentation que, plus tard, l'Évangile condamnera¹⁶³. Mais il semble plutôt que Job injustement soupçonné agisse en toute droiture, déclarant son innocence, sans aucune vantardise pour rétablir la vérité.

Job est un entrepreneur qui a réussi. Il est à la tête d'une fortune avec de grands troupeaux et de nombreux employés. Il a aussi une famille nombreuse. Hélas, sa situation se renverse et il perd tout jusqu'à la santé. Sa détresse soudaine et inexplicable à vue humaine ouvre sur trois dialogues où Job s'entretient successivement avec Éliphas de Témân, Bildad de Shuah et Çophar de Naama. Au chapitre 29, nous apprenons que Job se fait le défenseur des pauvres et des orphelins (v. 12). Sa place est devant la porte de la ville, c'est-à-dire sur le lieu des assemblées ; sa position assise, le silence qui règne en sa présence, manifestent son autorité, son rang ; les anciens se tiennent debout en signe de respect. Job est non seulement un homme riche, il est aussi un grand personnage influent et respecté.

Job a une attitude exemplaire auprès des mourants, des veuves ; il se présente comme spécialement attentif aux plus faibles, à ceux qui sont accablés par l'angoisse et la détresse. Le vêtement qui le recouvre est celui de la justice et le droit lui sert de manteau et de turban¹⁶⁴. Précisément, la grandeur de Job, sa justice, son vêtement, c'est de s'occuper du pauvre et de l'orphelin, du mourant, de la veuve. Cette attitude le distingue et le grandit.

163 Mt 6,2-3.

164 Les vêtements rendent visible une disposition, une justice de fond. La coiffe indique quelque chose de la personnalité. Elle grandit la personne et la qualifie.

Job est un secours providentiel pour tous les affligés : il est comme les yeux de l'aveugle, les pieds du boiteux, le père des pauvres¹⁶⁵ (v. 15-16). Plus loin, au chapitre 31, Job reprend le langage de l'apologie, mais selon le mode d'un long serment imprécatoire : « *Ai-je été insensible aux besoins des faibles (dallim), laissé languir les yeux de la veuve ?* » (v. 16)

Job est irréprochable en ce qui concerne le secours des plus faibles, qu'il s'agisse des serviteurs (v. 13), des orphelins (v. 17 et 21), des veuves (v. 16), des miséreux (Ps 119,176 ; Pr 31,6) et des pauvres (v. 19). En cela, il ressemble à Dieu, il se fait de façon éminente image de Dieu qui, par excellence, est le défenseur de la veuve et de l'orphelin. Cet élément revêt une importance capitale car elle souligne l'importance de la relation personnelle : Dieu tout puissant et proche du miséreux (Ps 113) est le premier de cordée d'un agir juste, immédiat et personnalisé.

Job est comme les patrons de la Rome antique. Dans la Rome antique, il était de bon ton que les personnes fortunées prennent sous leur protection des personnes fragiles qui faisaient ensuite l'éloge de leur « patron ». Les patrons rivalisaient de générosité et de bonté pour attirer à eux des « clients » dont le nombre et la qualité étaient leur gloire et leur fierté. Ces institutions sont les fondements de nos corps intermédiaires¹⁶⁶. Elles étaient un élément important de cohésion sociale en jouant à la fois un rôle identitaire autour du « patron » et social de protection.

165 On s'attendrait plutôt à ce que Job se présente comme le père des orphelins plutôt que des pauvres (cf. Si 4,10). Mais on peut comprendre ici que Job se fait le proche parent de celui qui n'a pas de défenseur. Il est le père des pauvres, dans le sens de celui qui revendique et défend le droit de l'indigent.

166 Cf. Pierre Coulange, *L'option préférentielle pour les pauvres*, Parole et silence, 2011.

3.5 Un contre-exemple : Caïn

Un contre-exemple typique de l'absence de solidarité apparaît dans l'histoire de Caïn et de son frère Abel (Gn 4, 1-12). Caïn, jaloux de son frère Abel, cherche à lui parler mais les mots ne sortent pas, la parole n'arrive plus à s'exprimer. Alors c'est la violence qui devient le moyen d'expression, et qui va jusqu'au meurtre.

Après cela, quand Dieu arrive et demande à Caïn « où est ton frère Abel ? », Caïn répond : « Je ne sais pas, suis-je le gardien de mon frère ? ». Cette réponse est l'expression d'un grave défaut de solidarité. Combien de fois sommes-nous capables de cette réponse ? De qui nous sentons-nous responsables ? Notre famille sans doute, et encore pas toujours. Nos amis peut-être, et encore cela dépend des circonstances. Au-delà il y a bien peu de gens. Se sentir responsable des autres, proches ou lointains, est le complément de l'amour.

« Se sentir responsable des autres, proches ou lointains, est le complément de l'amour. »

Car quand on dit amour, on pense à un sentiment que l'on ressent (ou pas). Se sentir responsable de son prochain permet d'exercer envers lui un amour/charité indépendant de tout sentiment personnel. Ce type d'amour peut être considéré comme une valeur comportementale qui oriente une personne vers le bien en général et passe par la prise en compte de l'autre. Le souci de l'autre implique une attention pour prendre en compte ses besoins. Ceci est vrai envers tous et pas seulement vis à vis des plus fragiles. C'est le contraire de l'égoïsme qui ne considère que soi et ses besoins propres.

Ce récit est très symptomatique des écueils de la solidarité, de ses ombres. La solidarité aurait supposé en premier lieu un échange entre les frères, un dialogue. Certes, l'offrande de Caïn n'a pas été agréée, tandis que celle de son frère l'a été. Le récit ne donne pas

d'explication. Cette différence crée en Caïn une jalousie qu'il n'arrive pas à dominer et, par conséquent, une désolidarisation. Caïn a pourtant été informé par Dieu de ce risque de débordement violent : « *Le Seigneur dit à Caïn : Pourquoi t'irrites-tu ? Et pourquoi ton visage est-il abattu ? Si tu agis bien, ne le relèveras-tu pas ? Si tu n'agis pas bien, le péché, tapi à ta porte, te désire. Mais toi, domine-le.* »¹⁶⁷.

Caïn avait deux pistes de salut : la première était d'aller tout simplement trouver son frère et lui dire son dépit, sa déception de n'avoir pu offrir un sacrifice agréable à Dieu. Peut-être Abel aurait pu lui dire en retour comment lui-même avait procédé. L'échange entre les frères aurait pu résoudre cette inégalité dont Abel n'était pas responsable. Au lieu de cela, Caïn rumine sa haine et fomenté un projet de mort. Caïn avait une autre piste : il aurait pu prier et demander l'aide de Dieu, obtenir la grâce de dominer le péché. Nous sommes en présence d'un défaut de dialogue avec Abel, d'un défaut de dialogue avec Dieu, symptômes d'une désolidarisation.

« Première règle de la solidarité : dialoguer, se parler. »

Le bien réunit tandis que le mal sépare et tue. Cette leçon est maintes fois illustrée par la Bible : considérons l'histoire de Jacob et Esaü, puis celle de Joseph et ses frères.

Jacob et Esaü en arrivent à s'opposer tellement qu'Es-aü veut tuer Jacob. Un jour, Jacob profite de ce que son frère est affamé pour lui racheter son droit d'aînesse moyennant un plat de lentilles¹⁶⁸. La transaction paraît pour le moins mesquine, autant pour Jacob qui aurait pu offrir à son frère de la nourriture sans contrepartie, que pour Esaü qui a, en la circonstance, méprisé son

167 Gn 4,6-7.

168 Gn 25,31.

droit d'aïnesse¹⁶⁹. Quelques années après, Jacob s'empare de la bénédiction paternelle grâce à une ruse de sa mère, Rebecca. Il se fait passer pour Esaü en profitant de la cécité de leur père Isaac. Esaü lui en veut à mort¹⁷⁰.

Jacob doit prendre la fuite. Il est alors plongé dans une grande angoisse car il sait que son frère Esaü a rassemblé une armée entière pour le tuer. Jacob réussit à se réconcilier avec son frère grâce à une stratégie de réparation dont il a l'initiative : il prévoit un don généreux à l'attention de son frère Esaü. Il s'adresse aussi au Seigneur dans une splendide prière. Il lui confie son angoisse et demande une grâce de réconciliation. Nous avons là une deuxième règle d'or de la solidarité : l'exercice de la gratuité, du don, qui exprime la volonté de la communion, du partage des richesses.

Mais en plus du dialogue et de la gratuité, la Bible nous enseigne une troisième règle d'or : le dépassement d'une justice arithmétique : l'histoire du patriarche Joseph montre comment la fraternité est susceptible de vaincre toute dissension moyennant un dépassement de la justice du donnant donnant¹⁷¹ : Joseph, dont ses frères sont jaloux, fut vendu comme esclave en Égypte ; mais le sort se retourne à l'avantage de Joseph. Il accède même aux plus hautes responsabilités auprès du Pharaon en raison de ses qualités et de son charisme.

C'est alors que survient une famine en Israël et les frères de Joseph viennent mendier du blé, sans toutefois le reconnaître. Joseph aurait pu leur rendre la monnaie de leur pièce et les opprimer, les réduire en esclavage ou même les exterminer ; au contraire, il leur procure du

« Deuxième règle de la solidarité : exercer la gratuité, le don qui exprime la volonté de la communion, le partage des richesses. »

169 Gn 25,34.

170 Gn 27.

171 Gn 37.

« **Troisième règle de la solidarité : dépasser une justice arithmétique.** »

blé. Plus que cela, il se fait reconnaître d'eux et se met à pleurer d'émotion¹⁷². La dureté de jadis se transforme en réconciliation fraternelle : la solidarité de la fratrie se montre plus forte que la vengeance.

3.6 L'incarnation, sommet de la solidarité

Avec la nouvelle alliance, ce n'est plus un prophète qui est envoyé, c'est Dieu lui-même qui vient. Le Verbe, la deuxième personne de la Trinité, se fait chair et vient vivre la condition des hommes. Il s'anéantit, dit Paul dans les Philippiens. C'est la kénose du Fils (*ekenôsen*) : « *Mais il s'est dépouillé (ekenôsen), prenant la condition de serviteur, devenant semblable aux hommes, et, reconnu à son aspect comme un homme, il s'est abaissé, devenant obéissant jusqu'à la mort, à la mort sur une croix.* » (Ph 2,7-8 TOB)

Le terme grec *ekenôsen* (*exinanivit* signifie en latin : il s'est vidé de sa substance) désigne à la fois l'abaissement du Christ et la cause de salut ; c'est une manifestation extrême de solidarité. Le Christ a pris sur lui le péché, il s'est fait péché pour nous selon l'expression de la seconde épître aux Corinthiens : « *Celui qui n'a point connu le péché, il l'a fait devenir péché pour nous* »¹⁷³.

Le Christ initie une solidarité dans le bien qui répond à une forme de solidarité dans le mal initié par le premier homme. La faute d'Adam établit la condition humaine dans un état de péché mais en retour, il suffit d'un homme juste, le Christ, Fils de Dieu, vrai Dieu et vrai homme, pour rétablir la justice de la multitude : « *De même en effet que, par la désobéissance d'un seul homme, la multitude a été rendue*

172 Gn 45,2.

173 2 Co 5,21.

pécheresse, de même aussi, par l'obéissance d'un seul, la multitude sera-t-elle rendue juste »¹⁷⁴.

Cette solidarité dans le bien est ultime : Le bon berger donne sa vie pour ses brebis. Il ouvre une voie d'une exigence totale qui nous appelle à un regard renouvelé sur nos collaborateurs, sur nos frères.

La croix établit un lien inimaginable entre Dieu et les hommes : « *Une fois élevé de terre, j'attirerai tout à moi.* »¹⁷⁵
Nous sommes en présence de ce que les théologiens n'ont pas hésité à appeler un admirable échange : « *Ô admirable échange ! Le créateur du genre humain, prenant un corps d'homme, a accepté de naître d'une vierge. Et le voici, homme sans père ici-bas, qui nous dispense sa divinité.* »¹⁷⁶

L'expression provient de saint Augustin, Dans un sermon célèbre¹⁷⁷, l'évêque d'Hippone voit dans le Christ un marchand qui échange sa divinité contre notre humanité. L'analogie, certes, n'est pas parfaite, car le Christ conserve sa condition divine. Mais en se faisant homme, il renonce, selon les mots de Paul aux Philippiens, à son rang : « *il n'a pas retenu jalousement le rang qui l'égalait à Dieu.* »¹⁷⁸

Saint Augustin s'exprime en ces termes : « *Ce divin marchand (mercator) nous a apporté de son pays des biens inestimables, et il a trouvé dans le pays que nous habitons ce qu'il produit en abondance. Qu'avons-nous ici en abondance ? La naissance et la mort. Voilà les produits dont la terre est couverte : des naissances et des morts. Il est né, et il est mort. Mais comment est-il né ? Il est venu dans ce*

« La croix établit un lien inimaginable entre Dieu et les hommes : "Une fois élevé de terre, j'attirerai tout à moi." »

174 Rm 5,19.

175 Jn 12,32.

176 1^{ère} antienne des vêpres de la Vigile de Noël.

177 Sermon 233, 4.

178 Ph 2,6.

pays, mais non pas en suivant la voie par laquelle nous y sommes entrés, car il est descendu du ciel et du sein de son Père » (Sermon 233, 4).

Le *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*¹⁷⁹ montre combien le Christ est le modèle indépassable de toute vie solidaire : « *Le sommet insurmontable de la perspective indiquée est la vie de Jésus de Nazareth, l'Homme nouveau, solidaire de toute l'humanité jusqu'à la « mort sur la croix » (Ph 2, 8) : en lui il est toujours possible de reconnaître le Signe vivant de cet amour incommensurable et transcendant du Dieu-avec-nous, qui prend sur lui les infirmités de son peuple, chemine avec lui, le sauve et le constitue dans l'unité*¹⁸⁰. *En lui, et grâce à lui, la vie sociale aussi peut être redécouverte, même avec toutes ses contradictions et ambiguïtés, comme lieu de vie et d'espérance, en tant que signe d'une grâce qui est continuellement offerte à tous et qui invite aux formes de partage les plus élevées et les plus engageantes.*

*Jésus de Nazareth fait resplendir devant les yeux de tous les hommes le lien entre solidarité et charité, en en éclairant toute la signification*¹⁸¹ : *à la lumière de la foi, la solidarité tend à se dépasser elle-même, à prendre les dimensions spécifiquement chrétiennes de la gratuité totale, du pardon et de la réconciliation. Alors le prochain n'est pas seulement un être humain avec ses droits et son égalité fondamentale à l'égard de tous, mais il devient l'image vivante de Dieu le Père, rachetée par le sang du Christ et objet de l'action constante de l'Esprit Saint. Il doit donc être aimé, même s'il est un ennemi, de l'amour dont l'aime le Seigneur, et l'on doit être prêt au sacrifice pour lui, même au*

179 Dans son numéro 196 concluant le principe de Solidarité.

180 *Gaudium et spes* 32.

181 Jean-Paul II, *Sollicitudo Rei Socialis* 40 : « *La solidarité est sans aucun doute une vertu chrétienne. Dès le développement qui précède on pouvait entrevoir de nombreux points de contact entre elle et l'amour qui est le signe distinctif des disciples du Christ (cf. Jn 13,35) ».*

sacrifice suprême : "Donner sa vie pour ses frères"¹⁸² » (cf. 1 Jn 3, 16).

L'évangile présente de nombreuses illustrations de cette solidarité. Dans l'Évangile du paralytique à Capharnaüm, les amis du malade font preuve d'une solidarité forte et déterminée. Ils mettent tout en œuvre pour accéder à Jésus et, en voyant leur foi, celui-ci pardonne puis guérit l'homme couché sur la civière.

Autre exemple, la multiplication des pains dans l'Évangile de Jean¹⁸³ : un jeune homme donne le peu qu'il avait pour son propre repas. Il l'offre pour la foule : « *Qu'est-ce que cela pour tant de monde ?* » s'étonnent les disciples. Jésus répond : « *Faites asseoir les gens !* » l'indigence suffit parce qu'elle est remise entre les mains du Christ. Les pratiques égoïstes, captatrices, vénales rendent l'univers trop petit pour les hommes. Le cœur de l'homme est fait pour embrasser large, pour veiller au bien de tous et il est donc ouvert à la solidarité. Le jeune homme de l'Évangile ouvre son sac et partage son pique-nique avec une efficacité inimaginable. Le don, la solidarité, la droiture non seulement donnent de la joie mais ils sont signes du Royaume qui vient.

« Le don, la solidarité, la droiture non seulement donnent de la joie mais ils sont signes du Royaume qui vient. »

On pourrait aussi prendre comme exemple la prière universelle dans la liturgie : la prière, lorsqu'on célèbre l'eucharistie, la cène, ne peut être qu'universelle : le Christ a livré son corps pour la multitude : ce sont les paroles mêmes de Jésus : « car ceci est mon sang, le sang de l'Alliance, versé pour la multitude (*pollôn*), pour le pardon des péchés. » (Mt 26,28)

182 Jean-Paul II, *Sollicitudo Rei Socialis* 40.

183 Jn 6,1-16.

4 LA SOLIDARITÉ EN PRATIQUE

« La solidarité nous aide à voir l'autre - personne, peuple ou nation - comme notre semblable, une aide que l'on doit faire participer, à porter avec nous, au banquet de la vie auquel tous les hommes sont également invités par Dieu. »

Sollicitudo Rei Socialis, 39

Le principe de solidarité engage le dirigeant d'entreprise à agir à plusieurs niveaux. Le premier, comme pour tout homme, est celui de sa propre conversion : que fait-il pour être davantage solidaire de son prochain ? Le second niveau, plus spécifique, est celui de sa responsabilité de dirigeant : que met-il en place pour développer la solidarité au sein de son entreprise et, entre elle et le reste de la société ?

Ces deux niveaux fonctionnent ensemble. La conversion personnelle oriente l'action du dirigeant et celle-ci trouve sa racine dans sa conversion. Il n'y a pas de hiérarchie ou de priorité entre eux.

« La conversion personnelle oriente l'action du dirigeant et celle-ci trouve sa racine dans sa conversion. »

4.1 La conversion du dirigeant

L'apôtre Jacques dans son épître, exhorte les croyants riches et socialement bien placés à être humbles : « *Que celui qui est riche se glorifie de sa petitesse car il passera comme la fleur de l'herbe* »¹⁸⁴. La foi restaure les personnes et leur permet de ne pas céder aux « idoles » : le pouvoir, la domination de son prochain, l'argent, la possession, la gloire, les honneurs.

Le respect des lois et des réglementations ne suffit pas à guider les comportements d'un dirigeant. Il doit être au clair sur ses motivations personnelles et son éthique. La foi dans le Christ, invite le dirigeant chrétien à considérer ses collaborateurs, ses clients ses fournisseurs, croyants ou non-croyants comme des êtres aimés par Dieu comme lui-même est aimé. Le Christ lui commande de les aimer « comme il les a aimés » et de s'en sentir responsable.

184 Jc 1,10.

4.1.1 Devenir le prochain de son frère

Dans l'encyclique *Fratelli Tutti* la méditation du Pape François à partir de l'évangile du bon samaritain¹⁸⁵ nous aide à comprendre concrètement quelles attitudes développer. Par cette parabole, le Christ répond à la question d'un docteur de la loi : « qui est mon prochain ? ». *Fratelli Tutti* donne plusieurs orientations :

♦ **Être attentif aux autres.** En effet, « *Nous devons reconnaître la tentation, qui nous guette, de nous désintéresser des autres, surtout des plus faibles. (...) Nous sommes habitués à regarder ailleurs, à passer outre, à ignorer les situations jusqu'à ce qu'elles nous touchent directement.* »¹⁸⁶

Remarquons avec Mgr Guy Nouajim que « *Jésus répond à la question : "Qui est mon prochain" par une autre question : "Qui a été le prochain du malheureux ?". Il ne s'agit plus de la place de l'autre par rapport à moi comme centre de référence, mais de ma place par rapport à l'autre. C'est alors l'autre qui devient le centre de référence. Le chrétien n'est plus celui qui cherche à savoir qui est son prochain, mais celui qui cherche à être le prochain de l'autre, au service de ses besoins.* »¹⁸⁷

♦ **Donner de son temps :** Le lévite et le prêtre n'ont pas le temps, ils passent leur chemin. Le samaritain « *s'est arrêté, (...) a fait le don de la proximité, a personnellement pris soin de lui, a également payé de sa poche et s'est occupé de lui. Surtout, il lui a donné quelque chose que, dans ce monde angoissé, nous thésaurisons tant : il lui a*

185 Lc 10, 29-37.

186 *Fratelli Tutti*, §64. Un peu plus loin dans l'encyclique, le pape François nous invite à nous identifier à chacun des personnages de la parabole : « *Et si nous étendons notre regard à l'ensemble de notre histoire et au monde de long en large, tous nous sommes ou avons été comme ces personnages : nous avons tous quelque chose d'un homme blessé, quelque chose d'un brigand, quelque chose de ceux qui passent outre et quelque chose du bon Samaritain.* » (*Fratelli Tutti*, §69).

187 Contribution de Monseigneur Guy Nouajim, Conseiller spirituel des EDC Liban pour le travail d'adaptation de l'itinéraire de la PSC pour le moyen orient.

donné son temps. Il avait sûrement ses plans pour meubler cette journée selon ses besoins, ses engagements ou ses souhaits. Mais il a pu tout mettre de côté à la vue du blessé et, sans le connaître, il a trouvé qu'il méritait qu'il lui consacre son temps. »¹⁸⁸

♦ **Garder toujours en tête que Dieu aime tout homme et que chaque homme à la plus grande importance à ses yeux :** « *la foi fonde la reconnaissance de l'autre sur des motivations inouïes, car qui croit peut parvenir à reconnaître que Dieu aime chaque être humain d'un amour infini et que cela lui confère une dignité infinie »¹⁸⁹.*

♦ **Ne pas être obnubilé par nos propres besoins :** « *voir quelqu'un souffrir nous dérange, nous perturbe, parce que nous ne voulons pas perdre notre temps à régler les problèmes d'autrui. Ce sont les symptômes d'une société qui est malade, parce qu'elle cherche à se construire en tournant le dos à la souffrance. »¹⁹⁰*

♦ **Veiller à ne pas tomber dans une fausse générosité :** « *... dans la société globalisée, il y a une manière élégante de tourner le regard de l'autre côté qu'on adopte souvent : sous le couvert du politiquement correct ou des modes idéologiques, on regarde celui qui souffre sans le toucher, on le voit à la télévision en direct, et même on utilise un langage apparemment tolérant et plein d'euphémismes »¹⁹¹.*

188 *Fratelli Tutti*, §63.

189 St. Jean-Paul II, Message aux personnes porteuses de handicap, Angélus à Osnabrück - Allemagne (16 novembre 1980). Également « *L'être aimé m'est cher car il est d'un grand prix* » - Somme théologique, II-II q 27.

190 *Fratelli Tutti*, §65.

191 *Fratelli tutti*, §76 – Dans le paragraphe précédent, le pape François nous met en garde : « *Le cercle est fermé entre ceux qui utilisent et trompent la société pour la dépouiller et ceux qui croient rester purs dans leur fonction importante, mais en même temps vivent de ce système et de ses ressources. (...) L'imposture du "tout va mal" a pour réponse "personne ne peut y remédier", "que puis-je faire ?". On alimente ainsi la désillusion et le désespoir. »* (*Fratelli Tutti*, §75)

♦ **Se souvenir que nous vivons par les autres :**

« notre existence à tous est profondément liée à celle des autres : la vie n'est pas un temps qui s'écoule, mais un temps de rencontre ». ¹⁹²

Ainsi, « La parabole nous montre par quelles initiatives une communauté peut être reconstruite grâce à des hommes et des femmes qui s'approprient la fragilité des autres, qui ne permettent pas qu'émerge une société d'exclusion mais qui se font proches et relèvent puis réhabilitent celui qui est à terre, pour que le bien soit commun. » ¹⁹³ À chacun de répondre à cette invitation dans sa famille, sa paroisse, son cercle amical, les associations auxquelles il appartient.

« **La façon dont nous serons solidaires sera facteur de solidarité dans l'entreprise. »**

L'évangile dit aux croyants : « Vous êtes la lumière du monde » ¹⁹⁴. C'est évidemment vrai pour le dirigeant appelé à agir dans son champ de responsabilité naturelle : son entreprise. À l'aide de sa foi il est appelé à éclairer « son monde » : en premier l'entreprise dont il a la charge et en second tout l'écosystème de son entreprise. Il peut donc s'interroger sur la façon dont son autorité, « éclaire » la solidarité. Comment est-il lui-même solidaire ? Comment par son comportement et ses décisions facilite-t-il la solidarité au sein de ses équipes ?

Le dirigeant pourra aussi se poser la question de la confiance. En effet, la création d'un climat de confiance facilite le développement de la solidarité. Pour cela, le dirigeant se demandera : pourquoi et en quoi, les autres peuvent me faire confiance ? Cette interrogation se déclinant elle-même en trois sous-questions : mon comportement est-il fiable ? Suis-je capable d'obtenir des résultats ? Suis-je attentif au bien commun et au bien de mes collaborateurs ?

192 *Fratelli Tutti*, §66.

193 *Fratelli Tutti*, §78.

194 Mt 5, 14.

4.1.2 Penser l'entreprise comme « un corps vivant »

Nous devons également convertir le regard que nous portons sur notre entreprise. Le chapitre 12 de la première épître aux Corinthiens peut nous guider. Saint Paul y emploie l'image du corps pour parler de l'Église¹⁹⁵. Cette image peut être transposée à l'entreprise qui peut être vue comme un corps dont chacun des membres est important et doit jouer son rôle.

« *Le corps humain se compose non pas d'un seul, mais de plusieurs membres.* »¹⁹⁶. De même, dans l'entreprise, il y a ceux qui vendent et ceux qui produisent, ceux qui développent des nouveaux produits et ceux qui font les comptes. Il y a aussi ceux qui font et ceux qui donnent les ordres, ceux qui sont visibles et ceux que personne ne voit. Chacun est nécessaire, les plus forts comme les plus fragiles.

Saint-Paul nous rappelle que : « *Le pied aurait beau dire : "Je ne suis pas la main, donc je ne fais pas partie du corps", il fait cependant partie du corps. L'oreille aurait beau dire : "Je ne suis pas l'œil, donc je ne fais pas partie du corps", elle fait cependant partie du corps.* »¹⁹⁷ Dans les entreprises, combien de difficultés naissent des reproches que se font entre elles les équipes. Des vendeurs qui se plaignent des retards ou des défauts de qualité de la production, des équipes de production du manque de respect des règles par les vendeurs, des services après-vente de la conception des produits...

Puis il explique que : « *Si, dans le corps, il n'y avait que les yeux, comment pourrait-on entendre ? S'il n'y avait que les oreilles, comment pourrait-on sentir les odeurs ?*

195 1Co 12, 14-27.

196 1Co 12, 14.

197 1Co 12, 15-16.

Mais, dans le corps, Dieu a disposé les différents membres comme il l'a voulu. S'il n'y avait en tout qu'un seul membre, comment cela ferait-il un corps ? »¹⁹⁸. Comprendre et faire comprendre la valeur ajoutée de chacun est nécessaire à la bonne coopération.

Il continue : « *En fait, il y a plusieurs membres, et un seul corps. L'œil ne peut pas dire à la main : "Je n'ai pas besoin de toi" ; la tête ne peut pas dire aux pieds : "Je n'ai pas besoin de vous". »¹⁹⁹ Ainsi, surtout s'il est à l'extérieur de l'entreprise, chacun doit assumer à la fois son rôle, sa spécificité, sa responsabilité, mais aussi le fait qu'il représente la totalité de l'entreprise dont il fait partie.*

« "Il a voulu ainsi qu'il n'y ait pas de division dans le corps, mais que les différents membres aient tous le souci les uns des autres", 1Co25. »

Il va même plus loin en précisant que : « *Bien plus, les parties du corps qui paraissent les plus délicates sont indispensables. Et celles qui passent pour moins honorables, ce sont elles que nous traitons avec plus d'honneur ; celles qui sont moins décentes, nous les traitons plus déceamment ; pour celles qui sont décentes, ce n'est pas nécessaire. Mais en organisant le corps, Dieu a accordé plus d'honneur à ce qui en est dépourvu. »²⁰⁰ Qui peut sincèrement affirmer qu'il a toujours traité les gardiens, les personnels de ménage, ceux qui font la plonge à la cantine, avec la même déférence que celui ou celle qui décide de son salaire ? Pourtant il suffit que ces personnes soient absentes ou cessent leur travail pour que chacun constate que leur travail est important pour la bonne marche de l'entreprise.*

L'apôtre Paul termine son image ainsi : « *Il a voulu ainsi qu'il n'y ait pas de division dans le corps, mais que les différents membres aient tous le souci les uns des autres.*

198 1Co 12, 17-20.

199 1Co 12, 20-21.

200 1Co 12, 20-24.

Si un seul membre souffre, tous les membres partagent sa souffrance ; si un membre est à l'honneur, tous partagent sa joie. »²⁰¹ C'est pourquoi le souci des personnes fait absolument partie du rôle du manager. Il est important de prêter attention aux instances représentatives du personnel lorsqu'elles sont dans le rôle de signaler les souffrances des uns ou des autres. Ce verset met en lumière la solidarité qui doit s'exercer dans les moments difficiles comme dans les réussites.

Ce texte montre que la solidarité ne doit pas être vécue seulement comme une perte de quelque chose au profit des autres mais que chacun peut y trouver un intérêt personnel, car si, comme le corps, l'entreprise fonctionne bien, tout le monde y gagne. C'est aussi vrai par exemple quand, en temps de crise, une entreprise peut être amenée à aider un fournisseur au-delà de la relation de coopération établie, pour qu'en retour elle puisse rester elle-même opérationnelle à court ou moyen terme.

« Si, comme le corps, l'entreprise fonctionne bien, tout le monde y gagne. »

Questions :

- ♦ De qui suis-je le prochain ? Quelles sont les actions qui m'aident à me rendre proche des autres ? En quoi la personne du Christ m'inspire ? Quelles sont les paroles qui me touchent le plus ?
- ♦ Qu'est-ce que je fais pour mes prochains : Dans mon univers professionnel ? familial ? associatif ?... Qu'est-ce que j'aimerais faire ? Quelles sont mes résistances ?
- ♦ Mon comportement est-il fiable ? Est-ce que je fais montre de rigueur dans ma gestion quotidienne ? Quelles sont les valeurs qui me motivent au long cours ?

201 1Co 12, 25-26.

Est-ce que j'obtiens en général les résultats escomptés dans mes actions passées, ce qui permet d'espérer en ceux de demain ?

Suis-je centré sur moi-même ou bien mes collaborateurs ressentent-ils que je pense à eux et que je les prends en compte dans mes choix d'entreprise ?

4.2 La solidarité dans l'entreprise

« Une entreprise est à la fois une communauté, une société de personnes, une société de capitaux. Réussir l'articulation de ces dimensions est nécessaire. »

4.2.1 L'entreprise comme communauté

L'entreprise est-elle une communauté ou une société ? Est-elle d'abord un groupe des hommes et des femmes vivant une aventure commune ou une organisation de personnes liées par des contrats ?

Il serait tentant mais vain d'opposer ces deux conceptions. En effet, une entreprise est tout cela à la fois : une communauté, une société de personnes, une société de capitaux. Réussir l'articulation de ces différentes dimensions est nécessaire à la réussite de l'entreprise.

C'est aussi une source de tension. En effet, deux évidences semblent s'opposer²⁰² :

- ♦ L'expérience quotidienne du dirigeant qui vit avec, rencontre, se soucie de ses équipes. Expérience également des collaborateurs qui se sentent tous liés entre eux par quelque chose qui les dépasse.
- ♦ Le sentiment de propriété qui anime le dirigeant qui a investi dans son entreprise et en vit tous les risques... Sentiment confirmé par la réalité juridique qui lui permet de vendre son entreprise.

202 Est-ce une énième version de l'opposition entre l'individualisme et le collectivisme ? Et/ou celle entre le capital et le travail ?

Remarquons que cette tension trouve sa solution dans la vision de la propriété portée par la Pensée Sociale Chrétienne : le bon usage de ce que l'on possède et la mise au service des autres de ce que l'on possède²⁰³.

Revenons sur le fait que l'entreprise est une communauté²⁰⁴ : Dans *Centesimus Annus*, saint Jean-Paul II écrit : « *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 tout entière.* »²⁰⁵

Cette vision de l'entreprise est en cohérence avec ce qui fait la richesse des entreprises : « *Aujourd'hui, le facteur décisif est de plus en plus l'homme lui-même, c'est-à-dire sa capacité de connaissance qui apparaît dans le savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres.* »²⁰⁶

De fait, une entreprise qui fonctionne à toutes les caractéristiques d'une communauté²⁰⁷. Caractéristiques qui peuvent être aussi celles d'une société et dont la compréhension peut aider à créer les conditions de la solidarité dans l'entreprise :

♦ **La poursuite d'une finalité** : chacun est présent pour contribuer ensemble à une création. Dans l'entreprise elle est formalisée dans sa raison d'être, sa mission ou sa vi-

203 Une autre façon de voir est de considérer qu'il existe plusieurs natures de propriétés de l'entreprise.

204 Sur le sujet, voire la fiche rédigée par la commission repère des EDC : <https://www.lesedc.org/actu/fiche-point-de-reperes-lentreprise-communautaire/>. Lire également « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications » Dominique Bessire et Hervé Mesure, *Management & Avenir* 2009/10 (n° 30).

205 *Centesimus Annus*, §35.

206 *Centesimus Annus*, §32.

207 « *Ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs* » (Cf. Larousse).

sion. La communauté vit d'autant mieux que chacun des membres « contribue au geste créateur » ;

♦ **Des ressources et des moyens partagés ;**

♦ **Des règles de vie** qui permettent à chacun de se situer, de savoir comment agir et de trouver une solution en cas de conflit²⁰⁸. Ces règles rendent possible la libération de l'énergie de tous au service des objectifs de l'entreprise. Elles peuvent (et doivent) évoluer dans le temps au gré des situations rencontrées ;

♦ **Des relations de coopération entre les collaborateurs.**

L'accumulation d'expériences partagées au service d'un projet rend ce dernier commun. La multiplication des interactions respectant les règles de vie développe des habitudes communes. Peu à peu émerge une identité qui dépasse largement l'ensemble des intérêts individuels et collectifs ;

♦ **Une relative stabilité de chacune de ces caractéristiques.** Lorsque dans certaines situations, l'une d'elle est fragilisée ou disparaît, le sentiment de communauté se défait.

Remarquons, qu'une entreprise dont le fonctionnement correspond à ces cinq caractéristiques a de forte chance d'être aussi une entreprise performante. Faire vivre l'entreprise comme communauté, c'est donc lui donner de la vitalité et la rendre performante²⁰⁹. Ce qui est surprenant, ce n'est pas que l'entreprise soit une communauté, c'est plutôt de constater que pendant longtemps la doxa économique a accepté qu'elle ne le soit pas.

208 Cf. l'importance des règles dans les communautés bénédictines. Un extrait de la règle est lu et commenté chaque jour.

209 La façon de faire a été largement développée dans *Développer la coopération dans l'entreprise* page 81. Mais aussi dans les différents livrets des EDC : *Bien commun et l'entreprise*, *La participation dans l'entreprise* et *L'entreprise et la destination universelle des biens*.

4.2.2 La solidarité à l'épreuve des crises

Après l'armistice de juin 1940 une minorité de français choisit de résister, une autre de fuir, et une dernière de collaborer avec l'ennemi²¹⁰. La très grande majorité adopta un comportement mélangeant attentisme, résistance, collaboration et fuite dans des proportions qui ont fluctué dans le temps.

Il en fut de même pour la solidarité. Les français ont été plus ou moins solidaires en fonction de là où ils étaient : famille, village, entreprise, communauté religieuse, unité de combat, réseau... Certains risquèrent leur vie pour sauver des juifs, d'autres les dénoncèrent. Certains firent payer l'eau de leur puits à des familles en exode pendant que d'autres les nourrissaient. Des réseaux de résistance se firent concurrence et certains résistants moururent pour les sauver. Pendant la guerre, comme dans toutes les crises, la solidarité fut diverse et variable.

Cette diversité se retrouve dans une entreprise qui vit une crise comme une réorganisation, une fusion ou un conflit social. Dirigeant, actionnaire, manager, collaborateur mais aussi client, ou fournisseur vont adopter des comportements mêlant à diverses doses fuite, solidarité, engagement et passivité. Mêlant rationnel et l'irrationnel, chaque personne va se déterminer, parfois de façon surprenante, par rapport à ce qui fait sa vie : les valeurs qui l'ont construite, l'attachement et son vécu dans l'entreprise, ses solidarités avec d'autres groupes tels que sa famille.

Dans les crises, les émotions aussi prennent une grande place. Une fois la crise déclenchée se succèdent déni, repli sur soi, acceptation, et enfin reconstruction. Les émotions

210 Notons que l'engagement et la solidarité sont deux choses différentes. Des combattants courageux et engagés ont pu ne pas être solidaires. Des groupes ont pu se cacher en se montrant solidaires, et cela a pu changer en fonction du groupe d'appartenance.

négatives comme positives vont s'entrechoquer et mettre à l'épreuve la solidarité. Du côté des émotions négatives se succèdent²¹¹ : le sentiment d'impuissance, de solitude, de déresponsabilisation ; les craintes collectives ou individuelles ; la perte de confiance, en soi et dans ses collègues, la démotivation et la perte du sens collectif. Dans le registre positif : l'attachement à l'entreprise, le besoin d'action, l'attention aux autres, la joie.

Les dynamiques émotionnelles dans une crise sont largement collectives, les échanges entre collaborateurs créant des spirales d'inquiétude ou au contraire de retour à la confiance.

Les entreprises comme toutes les communautés vivent une succession de crises : économiques, commerciales, sociales... Chacune d'elle met à l'épreuve la solidarité. La communauté peut en ressortir renforcée ou au contraire fragilisée. C'est aussi un révélateur du dirigeant dont les collaborateurs observeront le comportement et écouteront les paroles. La posture des managers va être ainsi déterminante dans leur capacité à rassurer, à tenir un cap²¹².

4.2.3 La construction de la solidarité

La crise, parce qu'elle met en risque la solidarité, est un moment clé pour observer et dégager les facteurs qui contribuent à rendre une entreprise solidaire. Ce sont ces mêmes facteurs qui l'aideront à surmonter les crises et seront renforcés chaque fois qu'une crise sera traversée positivement. Ces facteurs de la solidarité sont :

211 Ces sentiments correspondent à des phases différentes. Elles apparaissent successivement. Il est important que le dirigeant comprenne dans quelle phase sont majoritairement ses équipes pour agir avec la plus grande justesse possible.

212 Dans la subsidiarité, cela correspond au principe de suppléance. Cf. Livret *La subsidiarité* pp. 14, 33 et 34. C'est dans la tempête que se forge la confiance dans le capitaine de navire lorsque que chacun des membres de l'équipage constate que son capitaine est capable de prendre la barre et de piloter son navire.

♦ **Le leadership** : une confiance construite sur une parole qui se réalise et sur l'exemplarité des comportements moraux et relationnels, notamment par la capacité à s'engager pour son entreprise et ses collaborateurs²¹³.

♦ **L'identité** : un collectif qui est fier de son nom, de ce qu'il produit pour la société et de la façon dont il travaille et coopère au quotidien, cette fierté s'exprimant dans ses valeurs.

Cette identité se construit dans un cadre :

♦ **Le projet** : ensemble d'énoncés clairs **de la raison d'être, de la vision et de la stratégie**²¹⁴ qui mobilise et nourrit le besoin de sens de chacun. La formalisation aussi belle soit-elle ne suffit pas, le dirigeant doit veiller à dire et répéter sans cesse ce qui est vécu en commun, ce que l'on va faire et comment on va le faire

♦ **Les valeurs** : les croyances et normes énoncées et partagées progressivement par les uns et les autres. Ces valeurs deviennent concrètes par **des règles de vie**²¹⁵ qui précisent comment agir concrètement. Ce sont elles qui préciseront comment agir solidairement.

♦ Parmi ces règles, **la subsidiarité** dont l'exercice habitue chacun à la prise en charge des difficultés à son niveau, si nécessaire avec le soutien de l'organisation. Cette subsidiarité fonctionnera d'autant mieux que seront développés **des lieux d'échange** facilitant l'entraide et la coopération.

La construction de ces facteurs demande du temps et de l'énergie. La solidarité ne se décrète pas, elle se cultive.

213 Il n'y a pas de leadership sans capacité à donner. Cf. livret *L'entreprise et la destination universelle des biens* p. 130. Ce texte renvoie au livre de Benjamin Pavageau *Développer vraiment son leadership. Engagement, don, reconnaissance : les clés pour faire la différence*. Éd. Vuibert.

214 Ensemble cohérent d'objectifs, de ressources et de plans de mise en œuvre.

215 Voir livrets EDC sur la subsidiarité, le bien commun et la participation.

« Les dirigeants ont donc la solidarité qu'ils méritent, conséquence de leur engagement. »

Elle naît, comme une fleur sur un terreau propice, de l'efficacité, de la lisibilité, de l'exemplarité et de la justice des mesures prises, qui nourrissent ce terreau. Les dirigeants ont donc la solidarité qu'ils méritent, conséquence de leur engagement, de leur attitude des dirigeants, et des *process* installés. La qualité des solidarités qui vont se manifester et s'exercer dans une crise sont le fruit de tout ce travail préliminaire ; seul cet « investissement » préliminaire permet d'espérer l'explosion d'attitudes solidaires dans les crises.

À l'inverse, sans un travail préalable de construction de la confiance, sans exemplarité des dirigeants, sans vision et projet clairs, sans valeurs partagées, sans subsidiarité, la crise comme l'après crise peuvent être des moments où la vie collective d'un groupe se délite.

Si le travail a été fait, les crises surmontées construiront les plus grandes solidarités. Dans ces périodes intenses, beaucoup d'habitudes sont bouleversées et chacun se mobilise pour faire réussir le collectif, les identités et les valeurs se transforment et s'enrichissent.

Les temps de relecture tels que les RETEX²¹⁶ des militaires contribuent à renforcer la solidarité en aidant à identifier et rendre « évidentes » les ressources qui ont permis de réussir. Ils sont aussi l'occasion de définir des améliorations.

Chaque dirigeant, chaque comité de direction pourrait réfléchir régulièrement à la résilience de son entreprise et à sa capacité à traverser une crise.

216 RETEX pour retour d'expérience. On ne soulignera jamais à quel point ces temps de relecture sont bénéfiques et transformants. L'utilisation d'une des nombreuses méthodes existantes est recommandée. Par exemple l'Appréciative Inquiry : <https://www.ifai-appreciativeinquiry.com>.

Questions :

- ◆ Avez-vous connu des crises ? En prenant celle qui vous a le plus marquée : quels en ont été les causes ? comment a-t-elle commencé ? Comment vos équipes ont-elles réagi ? Et vous-même ? Comment s'est-elle réglée ? Quelles leçons en tirez-vous ?
- ◆ Réfléchissez-vous aux crises qui pourraient advenir ? Comment vous préparez-vous ?
- ◆ Êtes-vous attaché à la mise en place de la solidarité dans votre entreprise ? Si oui, que faites-vous pour la renforcer ? Que pourriez-vous faire de plus ?

ÉCLAIRAGE

Construire la solidarité dans un conseil d'administration²¹⁷

Commençons par rappeler que chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires, et que les administrateurs les représentent ensemble. S'il est vrai qu'à ce titre, les administrateurs d'une société anonyme peuvent dans certains cas faire l'objet d'une condamnation « in solidum » pour réparer certaines erreurs ou malversations, nous allons nous intéresser ici à un aspect plus positif : comment construire la solidarité dans un Conseil d'Administration, non seulement pour le bon fonctionnement de celui-ci mais plus largement pour le bien de toute l'entreprise et de ceux qui y travaillent.

Au niveau du CA d'abord, solidarité signifie aide mutuelle entre administrateurs d'une part, entre administrateurs et dirigeants opérationnels (DG en général) d'autre part. Au sein du CA qui est un lieu de débats et de décisions, il faut donc rechercher trois choses essentielles : des différences de point de vue et une capacité à faire la synthèse, puis une forme de soutien

217 Dans la suite le Conseil d'Administration (ou CA) désigne l'organe de gouvernance d'une entreprise, quelle qu'en soit la forme.

à l'action concrète. Les administrateurs doivent donc au-delà de leurs compétences techniques (fonctionnelles, sectorielles, scientifiques) et de leurs expériences variées, être choisis aussi pour certaines compétences comportementales : capacité d'écoute, volonté de chercher la bonne décision, bienveillance vis-à-vis du ou des dirigeants opérationnels. Les principaux livrables de leurs débats avec les dirigeants en sont la vision, le plan stratégique, et notamment les décisions d'investissements (ou de désinvestissements).

La vision est fondamentale pour créer la solidarité, c'est-à-dire l'intérêt commun et le but commun. Elle aligne les efforts de tous. Le plan stratégique²¹⁸ décline cette vision en objectifs plus détaillés planifiés dans le temps, ce qui donne à chacun une compréhension des efforts (solidaires !) des autres et de la nécessité que ceux-ci soient coordonnés.

Le soutien, c'est-à-dire la disponibilité (informelle) vis-à-vis du dirigeant qui doit affronter la solitude est elle aussi capitale. Elle montre l'exemple pour toute la hiérarchie de ce que doit être le management.

Les occasions de désaccord, de remise en cause, d'échec, de découragement sont multiples. La solidarité veut qu'existe en permanence un réel effort de dialogue, de remise en cause si nécessaire, de soutien dans l'adversité.

Après le sujet de l'effort vers un but commun, vient naturellement celui de l'intérêt commun et en particulier du partage des résultats en monnaie sonnante. Comment imaginer une solidarité pérenne sans partage des résultats ? Le CA doit s'occuper du bon traitement des hommes et des femmes qui travaillent et veiller à ce que soient mis en place les systèmes de rémunération variable aussi adaptés et équitables que possible. Il doit veiller notamment à ce que ces systèmes récompensent chacun de montants raisonnables (évitant autant les bonus disproportionnés de certains qui démotivent tous les autres, que les distributions de « clopinettes »), calculés au plus proche de paramètres qu'il comprend et sur lesquels il peut agir,

218 Le plan stratégique est un ensemble cohérent d'objectifs, de moyens et de plans de mise en œuvre qui oriente les activités de l'entreprise pour le moyen et le long terme.

et dans la longueur de temps qui convient (celui qui touche un petit salaire appréciera de ne pas attendre 12 à 18 mois son écot).

Les crises sont aussi une réalité de nos existences : déroutes financières, épidémies... Ceux qui ont confiance parce qu'ils ont vu que de bonnes décisions entraînent de bonnes actions et enrichissent tout le monde prendront plus facilement le risque de se montrer à nouveau solidaires en s'engageant dans un plan de redressement qui assure la pérennité de l'entreprise sans en connaître précisément de prime abord le retour monétaire.

4.2.4 Travailler avec des personnes différentes²¹⁹

Dans le récit de la Tour de Babel²²⁰ les hommes ne parlent initialement qu'une seule langue. Ils décident de construire une tour touchant le ciel, symbole de puissance et d'unité²²¹. Mais Dieu ne veut pas de cela et provoque l'échec du projet en « embrouillant leur langue » et en « les dispersant sur toute la terre ». Babel nous suggère que l'uniformité est rarement un gage de réussite. Le message biblique valorise la diversité de personnes libres, avec des modes de vie, des expressions et des idées variées.

Cependant l'expérience montre que l'uniformité, souvent plus simple à mettre en œuvre, est source d'efficacité. Ainsi, le déploiement de processus communs dans l'ensemble des filiales d'un groupe. Mais l'uniformité est aussi une tentation. Celle de dominer, comme dans Babel, la réalité. Ainsi dans les recrutements quand ceux-ci ne sont pas suffisamment diversifiés ou quand l'intégration dans une entreprise cherche à formater.

219 Lire sur ce sujet le livret *La dignité de la l'homme au cœur de l'entreprise* pp. 23 à 26 et 85 à 88 et dans *La participation dans l'entreprise* pp. 115 à 117 et dans *L'entreprise et la destination universelle des biens* page 137.

220 Gn11, 1-9.

221 « Allons ! bâtissons-nous une ville, avec une tour dont le sommet soit dans les cieux. Faisons-nous un nom, pour ne pas être disséminés sur toute la surface de la terre. », Gn 11, 04.

a/ Diversifier les profils

Une entreprise a en général en son sein des métiers différents, avec des profils adaptés : direction, finances, R&D, Marketing, Achats, Vente, Fabrication, gestion de projet etc.... La performance de chacun est attendue dans son domaine, ce qui implique des profils variés. La bonne répartition des tâches confiées à chacun selon ses qualités professionnelles et son charisme est un gage de réussite.

Dans une nouvelle entreprise, les associés peuvent être tentés de prendre toutes les décisions également, chacun jouant le même rôle. Très vite, ils comprendront qu'ils ont intérêt à s'organiser en se répartissant les responsabilités en fonction de leurs talents (Par exemple : direction générale, production, commercial). L'unité ne passe pas forcément par l'uniformité mais par la diversité solidaire en vue d'un projet commun.

De la même façon l'entreprise en grandissant pourra avoir intérêt à varier ses recrutements tant dans leurs compétences que dans leurs comportements. Citons l'expérience de Patagonia. Son fondateur, Yvon Chouinard, passionné d'escalade, trouvait évident que, quand la météo était favorable, ses équipes composées de grimpeurs ou de surfeurs partent vivre leur passion. Il n'était pas question de contrôle d'horaires ou de congés. Quand son entreprise s'est mise à grossir, il a eu besoin d'autres métiers, plus conventionnels. Afin de préserver l'esprit d'entreprise, il a cherché pour ces postes des personnes passionnées dans leur vie, quel qu'en soit le domaine. La réussite a été au rendez-vous.

« Une entreprise a donc tout intérêt à accueillir de la différence au sein de ses équipes. »

Une entreprise a donc tout intérêt à accueillir de la différence au sein de ses équipes. La variété des profils enrichit la palette de ses capacités. Elle introduit aussi de l'exigence dans les relations interpersonnelles et inter équipes. En effet, lorsque des collègues fonc-

tionnent différemment, ils ont plus de mal à se comprendre et peuvent perdre de vue l'apport des autres à l'ensemble.

Certains profils particulièrement atypiques peuvent être source de grandes richesses. Pensons à ses créatifs au profil parfois très original, passionnés mais indisciplinés. Comment réussir à faire travailler de tels électrons libres, avec les autres services nécessaires à la pérennité de l'activité ? la même question se pose dans une moindre mesure un peu partout.

Comment créer de la solidarité au sein de cette diversité ? Au-delà du but commun et des règles de vie évoqué précédemment la connaissance mutuelle des collaborateurs permet de supprimer les peurs de l'autre, cet inconnu. Plus, elle peut créer l'envie de travailler ensemble, solidairement, sans que quiconque ne cherche à utiliser les autres. Selon la taille de l'entreprise cela peut concerner l'ensemble des équipes ou seulement une partie.

Questions :

- ♦ Comment recrutez-vous ? Quels sont vos critères ? Quand vous menez les entretiens d'embauche, comment vous y prenez-vous ? À quoi êtes-vous attentif ?
- ♦ Avez-vous des profils « atypiques » dans votre entreprise ? Comment travaillent-ils avec les autres collaborateurs ?

b/ Accueillir les personnes fragiles

Chacun de nous a des fragilités mais, elles ne nous empêchent en général pas d'interagir en bonne intelligence avec les autres. D'autres souffrent de fragilités ou de handicaps plus conséquents. Leur intégration dans la vie sociale et la vie des entreprises exige plus d'attention. Leur accueil dans l'entreprise quand cela est possible demande du

« La diversité introduit de l'exigence dans les relations interpersonnelles. »

« Voir l'intégration de ces personnes, comme des atouts pour l'entreprise et leur différence comme une richesse. »

temps, des investissements comme des aménagements de poste.

L'une des clés est de voir l'intégration de ces personnes, comme des atouts pour l'entreprise et leur différence comme une richesse et non comme un risque ou une obligation légale. Le handicap peut exacerber la pertinence du regard sur les autres et sur l'environnement et proposer des solutions différentes. Par exemple quelqu'un d'hypersensible sentira tôt venir des conflits larvés, imaginera une organisation des bureaux génératrice de plus d'esprit d'équipe. Une personne qui affronte une grande difficulté dans sa vie montre souvent du courage et de la détermination, une qualité qui a de la valeur au travail.

D'autres atouts viennent de ce que cela génère au sein de l'équipe : devoir faire preuve de solidarité vis à vis d'une personne fragile dans une équipe stimule la bienveillance et conduit à relativiser certaines difficultés. Beaucoup de personnes témoignent que côtoyer des personnes fragiles change leur regard sur les autres. L'état d'esprit général de l'entreprise s'en trouve alors amélioré.

Mais l'intégration de ces personnes ne s'improvise pas. L'équipe et la personne elle-même doivent jouer le jeu. Quelques pistes managériales pour faciliter l'intégration d'une personne fragile :

- ♦ **L'accueil sera plus facile si l'équipe dans laquelle la personne sera intégrée fonctionne bien. L'enjeu est de faire de la personne handicapée, un équipier parmi les autres.** Il est préférable de ne pas survaloriser la personne avec un handicap en forçant sa compétence. Il ne doit pas être un équipier « à part » ;
- ♦ **Ne pas cacher la fragilité et expliquer à tous le fonctionnement et les besoins spécifiques de la**

personne fragile. Ce moment peut être difficile pour la personne concernée mais il rassure et évite les malentendus. Il est possible de faire appel à des organismes spécialisés pour cela. Ces mêmes organismes peuvent aussi proposer des aménagements de poste (positionnement du bureau, logiciels, etc...).

♦ **Responsabiliser la personne fragile sur son intégration.** C'est savoir lui dire « l'équipe a besoin de toi ». Il faut éviter d'enfermer dans la dépendance des personnes que l'on accueille. Certaines utilisent le fait d'être fragiles pour prendre des libertés et engendrent ainsi du rejet. Le manager doit rester dans son rôle et ne pas jouer un rôle de soignant.

FOCUS

Les disciples de Jésus : un choix d'équipe déroutant

Nous avons dans l'Évangile l'exemple d'une équipe très performante qui au départ n'avait rien pour le devenir. Quel chef d'entreprise raisonnable se serait lancé dans une aventure entourée de pareilles recrues. Trop risqué !

Qui étaient les douze disciples de Jésus ? Tout d'abord 2 équipes de 2 frères Pierre et André et Jacques et Jean. Avoir des frères dans un groupe est une fragilité : ils peuvent s'entendre au détriment des autres, ou se disputer et polluer le groupe. Deux viennent de la concurrence (Jean-Baptiste) : André et Jean. De plus ces quatre-là sont des hommes simples vivant de leur pêche. Ils ne sont ni des intellectuels ni des managers prêts pour la future expansion internationale.

Thomas fait partie de l'équipe mais ne fait pas forcément confiance au leader. Matthieu est un ancien collaborateur des Romains. Simon le Zélote est un résistant qui prône l'usage des armes. Ces deux derniers ont dû avoir des échanges assez houleux. Pas sûr que leur objectif en suivant Jésus ait été le même.

Philippe, quant à lui, semble bien versé dans la religion juive. Judas Iscariote est vénal et va vendre son maître pour de l'argent. Et pourtant, c'est lui qui tient les cordons de la bourse. Franchement, Jésus a pris des risques !

Ensuite, il y a des personnalités moins charismatiques. Leur appartenance au groupe est plus floue. On entend moins parler de Barthélemy, de Jacques le Mineur, fils d'Alphée, de Jude dont le nom est remplacé parfois par Thadée. Est-ce le même ou un autre ? L'évangéliste Jean ne cite ni Barthélemy, ni Matthieu, ni Simon le zélote, ni Jacques le mineur, mais mentionne un certain Nathanaël, un peu rigide apparemment. Peut-être étaient-ils plusieurs autour du noyau dur et la reconnaissance dans la liste des Douze un peu fluctuante parfois.

Côté caractère, ils sont souvent de bonne volonté mais manquent souvent d'une compréhension juste de la situation. Ils sont plutôt couards quand un danger approche. Quasi tous fuiront quand tout ira mal lors de la crucifixion. Pierre ira jusqu'à renier son maître.

Pierre, pourtant un des leaders, n'a pas bon caractère. Il s'emporte vite. Jean, lui est appelé Fils du tonnerre, sans doute pas un doux lui non plus. Les fils de Zébédée sont plutôt carriéristes et veulent les premières places dans le royaume à venir. Ils ne jouent pas trop l'équipe.

Philippe n'est pas très sûr de lui et n'ose pas toujours s'ouvrir à Jésus. Thomas est surnommé « le jumeau ». Aurait-il une personnalité un peu double ? Quelques-uns dans l'équipe semblent avoir une relation privilégiée avec Jésus : Pierre, Jacques et Jean. Au risque de jalousies dans le groupe.

Franchement, quelle drôle d'équipe ! Malgré les imperfections et les manques de chacun, leurs conflits inévitables, Jésus a su repérer chez ses disciples les qualités nécessaires pour son projet. Il a été un modèle pour eux, les a formés pendant une longue période pour qu'ils soient prêts pour leur mission future. Certains même ont vu leur personnalité transformée, symbolisée par un changement de nom.

Avant de devenir des apôtres, les disciples ont même dû passer par l'expérimentation de leurs fragilités, de leurs limites. Pierre va certes renier Jésus.

Mais Jésus, par une ultime rencontre au bord de la plage, lui permettra d'assumer et de dépasser cela, le rendant capable de finir sa vie en martyr. Jésus a aussi pris le risque d'intégrer Judas. Et par sa résurrection, il a surmonté cet échec apparent.

Il leur sera adjoint plus tard une nouvelle personne, l'apôtre Paul. Paul n'a pas connu Jésus mais il va enrichir l'équipe de sa culture intellectuelle, ce qui en fera le premier « théologien ». Son intégration se fera dans la douleur au vu de son passé de persécuteur. Et son caractère fonceur va bousculer les autres. Il va aussi créer une véritable rupture avec sa façon de penser à grande échelle un Évangile universel, pour les Juifs comme pour les païens. C'est évidemment un fruit de sa « diversité ».

Le livre des Actes des apôtres nous présente les apôtres avec des missions différentes mais restant en lien. Ils travaillent rarement seuls, pour pouvoir s'appuyer sur leurs compagnons de route. Cette solidarité-là semble essentielle. Ils ont décidé une répartition des rôles entre les leaders majeurs : Paul vers les païens, Pierre vers les Juifs.

Quand de grandes questions se posent, ils se retrouvent à Jérusalem pour débattre. Et dans leur argumentation revient toujours l'action de l'Esprit-Saint. Ac 11, 15: « *Le Saint-Esprit descendit sur eux comme il l'avait fait au commencement sur nous aussi* ». Ac 16, 8 « *Dieu leur a donné le Saint-Esprit comme à nous* ». Ac 15, 28: « *Il a paru bon au Saint-Esprit et à nous de ...* » Jésus n'étant plus de ce monde, c'est l'Esprit Saint qui prend le relais, qui devient le leader commun de l'aventure et qui est gage d'unité. Bien qu'éclatés géographiquement sur le pourtour méditerranéen et travaillant dans des contextes différents, les apôtres ont pu rester solidaires les uns des autres dans l'annonce d'un même Évangile.

Questions :

- ♦ Accueillez-vous des personnes porteuses de handicap ? Comment sont-ils accueillis ? Intégrés ? Quelles leçons en tirez-vous ? Qu'aimeriez-vous faire de plus ?

« Pour le chrétien, la solidarité intergénérationnelle fait tout simplement partie de la solidarité tout court : nous sommes le corps du Christ. »

c/ Veiller à la solidarité intergénérationnelle

La solidarité entre les générations est aussi ancienne que l'humanité ! Elle est l'existence même de la société et de la structure de la famille. Elle se justifie par la réciprocité : « je pourvois à ton éducation, tu pourvoiras à ma dépendance » et par la morale universelle : « tu honoreras ton père et ta mère ». Pour le chrétien, la solidarité intergénérationnelle fait tout simplement partie de la solidarité tout court : nous sommes le corps du Christ, appelés à suivre un commandement d'amour et donc à nous préoccuper des autres comme de nous-mêmes. Tous sont nos frères et la question retentit dans nos cœurs : « Qu'as-tu fait de ton frère ? ».

Trois observations sur la question intergénérationnelle dans la société nous aideront à mieux la poser pour l'entreprise :

♦ **Aujourd'hui, quatre générations cohabitent.** Grâce au progrès de la médecine et l'élévation du niveau de vie, nous bénéficions d'un allongement de la durée de vie. L'espérance de vie à la naissance était de 33 ans au début du XIX^{ème} siècle elle est maintenant supérieure à 80 ans. Aujourd'hui dans les sociétés développées, quatre générations coexistent : l'enfance/la jeunesse, l'adulte/actif, le retraité et enfin la personne dépendante. Les deux générations extrêmes sont dépendantes de la génération active . Les grands-parents sont plus longtemps indépendants et s'occupent parfois de leurs propres parents très âgés et dépendants. Les familles sont souvent confrontées à l'obligation de prendre des décisions difficiles et coûteuses en temps ou en prestations externes pour assurer la prise en charge du 4^{ème} âge²²².

222 Au sens plus large, certaines entreprises, qui en ont les moyens, commencent à se préoccuper du problème de la dépendance parce que leurs salariés cinquantenaires (la génération pivot), qui ont le plus de valeur et leur coûtent le plus cher, sont mobilisés par la gestion de leur parents dépendants, au détriment de leur bien-être mais aussi de leur contribution à l'entreprise.

♦ **La transmission entre les générations est en crise.** Les progrès de l'épigénétique expliquent comment la transmission se fait en grande partie par l'imitation et l'intégration des modes de vie des éducateurs par les enfants tout petits. Mais la perspective dans laquelle se pose cette question a changé depuis la seconde moitié du XX^{ème} siècle. D'une croyance dominante en un progrès continu, nous avons basculé dans une époque où les enjeux écologiques ont fait émerger une pédagogie de la peur, seul moyen raisonnable pour affronter les défis de notre monde²²³. Ajouté au poids de la dette transmise aux générations à venir, cela conduit les générations les plus âgées à ne plus oser transmettre ce qu'elles-mêmes ont reçu.

♦ **La solidarité mise en place par les états est très différente de la solidarité existant au sein de la société.** Dans la plupart des États développés, la solidarité inter-générationnelle est organisée par la puissance publique au travers des transferts sociaux obligatoires²²⁴ : financement des retraites, de l'éducation publique gratuite, de la dépendance, etc...

Cette solidarité « obligatoire » n'apporte pas la richesse des solidarités « privées », celles qui s'organisent entre les personnes, au sein de la famille, dans une entreprise ou dans un cadre associatif. Elles seules peuvent créer ce lien humain dont toute personne a besoin. Une ligne « cotisation retraite » sur un bulletin de salaire ne crée pas de lien. Ces solidarités sont souvent soutenues par la puissance pu-

223 Cf. *L'heuristique de la peur* d'Hans Jonas. Gunther Anders de son côté écrivait que « *Dans l'état actuel des choses, l'espérance est une lâcheté* ». Comme le faisait remarquer Chantal Delsol dans une communication à l'Académie des Sciences Sociales. Quand quelqu'un crie « au loup » il faut examiner l'esprit de celui qui crie plutôt que chercher le loup. L'attente de la catastrophe est aussi importante que la possibilité de la catastrophe elle-même.

224 Elle prévoit également une obligation d'assistance au sein de la famille. Certains jeunes adultes vont jusqu'à intenter des procès à leurs parents pour leur réclamer ce « dû ». Dans l'autre sens, l'État peut réclamer aux enfants les sommes nécessaires à l'entretien de leurs parents.

blique au travers de subventions ou des politiques fiscales, dans un mode mixte.

Cette solidarité relationnelle est une urgence de notre société. Illustrons par deux chiffres : une enquête menée par le CREDOC en 2015 conclue que : « *Après 60 ans, **une personne sur trois** est concernée par la solitude* », 800 000 jeunes n'accèdent pas à l'emploi faute de bénéficier du logement adéquat.

Face à cette précarité, de nombreuses initiatives voient le jour : hébergement d'étudiants par des personnes âgées disposant d'un logement trop grand, contre une présence qui leur fait défaut et/ou de menus services²²⁵. Construction d'une résidence senior et d'une crèche sur le même lieu...

Dans l'entreprise, la solidarité intergénérationnelle est la solidarité tout court. Comme la famille ou la société dans son ensemble, l'entreprise est un lieu de vie où cohabitent au moins trois générations de salariés : stagiaires ou apprentis en formation, actifs, salariés en fin de carrière ou retraités semi-actifs.

Le plus souvent, ces générations cohabitent bien. Sur le terrain les plus jeunes et les anciens travaillent ensemble sans difficultés. Les différences de milieu d'origine, de position dans l'entreprise créent plus d'écart entre les collaborateurs que les différences d'âge. De nombreux chercheurs²²⁶ invitent à ne pas enfermer les générations dans des stéréotypes (X,Y, Z, millénium...). L'utilisation de ces catégories est une forme de prophétie autoréalisatrice : les questions intergénérationnelles sont très largement inten-

225 L'étude de satisfaction menée par une des associations œuvrant dans ce champ fait état de plus de 95% de satisfaction tant chez les étudiants que chez les seniors. 82% des jeunes interrogés sont prêts à renouveler l'expérience et 91% chez les seniors.

226 Cf. Laurent Bibard, Essec Business School et Benjamin Cheminade.

sifiées par le discours qui l'accompagne et notamment les craintes et les questions qui l'inspirent.

Il faut donc sortir de ces classifications. Mettre chacun dans une case est rassurant. Bien plus profitable est de créer des lieux et une culture où tous, jeunes et anciens, puissent partager leurs expériences, leurs attentes, leurs succès et les difficultés qu'ils rencontrent. Tout cela demande d'accepter d'y consacrer du temps. L'intégration des jeunes comme celles des collaborateurs se fait dans la durée. Un des résultats de cet échange est la transmission et le partage des valeurs. Celles-ci se forgent dans le dialogue et le travail fait en commun.

Mettre en place au plus tôt la transmission des savoir faire. Le départ en retraite massif des générations du *baby-boom* pose la question de la transmission des savoir-faire et de la continuité dans certaines entreprises. Combien d'entreprises se trouvent démunies après le départ en retraite de leurs seniors ? Combien de collaborateurs expérimentés sont rappelés quelque temps pour régler une question réclamant leur expertise ?

Une proposition de tutorat systématique en fin de carrière pourrait répondre à ce besoin. Mais si peu d'entreprises l'ont institué, c'est sans doute parce que l'on ne transforme pas en tuteur une personne en fin de carrière. Il faut lui en donner le goût et la compétence beaucoup plus tôt. Une politique de transmission est davantage une culture et une pratique que la mise en place de dispositifs *ad hoc*.

Développer l'apprentissage. L'apprentissage est une forme très sécurisée d'accès à l'emploi pour les jeunes, et un mode de recrutement très qualitatif pour les entreprises. Pour autant, ce mode de collaboration peine à se développer en France, en comparaison par exemple avec l'Allemagne.

« Il faut donc sortir des classifications. Bien plus profitable est de créer des lieux et une culture où tous, jeunes et anciens, puissent partager... Cela demande d'y consacrer du temps. »

Un progrès a toutefois été enregistré avec +16% de plus de contrats d'apprentissage en 2019 et +40% en 2020 dans le secteur privé (495 000 contrats signés) malgré la crise, sur la lancée de la loi « Avenir professionnel » de 2018, et un volet du Plan de Relance 2020 lui est également consacré.

Sans doute des simplifications administratives seraient les bienvenues mais plus profondément, il est nécessaire de développer une culture managériale adaptée. Se mettre en position d'écoute auprès des plus jeunes collaborateurs, faire confiance en les responsabilisant, demande également du temps.

Veiller à la place des seniors. Les entreprises vivent actuellement un paradoxe. D'une part, l'idée que la coopération intergénérationnelle au sein de l'entreprise est source de pérennité commence à s'imposer largement²²⁷ et de l'autre, le taux d'activité des seniors chute dès 55 ans et cette chute s'accélère drastiquement à partir de 59 ans. Il faut sans doute y voir l'influence d'un droit social assez rigide, qui ne permet pas facilement d'adapter le temps de travail, les tâches et surtout la rémunération de ces salariés. Le Japon, qui se donne les moyens du plein emploi (au prix d'une productivité 30% plus faible) est un exemple intéressant de choix radicalement opposé.

« Quelles tâches utiles à l'entreprise peuvent mettre à profit les qualités des seniors ? »

Mais plus fondamentalement, le manque d'intérêt des entreprises pour leurs seniors vient aussi d'un prisme culturel axé sur la productivité, qui conduit à un manque de confiance a priori dans les capacités des seniors à s'adapter à un rythme toujours plus rapide ainsi qu'à un environnement en changement permanent, technologique en particulier. Les seniors sont ainsi vus comme une charge

227 Le gouvernement se saisit également de cette question, à travers des dispositifs comme le contrat de générations.

lourde à porter, plutôt qu'une richesse pour l'entreprise et un maillon indispensable de la solidarité intergénérationnelle... Il conviendrait sans doute d'inverser le point de vue en se posant la question : « quelles tâches utiles à l'entreprise peuvent mettre à profit leurs qualités ? » plutôt que « sont-ils aussi efficaces et bon marché pour des tâches que l'entreprise a prédéfinies ? »

TÉMOIGNAGE

Françoise Giffard : Changement de regard

À 25 ans j'étais trop jeune pour avoir des responsabilités. À 30 ans, il fallait attendre que les anciens partent en retraite. À 40 ans, je n'étais pas directeur, j'avais raté ma carrière. À 50 ans, pour être manager, il fallait être jeune. Je suis devenue expert. À 60 ans j'étais trop âgée. On m'a donné un chèque pour que j'accepte de partir.

À 60 ans, désormais disponible, une *start-up* qui grossissait très vite (1 200 personnes à mon arrivée) m'a contactée sur recommandation pour la création d'une direction Achat, ce que j'ai fait avec bonheur jusqu'à ma retraite. Partie de rien avec carte blanche, j'ai pu recruter mon équipe en interne et en externe, définir la politique achats de l'entreprise et la mettre en pratique : négociation des prix, mise en place des contrats fournisseurs et des *process* internes etc...

Mes collègues des services avec lesquels je travaillais avaient en moyenne 30 ans et évoluaient dans un univers totalement nouveau pour moi à tous points de vue. Et pourtant travailler avec eux a été très facile. À leurs yeux j'étais expérimentée, structurante, efficace, créative, curieuse de tout. Ils disaient que mes questions judicieuses et que mes remarques les faisaient avancer et découvrir de nouvelles possibilités.

Une réelle solidarité avec eux s'est mise en place et des liens forts se sont créés entre nous, liens qui durent encore malgré mon départ.

Entre les deux expériences, ce qui a changé est le regard posé sur moi. Sans à priori. Même sur mon âge.

Questions :

- ♦ Quelle place ont les plus jeunes dans votre entreprise ? Comment cela se passe pour leur recrutement ? Leur accueil ? Leur intégration ? Comment cela se passe-t-il avec les plus anciens ?
- ♦ Faites-vous appel à des apprentis ? des stagiaires ? Comment assurez-vous leur encadrement ?
- ♦ Comment organisez-vous la transmission des compétences ? Est-ce stratégique pour votre entreprise ? Votre encadrement y-est-il sensible ? Quelle méthode, processus, actions mettez-vous en place ? Quel bilan pouvez-vous en faire ?
- ♦ La place des seniors : est-ce un sujet stratégique pour votre entreprise ? Quelles actions mettez-vous en place ?

4.2.5 Le sentiment d'appartenance, source de la solidarité

Solidarité et appartenance marchent de pair. Une personne qui se sent appartenir à un groupe prendra plus facilement le risque de la solidarité en coopérant.

« Développer le sentiment d'appartenance est une responsabilité managériale. »

Développer le sentiment d'appartenance est une responsabilité managériale. Les journées d'intégration des nouveaux, les temps de convivialité quotidien, les moments forts annuels, la célébration des succès contribuent à créer des liens entre les personnes et avec l'entreprise. Le management veillera à la mise en place de tous ces rituels qui rythment la vie collective.

Il sera également attentif à chaque collaborateur pris individuellement. L'enjeu est que, autant que faire se peut, chacun soit pleinement partie prenante de l'entreprise. Cela passe bien sûr par le développement de la coopération qui sera abordée un peu plus loin mais aussi par une attention à chacun et à la qualité des relations entre les collaborateurs.

a/ Manifester de la reconnaissance²²⁸

Une personne qui se sent reconnue, c'est-à-dire « digne d'intérêt » et « méritant de la gratitude » aura confiance en elle-même. Elle se mobilisera pour agir et développera des relations positives au sein de son équipe. À l'inverse, une personne qui ne se sent pas reconnue déprimera et se recroquevillera sur elle-même.

Recevoir de la reconnaissance au sein de l'entreprise renforce la qualité des relations avec les autres. Entendre « nous avons besoin de toi », « ce que tu as fait, toi seul pouvait le faire comme cela », « que penses-tu de cela » prouve à une personne qu'elle compte, qu'elle est unique et qu'elle est pleinement respectée pour elle-même.

Personne ne veut être un « pion » ; être comme un objet facilement interchangeable. Les détails comptent. Dans une entreprise rachetée par un groupe, le jour de leur intégration les collaborateurs ont dû se connecter en utilisant leur matricule. Auparavant, ils utilisaient leur nom de famille. Ce changement, apparemment anodin, leur a donné l'impression qu'ils étaient devenus des numéros. La dynamique d'intégration était mal partie !

Une attention toute particulière doit être apportée à ceux qui « sont transparents ». Ceux dont on ne perçoit l'importance que quand ils ne sont plus là ou à l'occasion d'une crise : les manutentionnaires, le personnel de ménage, les éboueurs, les aides à domicile, les caissières etc... Chacun compte devant Dieu. Ouvrons nos yeux sur tous ceux qui nous entourent pour que chacun se sente appartenir à l'entreprise. Donner de la reconnaissance demande du temps mais, savoir consacrer du temps à une personne n'est-il pas la preuve qu'elle compte vraiment à mes yeux ?

228 Voir dans *La dignité de l'homme au cœur de l'entreprise* pp. 100 et 101.

b/ Veiller à la justice

Le sentiment de justice ne crée pas de motivation en revanche le sentiment d'injustice provoque un repli sur soi. « *Le ressentiment surgit au moment où le sujet se ressent [...] lésé [...]. La frustration se développe sur un terreau du droit à. Je me sens frustré parce que je crois à mon dû ou à mon droit* »²²⁹. L'entreprise, comme tout corps social, est un univers où les frustrations sont nombreuses. Les différences de salaires, les augmentations, les promotions injustifiées sont sources d'émotions négatives comme l'amertume, l'inquiétude ou la colère. Plus graves, les humiliations provoquées par un dénigrement ou une marque de mépris, créent des blessures profondes et durables.

Se sentir lésé, humilié, dénigré, crée de l'amertume et de la rancœur. Les personnes qui en sont victimes se focalisent sur leur mal être et souvent interprètent le monde en fonction de leurs blessures. Leur faculté de jugement est atteinte et peut pousser à la passivité voire à la malveillance. L'individu alors, au lieu d'être solidaire de son groupe, devient son ennemi.

Dans une telle situation, les arguments logiques ont peu d'utilité. La verbalisation du ressentiment est le premier pas vers la résolution du problème. Il est important que cette parole soit possible et accueillie dans l'entreprise.

Faire régner un sentiment de justice demande de passer beaucoup de temps à écouter et échanger. C'est aussi prendre soin des personnes²³⁰ et les éduquer à la façon d'être au sein de l'entreprise. Expliquer les règles de l'entreprise et leur application, que ces règles trouvent leur source dans la morale commune ou soient spécifiques à l'entreprise.

229 Cynthia Fleury, *Ci-gît l'amer - Guérir du ressentiment*, Gallimard, 2020, p. 28.

230 *Ibid.*, p.238.

c/ Prendre en compte les phénomènes collectifs

Quand, dans une entreprise, un nombre significatif de personnes se sentent mal traitées, le ressentiment prend une dimension collective et met le fonctionnement collectif en danger. Les rumeurs se répandent, la capacité à collaborer et s'entraider se dégradent avec l'ambiance. Des spirales négatives peuvent se mettre alors en place dont l'entreprise mettra longtemps à sortir.

Les réseaux sociaux sont des amplificateurs de ce phénomène. Chacun peut y exprimer son ressentiment sans en payer le prix grâce à l'anonymat. Des leaders négatifs peuvent émerger et utiliser ces dynamiques négatives pour manipuler²³¹. Certains chercheront même à les provoquer pour prendre le pouvoir.

Renverser de tels mécanismes demande d'être lucide et de bien discerner, et nécessite aussi de la présence pour écouter et rétablir, si nécessaire, la justice et les responsabilités, et donner les moyens à la hiérarchie pour qu'elle soit en mesure de le faire à son niveau.

d/ Veiller à la qualité des relations

Le sentiment d'appartenance se développera harmonieusement dans une bonne qualité relationnelle. La qualité du lien social devrait être un souci permanent du dirigeant. Pour cela, il peut notamment :

♦ Évaluer régulièrement l'état actuel du lien social :

les salariés ont-ils l'impression que leurs collègues les estiment à leur juste valeur et se soucient d'eux ? La culture encourage-t-elle les manifestations de solidarité ? Y a-t-il des indices qui me permettent de détecter précocement les dynamiques d'isolement ?

231 Ibid, p. 182. Cela est particulièrement vrai sur le plan national. Les propos ou les commentaires tenus sur le plan national sont-ils faits pour unir ou pour opposer, valoriser ou dénigrer ?

- ♦ **Faire de l'entretien d'un lien social fort une priorité de haut niveau** : cela ressort du rôle des dirigeants et progressivement de toute la chaîne hiérarchique ;
- ♦ **Promouvoir les règles de respect de l'autre**, terreau indispensable au développement de vrais liens : savoir se dire bonjour, merci, pardon, qu'en penses-tu ? Est-ce que cela te convient si je fais comme ça ? ... et pour cela, donner l'exemple et exiger des managers qu'ils en fassent de même ;
- ♦ **Prendre en compte dans l'organisation du travail le besoin de lien social** : certains modes d'organisation et de management sont isolants, d'autres créent du lien social²³² ;
- ♦ **Encourager l'entraide** : demander de l'aide, aider et accepter l'aide offerte. Aider et être aidé est la meilleure façon de créer des liens de qualité ;
- ♦ **Former les managers** et faire comprendre ce qu'est une relation de qualité : Est-ce que chacun donne et reçoit ?
- ♦ **Créer les occasions de se connaître**, dès lors qu'elles sont sincères (*team building*, implication collective des salariés dans des projets sociétaux, etc...)

Questions :

- ♦ Est-ce que pour vous, le sentiment d'appartenance est important ? Est-ce quelque chose que vous travaillez avec vos collaborateurs directs ?
- ♦ Comment faites-vous pour que chaque collaborateur se sente pleinement reconnu(e) ? Comment la hiérarchie s'implique-t-elle dans ce rôle ?

232 On peut penser aux organisations en mode projet ou aux méthodes inspirées des « hackathons » dans lesquelles un groupe de personnes compétentes, d'horizon divers et volontaires se penchent pendant 2 heures sur les difficultés d'un service ou d'une personne de l'entreprise.

Et vous-même ? Passez-vous du temps gratuit avec vos collaborateurs ?

- ♦ Quel est le niveau de qualité des relations au sein de votre entreprise ? Qu'est-ce qui explique ce résultat ? Comment faites-vous pour développer une bonne qualité de relation autour de vous ?

4.2.6 La mise en œuvre de la solidarité dans l'entreprise : la coopération²³³

La coopération est la traduction en acte de la solidarité. Quand dans une entreprise les équipes sont solidaires, les coopérations se mettent en place facilement. À l'inverse, lorsque les membres d'une équipe ne se sentent pas solidaires, la coopération n'ira pas de soi.

« La coopération est la traduction en acte de la solidarité. »

Aujourd'hui, la compétence nécessaire à une entreprise ne repose plus sur une seule personne²³⁴ ni sur la juxtaposition de savoirs individuels. Elle est l'association de savoirs spécifiques indissociables sachant s'ajuster les uns aux autres et s'adapter aux contraintes pour produire le meilleur résultat.

Cet ajustement permanent, au cœur de toute compétence collective, n'est possible que par la qualité de la coopération existant entre les personnes. L'expression « un plus un égale trois » signifie bien que l'on réfléchit mieux à plusieurs et que l'on peut faire davantage et mieux. Coopérer, c'est être capable de créer des synergies, mais aussi gérer les risques²³⁵, innover, se transformer²³⁶, développer l'expertise et gérer la connaissance...

233 Cette partie doit beaucoup aux travaux du GRACE (Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise).

234 À supposer que cela ait été vrai un jour, ce jour est très lointain !

235 Cf. Christian Morel, *Les décisions absurdes II, comment les éviter* (2012) ou également *Les décisions absurdes III l'enfer des règles et les pièges relationnels* (2018).

236 « Ni les observations ni les acteurs des organisations ne sauraient aller dans le sens (de l'analyse stratégique des organisations) : les périodes d'innovation, de plus en plus fréquentes, sont ainsi des périodes de mobilisation collective plutôt que de marchandage généralisé » (Norbert Alter).

Coopérer²³⁷ vient du latin *Cum Operare* : œuvrer, faire quelque chose avec. Travailler ensemble et non se partager le travail. Des personnes qui coopèrent participent à une activité dont le résultat sera l'œuvre de tous. Coopérer, c'est vivre un moment social basé sur un échange en vue d'une œuvre commune. Coopérer est exigeant mais aussi source de grandes satisfactions.

Le dirigeant gagnera à aller plus loin et à comprendre ce qui conduit les personnes à coopérer. Cela est d'autant plus utile que les dynamiques de la coopération se heurtent souvent à d'autres logiques nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise comme les processus et les procédures.

« **L'impossibilité de réduire la vie des entreprises à une somme d'intérêts égoïstes est devenue une évidence.** »

a/ Le don au cœur des dynamiques de coopération

En juin 2009, dans son encyclique *Caritas in Veritate*, Benoît XVI invitait à mettre le don et la gratuité au cœur de l'économie²³⁸. À l'époque beaucoup avaient souri. Seule la force des intérêts personnels permettait de comprendre les dynamiques de l'entreprise. Tout devait donc se régler par des contrats équilibrés. Depuis, la réflexion a progressé. L'impossibilité de réduire la vie des entreprises à une somme d'intérêts égoïstes est devenue une évidence²³⁹.

Non seulement le don est largement présent dans l'entreprise mais sans lui l'entreprise ne peut pas fonctionner. La compréhension des dynamiques du don dans les échanges sociaux, ouvre des perspectives sur la façon dont des personnes entrent en coopération et, plus largement, donne des pistes pour développer la coopération dans une entreprise.

237 Le terme coopérer est plus fort que collaborer car à la différence de ce dernier, il implique de partager les objectifs et de se mettre d'accord sur la façon de faire.

238 « *Dans les relations marchandes, le principe de gratuité et la logique du don doivent trouver leur place dans l'économie normale.* », CV, §36.

239 C'est la critique qu'adresse Alain Caillé à l'Analyse Stratégique de Friedberg.

Quand on parle de don, il s'agit de « *toute action ou prestation effectuée sans attente, garantie ou certitude de retour, et comportant de ce seul fait une dimension de gratuité* ». Il est « un moment positif, qui n'a de sens que parce qu'il aurait pu ne pas exister »²⁴⁰. Cependant le don doit se comprendre avec son ambivalence. Il est à la fois gratuit et calculé. Il ne faut pas non plus l'isoler mais plutôt observer la chaîne continue des dons créant un lien entre deux personnes ou un groupe de personnes.

♦ **Le mécanisme du don dans la coopération** : coopérer signifie que l'on travaille ensemble et donc qu'existe un échange entre coopérateurs. Chacun donne à l'autre ou à la communauté une part de son temps, de ses connaissances, de son énergie sans qu'il soit complètement sûr que ce qu'il recevra en retour soit parfaitement équivalent en nature et en quantité. Dans la coopération, on ne sait jamais précisément ce que l'on va recevoir en retour.

Pour créer la coopération « *il faut donner pour amener l'autre à donner à son tour* »²⁴¹. Si c'est un investissement sans garantie absolue de retour, il y a cependant une forme de rationalité où chacun coopère pour que l'autre coopère. Ainsi qu'a pu l'écrire Norbert Alter « *On donne pour créer un lien spirituel : la valeur matérielle du cadeau est donc de peu d'importance ; mais le fait d'avoir donné engage le donataire et le donateur dans une relation de réciprocité* »²⁴².

« Il faut donner pour amener l'autre à donner à son tour. »

Remarquons que :

♦ Quand quelqu'un donne, il exprime le souhait de créer ou d'entretenir une relation importante pour lui. La dy-

240 Alain Caillé et Jean-Édouard Gresy, *La révolution du don*, Éd. du seuil 2014.

241 Comme le fait remarquer Georg Simmel : « *Ce n'est que quand nous sommes les premiers à accomplir le don que nous sommes libres, et c'est la raison pour laquelle il y a, dans la manifestation initiale qui ne se fait pas par remerciement, une beauté, une spontanéité de l'offrande, un surgissement, un épanouissement à destination de l'autre, à partir, en quelque sorte, du virgin soil de l'âme* » [Cf. Simmel 1998, p. 60] cité par Norbert Alter.

242 Norbert Alter, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS* 2002/2 (no 20), pp. 263 à 285.

namique du don est essentielle pour développer notre plus grande richesse, les relations avec les autres. Cette grande richesse est aussi celle de l'entreprise. À l'inverse, **« Refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion »**²⁴³.

♦ L'équivalence stricte des échanges dans la dynamique du don n'est pas possible. De ce fait la dynamique se poursuit jusqu'à ce qu'elle soit rompue parce qu'elle n'est plus suffisamment entretenue.

♦ La gratitude et la reconnaissance à la suite de don est un exercice difficile. En effet, elle demande « *l'investissement de la personnalité tout entière, la continuité de la vie comme échange et réciprocité* »²⁴⁴. Elle demande une simplicité et une humilité auxquelles les personnes n'acceptent pas facilement de se soumettre. Lorsque la personne qui reçoit, se trouve dans l'impossibilité de rendre, elle peut se juger en situation de dépendance²⁴⁵ et trouver cette situation insupportable.

Les communautés fortes se créent par des dynamiques de don « élargies ». A donne à B qui donne à C. La chaîne des dons se poursuit jusqu'à ce que N donne à A. Cette succession de dons enrichit un capital collectif de connaissance et de savoir-faire et crée une forme « d'obligation mutuelle entre les membres ». La communauté entretient ainsi la solidarité. En son sein, chacun veille à ce que les obligations nécessaires à la circulation des dons soient bien respectées. Les efforts consentis par chacun lui permettent d'être intégré et reconnu par la communauté, et de bénéficier de ses services.

243 Mauss, 1968, cité par Norbert Alter dans Norbert Alter, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS* 2002/2 (no 20), pp. 263 à 285.

244 Cf. Simmel, 1998, p. 55, cité par Norbert Alter.

245 Cf. Le cahier des EDC, *La dignité de l'homme dans l'entreprise*.

Notons que cette dynamique n'est pas forcément généreuse. Elle peut être exclusive et ne pas accepter les personnes dont les capacités ne seraient pas jugées suffisantes. Il y a des réglages à faire pour conserver dynamique et capacité d'intégration.

♦ **L'impact du contrôle** : la réalité de l'entreprise, c'est aussi un ensemble de contrôles, de règles, de processus techniques et de procédures. Ceux-ci lui permettent de réduire l'incertitude face à la complexité et ainsi de mieux assurer sa pérennité.

Le contrôle qui était auparavant confié à la compétence et la coopération est le plus souvent aujourd'hui produit par de la technique et des procédures conçues par d'autres que ceux qui doivent les appliquer.

Le développement de ces techniques – souvent indispensables - se trouve en contradiction avec le développement des dynamiques de don. La possibilité de prendre l'initiative et de donner se réduit. La réduction de la part de dimension humaine du travail engendre un risque de déresponsabilisation et de désolidarisation.

Remarquons que :

- ♦ Si les entreprises subissent la prolifération des règlements produits par l'État et les autorités de tutelle, elles participent largement au mouvement en produisant une multiplicité de règles par exemple dans les achats et les RH.
- ♦ Ces contraintes provoquent un effritement de la qualité relationnelle, de la responsabilisation et de l'engagement des collaborateurs. Il n'est plus nécessaire de se parler et de coopérer, les systèmes s'en chargent.

Plus on contrôle moins on s'habitue à l'incertitude et donc moins on développe l'engagement et la coopération

humaine qui sont, et ce n'est pas le moindre des paradoxes, des facteurs indispensables à une bonne gestion des risques²⁴⁶.

- ◆ Dans un univers contraint, chaque équipe garde le souci de son efficacité et cherche à réduire sa propre incertitude. À côté des procédures et règles de l'entreprise l'équipe recrée des espaces de liberté dans lesquels se développeront l'initiative, la coopération et la reconnaissance. Cette autonomie peut être source de performance mais aussi se construire indépendamment de la réussite de l'entreprise²⁴⁷.

- ◆ L'action étant essentiellement sur le court terme il devient difficile de se projeter à plus long terme²⁴⁸.

b/ Développer la coopération dans l'entreprise

Si les vertus de la coopération sont globalement reconnues et désirées, le passage à une mise en place effective reste souvent à faire. Il ne s'agit pas tant de créer la coopération que de créer les conditions qui vont faire que les personnes coopèrent.

L'exemple du chef d'orchestre²⁴⁹ permet de comprendre la fine pointe d'autorité nécessaire à la coopération. L'exigence de coopération au sein de l'orchestre est extrême : chacun doit jouer ensemble en rythme et donner à son instrument sa juste place. Pour cela, il doit en permanence se régler par rapport aux autres et donc les écouter avec grande attention. Un très grand chef fera en sorte que chaque musicien se sente responsable du résultat, qu'il

246 Cf. Christian Morel, *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes* (2002). Citation à trouver.

247 Cf. François Dupuy : *La fatigue des élites*, Seuil, 2005 ou *La faillite de la pensée managériale*. Lost in management 2, Seuil, 2015.

248 Or, être sur le seul court terme, c'est selon Aristote l'esclavage...

249 Voir l'excellente petite vidéo de Michel Podolak : <https://www.youtube.com/watch?v=QKSr-6-emZl>.

comprenne le résultat à obtenir (L'interprétation) et il leur donnera le tempo.

Pour créer la coopération, le chef l'orchestre doit en permanence saisir ce qu'il doit apporter à ses musiciens. Cela lui demande de parfaitement connaître la partition pour être en capacité de faire comprendre précisément quelle interprétation il veut donner à l'œuvre jouée.

Sans chef d'orchestre (Il arrive que cela soit le 1^{er} violon) l'orchestre ne pourrait fonctionner qu'avec un nombre très important de répétitions et une cohésion sans faille. (Dans les rares cas où il n'y a plus de chef, il reste un leader dont le rôle s'exerce différemment : organisation des répétitions, départ de l'exécution de l'œuvre, prise en charge des régulations internes).

Ce qui permet de créer la coopération est aussi ce qui crée la solidarité abordée dans *La construction de la solidarité* à la page 67. Les règles de vie ont un impact très fort. Les processus, facilitent-ils les relations entre les personnes ? Est-il plus facile de coopérer ou de ne pas coopérer ? Les règles de rémunération valorisent-elles ceux qui coopèrent ?²⁵⁰ Les rituels d'échange²⁵¹ sont-ils en place ?

Les rituels peuvent prendre des formes différentes selon les cultures et les métiers. Mais l'impératif de productivité entraîne souvent une chasse aux temps improductifs dont font partie les temps d'échange sur le cadre et le métier qui sont pourtant absolument nécessaires à la production du lien social, à la coopération et donc en dernier ressort à l'efficacité collective. L'équilibre est souvent difficile à trouver par les managers qui constatent « qu'ils n'ont pas le temps. ».

250 Cf. *Le bien commun en entreprise*.

251 Lire *L'entreprise délibérée, renforcer le management par le dialogue*, livre collectif du GRACE écrit sous la direction de Mathieu Detchessahar aux éditions Nouvelles Cités.

Développer la coopération, c'est aussi veiller à ce que les entorses à la coopération soient bien identifiées comme telles, c'est-à-dire comme des actes déloyaux. Ne pas partager une réussite, conserver pour soi un élément important pour le collectif, changer de position... tout simplement rompre la dynamique du don en ne donnant pas à son tour.

FOCUS

Le Rugby, une école de coopération²⁵²

Les sports collectifs sont des écoles de coopération. Les règles de chacun d'eux modèlent un état d'esprit qui les caractérisent. Ainsi, le Rugby et sans doute l'un des sports qui poussent le plus loin l'esprit d'équipe.

Dans ce sport, un peu comme les musiciens d'un orchestre, les joueurs d'une équipe de Rugby ne réussiront que s'ils ont une grande exigence dans la façon dont ils coopèrent.

Les règles sont inspirantes pour un fonctionnement d'équipe :

- **Le mouvement** : l'interdiction de jouer devant la ligne de front mobile passant par le ballon (d'où la passe en arrière pour avancer) et l'obligation de faire vivre le ballon sont les 2 règles les plus structurantes : elles induisent la réorganisation permanente autour de cette ligne de front et l'état d'esprit de la continuité du mouvement.
- **La subsidiarité** : la décision appartient au porteur de ballon qui de ce fait a la *leadership* du jeu. Ce *leadership* passe d'un joueur à l'autre à mesure que le ballon change de main.

252 Voir le modèle LARGE développé par la Ligue des Anciens Rugbymen des Grandes Écoles (<https://www.large-rugby.com>).

- **Le sens de l'autre** : les autres joueurs font preuve d'une « intelligence de l'autre » en se plaçant toujours par rapport au porteur du ballon. Ils le protègent et se préparent à accompagner ses initiatives : le soutien inconditionnel est une exigence comportementale et, de son côté, le porteur de ballon doit veiller à ne pas se couper de ses soutiens.

- **L'adaptation stratégique** : la ligne de jeu bouge sans cesse, entre concentration des forces pour pénétrer dans l'axe ou contournement de la défense par la vitesse ; il est possible de réaliser des combinaisons préparées à l'avance et connues de tous ou suivre son intuition ; il faut alors un fort référentiel commun pour que l'équipe puisse se réadapter immédiatement.

- **La répartition des rôles** : chaque numéro à un rôle spécifique pour conquérir le ballon, orienter l'action et la déployer ; une fois la phase ordonnée passée, chacun doit néanmoins être capable d'exprimer un certain niveau de polyvalence.

c/ Les outils et méthodes coopératives

Aujourd'hui, les entreprises s'appuient sur des outils et des méthodes pour structurer la coopération au sein les équipes ou entre elles. Par ces moyens, elles s'assurent de la qualité des interactions nécessaires à la maîtrise de la complexité croissante de l'activité économique.

Ces méthodes répondent également à des aspirations personnelles²⁵³ très actuelles : être plus autonome, contribuer à un projet, percevoir un bénéfice personnel, développer une plus grande harmonie personnelle et collective. Elles sont

253 Certaines sont positives comme l'aspiration à plus participer en réponse la perception plus ou moins consciente que les modalités démocratiques ne jouent aujourd'hui plus leur office. D'autres sont plus problématiques comme l'évaluation de la qualité du travail ou d'une activité à l'aune de la seule satisfaction personnelle.

exigeantes car elles demandent de respecter²⁵⁴ des règles formelles et d'accepter de s'exposer personnellement.

♦ **Les outils de communication collaboratifs**

Teams, Meet, Slack, Trello, Zoom, ... toutes ces solutions informatiques permettant, en temps réel, de partager de l'information, de travailler sur des documents communs et de communiquer avec l'ensemble des équipes. Ce sont des outils évidents de productivité.

Lors de la crise du COVID 19 leur généralisation a démontré leur pertinence. Elle en a aussi montré les limites. Ainsi, l'expérience du télétravail a été instructive sur les conditions dans lesquelles la distance peut amoindrir ou renforcer la solidarité. Les besoins de relations informelles, simplement humaines, entre les salariés d'une entreprise, d'une direction ou d'une équipe apparaissent aujourd'hui plus clairement.

À ce titre, les dirigeants peuvent être amenés à arbitrer sur le bon usage de ces outils, à trouver un équilibre entre fonctionnement à distance et maintien indispensable du lien social. Une réflexion doit s'engager sur ces outils et l'organisation qu'ils supposent, ainsi que leurs règles de fonctionnement internes à l'entreprise ou vis-à-vis des parties prenantes externe. L'enjeu est de trouver le meilleur équilibre entre l'intérêt de l'institution et le bien-être du corps social.

♦ **Les démarches de « mise en intelligence collective »²⁵⁵**

Séance de créativité avec des post-it, codéveloppement, world Café, forum ouvert, PAT Miroir. Chacune de ces méthodes organise les échanges et guide la progression de la réflexion d'un groupe. Plus ou moins sophistiquées, elles

254 La multiplication des intervenants sur une même production, l'augmentation du développement des niveaux de compétences, le besoin de créativité et d'innovation.

255 Ici « la mise en intelligence collective » désigne des méthodes d'animation qui provoquent ou facilitent une réflexion d'un groupe plus ou moins étendu.

font toute appel à un état d'esprit fait d'écoute, de respect de chacun, de prise en compte de la diversité. Elle demande aussi de la discipline. En effet, pour que ces méthodes marchent chacun doit respecter le cadre de référence donné par la méthode.

♦ Les dynamiques de groupe

Au sein de ces méthodes peuvent émerger des phénomènes de dynamique de groupe²⁵⁶. Ceux-ci apparaissent quand « *l'attachement à la cohésion du groupe, la recherche d'unanimité, l'envie d'être accepté réduisent ou suppriment la capacité des membres à évaluer objectivement des situations et à agir librement* ». Ces dynamiques sont connues pour provoquer des décisions et des comportements absurdes²⁵⁷. Surtout, elles provoquent l'enfermement de l'équipe, des attitudes artificielles, une perte de liberté et donc une fausse solidarité.

Un groupe rentre dans cette dynamique quand on observe²⁵⁸ :

1. **L'autocensure et l'illusion de l'unanimité.** Tocqueville dans son Livre sur la démocratie rappelait : « *La tyrannie de la majorité est un frein à l'expression et à l'évolution de l'homme* » ;
2. **Le sentiment d'invulnérabilité.** Il est facile de s'auto-convaincre que l'on est les meilleurs, que l'on est unique. C'est tellement agréable !

256 Ces phénomènes ont été largement mis en évidence par Gustave Lebon (1841-1931) et Kurt Lewin (1890-1947). On pourra lire sur ce sujet *La Dynamique des groupes. Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes* de Roger Muchielli.

257 Lire *Les décisions absurdes* de Christian Morel. Certaines étudiées par l'auteur sont célèbres comme celles qui ont conduit à la destruction de Challenger, ou l'attaque de la baie des cochons. D'autres moins spectaculaires aurait très bien pu se passer dans l'une ou l'autre de nos entreprises.

258 Pour Gustave Lebon, les phénomènes de foule peuvent apparaître dans des groupes de toutes tailles : dès 6 personnes. Il caractérise les foules par : « *L'évanouissement de la personnalité consciente, prédominance de la personnalité inconsciente, orientation par voie de suggestion et de contagion des sentiments et des idées dans un même sens, tendance à transformer immédiatement en actes les idées suggérées, tels sont les principaux caractères de l'individu en foule. Il n'est plus lui-même, il est devenu un automate que sa volonté ne guide plus.* » Dans *Psychologie des foules*.

3. **L'émergence d'une « éthique de groupe »** créant l'obligation de se faire plaisir, de faire partie du groupe... et stigmatisant (toujours avec bienveillance) ceux qui s'en écarte. Les phénomènes de boucs émissaires sont particulièrement significatifs. Le groupe exclut celui qui « ne joue pas le jeu en ayant le sentiment qu'une fois qu'il sera parti, tout ira mieux » ;
4. **La création d'une « pensée de groupe »**. On reproduit ce qui s'est déjà fait en s'appuyant sur l'accumulation de situations semblables vécues par des membres pensant de façon identique. On accepte des analyses et des solutions contestables voire médiocres poussées avec constance par une minorité parce qu'elles ont suscité l'enthousiasme de quelques-uns ;²⁵⁹
5. **La dilution des responsabilités et de l'autorité.** Chacun s'abrite derrière la légitimité du groupe. Comme on n'est « nécessairement plus intelligent à plusieurs » chacun se range derrière la décision collective.

♦ Condition de réussite de ces méthodes

Ces risques ne doivent pas faire oublier que les méthodes « de mise en intelligence collective » sont particulièrement utiles au bon fonctionnement des entreprises. Cependant il ne suffit pas que ces techniques soient dites « collaboratives » ou « d'intelligence collective » pour y conduire naturellement. Elles reflètent bien souvent l'esprit de l'entreprise, tendant soit à diviser pour régner, soit à collaborer pour mieux la consolider.

259 On peut lire à ce sujet les analyses d'Augustin Cochin à propos de la révolution française : *Les Sociétés de pensée et la démocratie moderne* ou *La Révolution et la libre-pensée*. Cochin décrit ces sociétés dont le but n'est pas d'agir ou de représenter des intérêts mais de dégager de la discussion un consensus d'où naîtrait la volonté générale. Cette « opinion sociale » est fabriquée par une minorité de « beaux parleurs » qui imposent mécaniquement des idées sans prises ou sans contact avec le réel. Cochin montre également que ces sociétés sont comme des machines dont personne ne maîtrise vraiment l'évolution. Ceux qui s'imposent à un moment se font à leurs tours dévorés par plus beaux parleurs qu'eux. Dans la durée, personne ne maîtrise ni ne désire vraiment ce qui se passe. La machine marche toute seule.

Elles seront donc ce que chaque entreprise en fera. Au service d'un bon projet et dans un cadre de règles de vie de qualité elles peuvent créer le meilleur. Voici quelques points d'attention pour en tirer tout le bénéfice possible²⁶⁰ :

1. **Les placer toujours au service d'un objectif qui transcende l'équipe.** Les temps de partage et d'échange, aussi exceptionnels et chargés d'émotions positives ne créent pas seuls de la solidarité. **C'est l'effort dans l'action commune et le succès autour d'un projet réussi et tout particulièrement des difficultés surmontées qui créent l'unité ;**
2. **Donner sa place à l'autorité du dirigeant et à la responsabilité individuelle.** Une autorité qui veille à ce que le groupe ne s'enferme pas sur lui-même, respecte les règles et l'état d'esprit au service du projet. Tous les *team-buildings* du monde ne peuvent remplacer l'exercice légitime de la responsabilité du chef ;
3. **Ne pas marginaliser l'intelligence individuelle.** La réflexion collective facilite une production rapide de contenu et la construction de l'adhésion. La réflexion individuelle permet le recul, l'approfondissement, la structuration et la transgression qui permettent d'agir avec justesse ;
4. **Veiller à la liberté de tous et à la recherche de la vérité.** Au fur et à mesure que l'on développe ces démarches, faciliter voire développer les temps de discernement personnel, donner toute sa place à la compétence et l'expertise, s'ouvrir sur ce qui se fait à l'extérieur.
Cela concerne particulièrement le dirigeant qui doit faire confiance à son intuition, s'accorder des temps de

260 Ne pas oublier qu'elles sont consommatrices de temps et d'énergie.

réflexion, rechercher l'ouverture et éviter le cloisonnement physique ou virtuel, faire un effort permanent de formation et veiller à ne jamais s'habituer pour éviter de vivre le phénomène de la grenouille dans l'eau mise à bouillir.

C'est aussi veiller à ce que personne n'utilise ces méthodes pour instrumenter ou développer une emprise sur ses collaborateurs.

L'esprit créé par ces méthodes peut imprégner la culture de l'entreprise. Les méthodes se transformant en rituels systématiques et le cadre en règles de vie.

Questions :

- ♦ Quelle est la qualité de la coopération dans votre entreprise ? En quoi est-elle nécessaire ? N'est-elle pas nécessaire ? Comment est-elle encouragée ? La capacité à coopérer est-elle un critère pour les recrutements ?
- ♦ Quelle méthode utilisez-vous pour développer la coopération ? Utilisez-vous les outils coopératifs ? Faites-vous appel aux méthodes « de mise en intelligence collective » ? Quel bilan en faites-vous ? Que souhaitez-vous faire de plus ?

4.2.7 Dilemmes de la solidarité

Le dirigeant est amené à résoudre des dilemmes mettant en cause la solidarité au sein de l'entreprise. La solidarité pouvant être menacée ou à l'inverse menaçant la performance de l'entreprise. Quelques exemples :

a/ La solidarité de la gouvernance avec le dirigeant de l'entreprise

Dans certaines situations, le dirigeant va décider de se désolidariser, au moins pour un temps, de son conseil d'administration pour le convaincre et l'amener à changer d'avis. Il prend alors le risque d'être débarqué.

Cela peut arriver quand sont mis en cause :

- ♦ **L'intérêt social** : par exemple, lorsqu'il juge qu'une distribution de dividendes est inappropriée ou excessive et qu'il est préférable de protéger les fonds propres de l'entreprise préserver sa pérennité ;
- ♦ **L'intérêt général** : par exemple, lorsque le conseil d'administration refuse d'engager une dépense importante pour mettre l'entreprise en conformité avec des règles fiscales ou de sécurité au travail ;
- ♦ **Enfin, le bien commun** : par exemple, lorsque des licenciements sont inévitables et que le conseil d'administration souhaite mettre en place un plan de licenciement maximisant le résultat court terme et donc le nombre de licenciés, au détriment d'un autre qui préserve davantage l'intérêt des familles et la préservation des compétences à long terme.

Le dialogue avec les administrateurs en dehors des séances du conseil et avec les actionnaires significatifs sont fort utiles pour formuler des propositions qui conviennent à tous et préservent les différentes solidarités nécessaires à l'entreprise. Il est aussi une façon de construire la solidarité avec la gouvernance.

b/ La solidarité du dirigeant avec son équipe dirigeante

La solidarité n'est pas unanimité inconditionnelle.

Certaines règles de justice ou certains intérêts supérieurs s'imposent au dirigeant. Ainsi un dirigeant s'aperçoit qu'une prime due à un salarié ne lui a pas été versée depuis plusieurs années, le total est important (40 k€) et le salarié n'en a pas conscience. Que faut-il faire ? Au sein du comité de direction la majorité est d'avis de ne pas rattraper. Le dirigeant tranche en décidant de verser au salarié l'intégralité des primes. Un des directeurs s'estimant, pour

des raisons historiques, investi d'une autorité morale particulière, reproche au dirigeant de se désolidariser de son comité en ne tenant pas compte de leurs avis.

Ce directeur défend une solidarité pervertie. La solidarité ne doit pas s'exercer au détriment de la justice et elle n'est pas l'unanimité. Le dirigeant est souvent conduit à agir et décider seul.

c/ La solidarité de l'entreprise avec les parties prenantes

Dans certaines situations, la solidarité n'est pas vraiment possible. Prenons l'exemple d'un groupe qui anime un portefeuille de marques de produits grand public, par construction concurrentes entre elles. En période de croissance, chacune trouvera sa place. Que survienne une récession ou que le marché devienne simplement mature, chaque marque luttera pour sa survie et la solidarité dans le groupe deviendra pratiquement impossible.

Le dilemme du dirigeant portera sur la réorganisation des marques. Faut-il couper une branche pour permettre aux autres de vivre plus correctement ? La solidarité ne peut conduire à rester « coûte que coûte » dans un secteur en difficulté. Elle peut demander un effort temporaire aux uns pour que les autres vivent.

Ce type de situation pose la question des niveaux auxquels s'exerce la solidarité. Le dilemme est de savoir quels niveaux privilégier. Ce choix est parfois hors de portée du dirigeant lui-même. (Dont le rôle est d'anticiper pour faire évoluer son entreprise avant que les marchés ne lui dictent sa conduite).

d/ Le dirigeant et les solidarités de ses collaborateurs

Nous dirigeants ne sommes pas toujours conscients des solidarités existant au-delà des murs de l'entreprise : familles, réseaux amicaux, clubs, associations, paroisses et

organisation religieuses dont les salariés sont membres, sans qu'ils sachent vraiment ce qui est déterminant dans leur comportement.

À première vue, ces solidarités externes n'ont que peu d'influence sur la marche de l'entreprise. Pourtant elles participent à la bonne santé morale et physique des collaborateurs. Elles créent également d'autres loyautés qui peuvent les éloigner de l'entreprise.

Le dirigeant qui souhaite vraiment respecter la dignité de tout homme abandonnera l'idée que tous devraient se dévouer totalement pour « l'intérêt de l'entreprise »²⁶¹. Il regardera les personnes en pensant qu'elles ne sont pas seulement salariées de l'entreprise ; elles ont aussi une famille, une paroisse, un syndicat, une vie associative ; elles appartiennent à un corps intermédiaire ou à un club de boules, toutes structures où s'exercent d'autres solidarités.

Le dirigeant ne maîtrise pas toutes les solidarités existant au cœur de l'entreprise. Celles créées dans les crises traversées, le travail réussi ensemble, les projets réussis. Celles résultant des affinités sociales ou culturelles. Par nature transverses, ces solidarités, qui ne sont pas toujours apparentes, créent des liens parfois beaucoup plus forts que les relations hiérarchiques ou l'organisation par services.

La responsabilité du dirigeant est de les déceler, de les favoriser le cas échéant et de les prendre en compte en tout cas, en particulier lors des phases de restructuration ou de changements, sous peine de voir ces transformations

« Le dirigeant ne maîtrise pas toutes les solidarités existant au cœur de l'entreprise. Sa responsabilité est de les déceler et les favoriser. »

261 Les collaborateurs ne sont pas non plus contractuellement engagés à dépenser toute leur énergie pour « sauver l'entreprise ». Les obligations qu'ils peuvent se donner sont d'abord morales. La demande d'engagement ne peut être sans limite car elle est également liée par des obligations morales.

échouer. Pour cela, il faut être à l'écoute, et inciter toute la hiérarchie de l'entreprise à l'être.

Remarquons que les solidarités existantes dans l'entreprise ne sont pas toujours celles souhaitées par le dirigeant. Prenons l'exemple des syndicats : il est préférable pour les dirigeants d'avoir comme interlocuteur des syndicats unis et représentatifs, fussent-ils durs, voire de mauvaise foi ou poursuivant des intérêts nationaux qui dépassent le cadre de l'entreprise, plutôt qu'une absence d'interlocuteurs qui ne permet pas de recevoir de réponses claires ou d'échos sur la stratégie menée.

CONCLUSION

Au cours de la lecture de ce livret, nous avons pu voir que le principe de solidarité dépasse largement la compréhension que nous en avons spontanément. Solidarité avec une personne en difficulté à laquelle nous donnons du temps ou de l'argent. Solidarité des membres d'un groupe vivant ensemble une épreuve et s'entraïdant.

Au-delà de ces nécessaires pratiques, le principe de solidarité éclaire la vie de la société et de chacune de nos communautés. En particulier, il nous invite à organiser la vie de nos familles, entreprises et cités pour que tous et en particulier les plus fragiles soient toujours considérés pour leurs capacités tout en prenant en compte leurs faiblesses.

Cette perspective exige de tous et plus encore des dirigeants la pratique de l'humilité, de l'ouverture, de l'acceptation de ne pas plaire, par exemple lorsqu'on demande des efforts aux mieux lotis.

Élargissons l'application du principe à notre pays. La « fraternité » est inscrite dans sa devise. Pourtant, l'écart grandit entre l'aspiration à la fraternité et la réalité de notre société : fracture entre « ceux d'en haut » et « ceux d'en bas », isolement des personnes âgées, vie en communauté où chacun ne croise plus que des gens d'accord avec lui et défendant les mêmes intérêts.

Ne devons-nous pas réagir et tout mettre en œuvre pour lutter contre cette « archipelisation » et provoquer et exploiter toutes les opportunités pour se rencontrer, débattre, discerner et construire le Royaume.

La solidarité indique la voie pour que la vocation de l'Homme en société s'accomplisse : vivre en relation avec les autres et contribuer ensemble à apprivoiser la création...

Nos entreprises ont sur cette route un rôle majeur à jouer !

ANNEXES

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

Pour bien appréhender le principe de solidarité dans toute sa richesse et en découvrir toutes les conséquences, il est recommandé de l'aborder en plusieurs séances abordant chacune le principe ou sa mise en œuvre sous un angle différent. C'est pourquoi, nous vous proposons quatre séances. Pour chacune d'elle est proposé : un texte biblique, le renvoi à une partie de ce livret et quelques questions pour vous aider à réfléchir tant sur votre attitude que sur les actions que vous pourriez mettre en œuvre à titre personnel ou dans votre entreprise.

1^{ère} réunion : De qui suis-je le prochain ?

« Jésus, juif, transforme complètement cette approche : il ne nous invite pas à nous demander qui est proche de nous, mais à nous faire proches, prochains. (...) Donc, je ne dis plus que j'ai des "prochains" que je dois aider, mais plutôt que je me sens appelé à devenir un prochain pour les autres.²⁶² »

Texte biblique : La parabole du bon samaritain (Lc 10, 25-37) et son commentaire « Devenir le prochain de son frère » page 110 ou le 2^{ème} chapitre de *Fratelli Tutti*.

Voir dans le livret :

- ♦ L'attention à son prochain, page 29 ;

²⁶² *Fratelli Tutti*, §60 et 61.

- ♦ Devenir le prochain de son frère, pages 110, 111 et 112 ;
- ♦ Solidarité, richesse et pauvreté, pages 51 à 65 ;
- ♦ Travailler avec des personnes différentes, pages 125 à 138.

Questions pour débattre :

- ♦ Qui sont mes prochains ? Qu'est-ce que je fais pour cela ? Qu'est-ce que j'aimerais faire de plus ?
- ♦ Qui sont « les plus fragiles » dans mon entreprise ? Que fait mon entreprise pour l'accueil des plus fragiles ? Qu'est-ce qu'elle pourrait faire de plus ?
- ♦ Comment dans mon entreprise sont détectées les situations de fragilité ? Comment sont-elles traitées ?

2^{ème} réunion : Ce qu'est la solidarité, la solidarité à l'épreuve des crises?

« Personne ne se sauve tout seul. Face à la souffrance, où se mesure le vrai développement de nos peuples, nous découvrons et nous expérimentons la prière sacerdotale de Jésus : "Que tous soient un" ²⁶³»

Texte biblique : Dieu solidaire du peuple élu (Ex 3,7-10).
Voir commentaires page 88 et plus largement la dimension théologique de la solidarité pages 88 à 93.

Voir dans le livret :

- ♦ Sens de la solidarité pages 19 à 25 ;
- ♦ La solidarité à l'épreuve des crises, page 119 et 120.

Questions pour débattre :

- ♦ Quels sont les expériences au sein desquelles j'ai ressenti un fort sentiment de solidarité ? Puis-je raconter celle qui m'a le plus marqué ? Qu'est-ce que j'en retiens sur ce qu'est la solidarité ? Qu'est-ce que cela m'a donné/me donne envie de faire de plus ?

- ♦ Ai-je connu des crises au sein de mon entreprise ? Comment cela s'est-il passé ? Quelle leçon puis-je en tirer ?

3^{ème} réunion : La coopération dans l'entreprise

« Le monde du travail, en effet, est en train de découvrir toujours plus que la valeur du “capital humain” trouve une expression dans les connaissances des travailleurs, dans leur disponibilité à tisser des relations, dans leur créativité, dans leurs capacités d'entreprise, dans leur habilité à affronter consciemment la nouveauté, à travailler ensemble et à savoir poursuivre des objectifs communs. »²⁶⁴

Texte biblique : Chacun pour sa part est membre du corps du Christ (1Co12). Voir le commentaire page 113, Penser l'entreprise comme « un corps vivant ».

Voir dans le livret :

- ♦ La coopération source de la solidarité dans l'entreprise, pages 143 à 156 ;
- ♦ Les outils et méthodes coopératives, pages 151 à 156.

Questions pour débattre :

- ♦ Où en est la coopération au sein de mon entreprise ? Est-ce important pour moi ? Est-ce que je mène des actions spécifiques pour la développer ?

4^{ème} réunion : Comment s'exprime la solidarité dans la société

« Un individu peut aider une personne dans le besoin, mais lorsqu'il s'associe à d'autres pour créer des processus sociaux de fraternité et de justice pour tous, il entre dans « le champ de la plus grande charité, la charité politique »²⁶⁵.

²⁶⁴ Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église, §278.

²⁶⁵ Fratelli tutti, §180.

Texte biblique : Ce que tu as fait au plus petit d'entre les miens... Mt 25, 34-45.

Voir dans le livret :

- ♦ L'attention aux structures sociales et politiques, page 29.
- ♦ La solidarité dans notre société : les groupes intermédiaires pages 39 à 50.
- ♦ Approche protestante de la solidarité, pages 67 à 81.

Questions pour débattre :

- ♦ Quelle est mon implication dans les différents corps intermédiaires (syndicats, associations...) qui animent notre société ? Quelle est l'implication de mon entreprise auprès des écoles et de jeunes ? des autres entreprises ? du territoire dans lequel je suis ?
- ♦ Est-ce que mon entreprise met en place des actions de solidarité ? Lesquelles ? Mes collaborateurs peuvent-ils y participer ? Quels en sont les impacts : sur l'entreprise elle-même ? Sur son environnement ?

« Personne ne peut affronter la vie de manière isolée » écrivait le pape François dans *Fratelli Tutti*. En effet, la solidarité est d'abord une caractéristique anthropologique de cet être de relation qu'est l'homme. Mais cette solidarité de fait, la morale chrétienne appelle à en faire à la fois une vertu que chacun doit manifester dans ses actes de charité et un principe social. La solidarité s'offre alors comme une réponse à la pauvreté relationnelle que connaît la société d'aujourd'hui.

Pourquoi ce livret ? Parce que l'entreprise est un lieu de premier choix pour vivre le don et la coopération en son sein comme avec ses parties prenantes. Elle en a besoin pour être performante. Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens trouveront dans ce texte des éclairages de fond ainsi que des pistes concrètes pour faire de la solidarité un pilier de leurs entreprises.



24 rue de l'Amiral Hamelin - 75116 PARIS
Tél: 33 (0)1 45 53 09 01

www.lesedc.org