

Dirigeants Chrétiens

La revue des entrepreneurs et dirigeants chrétiens



DOSSIER

La compétitivité, jusqu'où ?



bimestriel

n° 126

janvier-
février
2025

10 euros



Une profonde
envie
d'entreprendre

Marie
de Trogoff



S'unir pour la
compétition

Guillaume
Juge et père
Stéphane
Mayor

Investisseurs et Responsables

Nous accompagnons les dirigeants
et leur famille dans la réalisation
de leurs projets patrimoniaux

GESTION PRIVEE

GESTION D'ACTIFS

FAMILY OFFICE

MEESCHAERT EST UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION PRIVÉE ET DU FAMILY OFFICE EN FRANCE, DEPUIS PRÈS D'UN SIÈCLE.

Société indépendante à l'esprit entrepreneurial fort, nous mettons à la disposition de nos clients et partenaires une plateforme globale leur permettant d'accéder à des services à haute valeur ajoutée en matière de gestion privée, de family office et d'investissements sur de nombreuses classes d'actifs (titres cotés, immobilier, private equity, produits structurés, etc).

Contactez-nous au 01 53 40 20 20

www.meeschaert.com

Une société du groupe LFPI



Meeschaert Gestion Privée et Meeschaert Family Office sont des marques commerciales de Financière Meeschaert, S.A à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 12 726 304 euros, RCS de Paris n° 342 857 273 - NAF 6430Z - 30 avenue Kléber 75016 Paris - TVA intracommunautaire FR 30 342 857 273 - Intermédiaire en assurance n°ORIAS 07 004 557- www.orias.fr - Carte professionnelle n° CPI75012024000000119 délivrée par la CCI de Paris Ile-de-France.

NOTRE VOCATION

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.
Rejoignez-nous !

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

Les EDC
24, rue de l'Amiral-Hamelin
75116 Paris
Tél. 01 45 53 09 01

www.lesedc.org

Trouver la ligne de crête

Le retour à la Maison blanche de Donald Trump, avec ses prises de parole directes et offensives, nous rappelle crûment que les pays sont engagés dans une rivalité économique qui impose à tous d'être compétitifs.

Dans ce monde en mouvement, rester compétitif est en effet une nécessité pour les pays, les entreprises et les personnes qui veulent continuer à être acteurs de la transformation, influents, et qui veulent continuer à promouvoir leurs idées et leurs valeurs. Le refuser, c'est accepter de se faire distancier et de sortir de l'histoire.

La compétitivité est un formidable moteur de progression individuelle, d'innovation et de performance. Elle stimule, pousse à l'excellence et au progrès : services, produits ou lois bénéficient à tous, entreprises, salariés comme consommateurs... Savoir prendre part à la compétition, c'est aussi développer une capacité à rebondir face aux échecs et aux défis, mais aussi rester leader en s'adaptant plutôt qu'en subissant.



**Une saine compétitivité
repose sur un juste
équilibre entre esprit de
compétition et capacité
à coopérer au service
du bien commun.**

Mais au moment où la guerre économique est ouvertement déclarée et où elle s'impose comme une règle aux nations et aux entreprises, nous devons nous poser la question des limites à cette compétition. Elle ne peut être la loi du plus fort. Une saine compétitivité repose au contraire sur un juste équilibre entre esprit de compétition et capacité à coopérer au service du bien commun. Dans le monde qui se dessine sous

nos yeux, la ligne de crête est ténue, mais il est possible de la trouver. Comme les entrepreneurs et dirigeants qui témoignent dans ce dossier, à nous d'œuvrer, dans nos entreprises, pour faire de cette contrainte une opportunité.



© DR

NICOLAS D'HUEPPE,
PRÉSIDENT DE LA COMMISSION COMMUNICATION
DES EDC ET PORTE-PAROLE DU MOUVEMENT

Directeur de la publication

Nicolas d'Hueppe

Rédactrice en chef

Sophie de Maillard
01 45 53 22 90 / sdeilla@lesedc.org

Comité de rédaction

Jérôme Bétous, Jean-François Boisson
P. Dominique Greiner AA,
Nicolas d'Hueppe, Jean-Paul Lannegrace
et Édouard du Peloux

Ont collaboré à ce numéro

Herveline Barbarin, Fanny Bijaoui,
Gautier Demouveaux et
Jean-Benoît Harel

Réalisation

Agence Kaolin - 123, rue du
Cherche-Midi - 75015 Paris
Tél. 01 71 24 63 64

Secrétariat de rédaction

Emmanuel Cauchois

Mise en page et infographies

Émilie Caro

Abonnements

Tél. 01 45 53 23 05
cdelergeril@lesedc.org

Comptabilité

Tél. 01 45 53 97 11
ipinon@lesedc.org

Impression

iLLiCO by l'Artésienne
Rue François Jacob
62800 Liévin



Publicité

BSP Conseil — Frédéric Schillewaert
Tél. 06 03 89 46 08
schillewaert@bsp-conseil.fr
Rosa Weber Tél. 06 20 00 19 95

Bimestriel édité par la SARL É.P.É.E.
24, rue de l'Amiral-Hamelin, 75116 Paris
Commission paritaire : 0928 T 83685
ISSN : 1763-5713
RC : 57 B 19083
Dépôt légal : janvier-février 2025
Code support : 00950

Couverture : © Opolja/iStockphoto



Sommaire n° 126

p. 6

Le monde nous interpelle



p. 8

Découvrir un talent



Marie de Trogoff

© DR

La compétitivité, jusqu'où ?

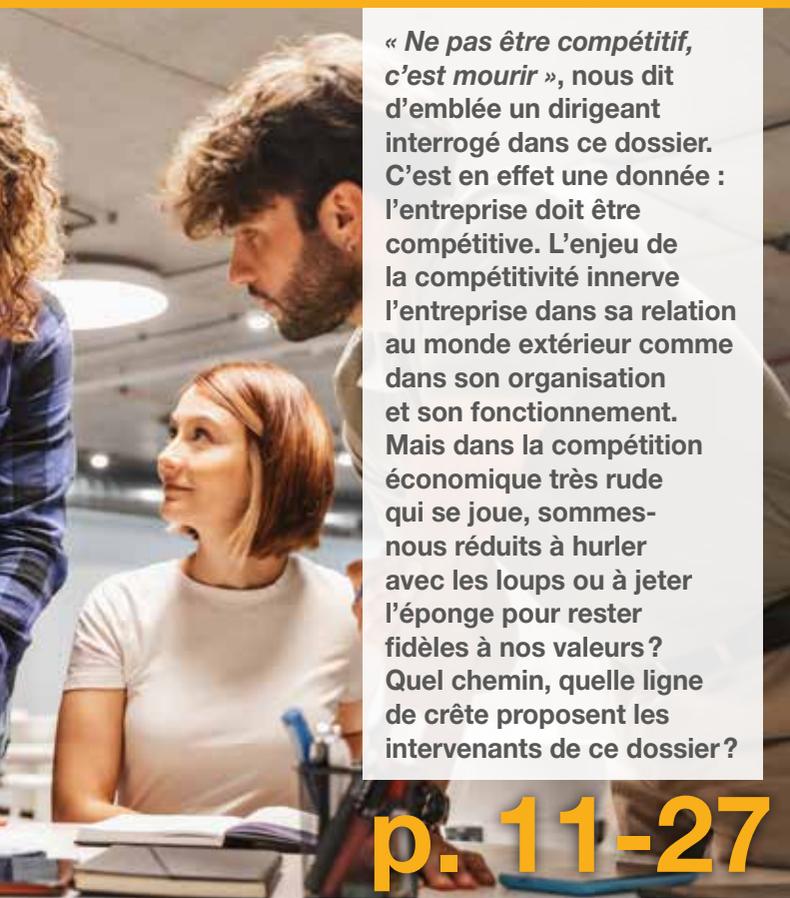


FAIRE MOUVEMENT

- Une bonne raison d'avoir 100 ans
- Bienvenue aux nouveaux présidents et conseiller spirituel
- Formons-nous à la pensée sociale chrétienne!
- Quel sera le thème des assises nationales 2026 ?
- Votez pour le prix du bien commun!
- **UNIAPAC** : Congrès de Manille, reliés par la foi
- Le groupe Thème des assises nationales
- **IOM** : Une transition qui fonctionne

p. 29-37

DOSSIER



« *Ne pas être compétitif, c'est mourir* », nous dit d'emblée un dirigeant interrogé dans ce dossier. C'est en effet une donnée : l'entreprise doit être compétitive. L'enjeu de la compétitivité innerve l'entreprise dans sa relation au monde extérieur comme dans son organisation et son fonctionnement. Mais dans la compétition économique très rude qui se joue, sommes-nous réduits à hurler avec les loups ou à jeter l'éponge pour rester fidèles à nos valeurs ? Quel chemin, quelle ligne de crête proposent les intervenants de ce dossier ?

p. 11-27



Frédéric Debieuvre

p. 45

Rencontre avec...

ÊTRE ACTEUR DANS LE MONDE

- *Dilexit nos* : une encyclique sociale ?
- **REGARD SUR LES EDC LIBAN :**
Il faut tout reconstruire !
- **REGARD SUR LES EDC LIBAN :**
Se battre pour l'excellence
- **AGIR AVEC LES EDC
ET LA FONDATION DES EDC :**
Conjuguer les énergies

p. 39-48

p. 50

Billet du conseiller spirituel national,
le père Sébastien Chauchat

“ Dieu est notre maître et notre boussole.
Il laisse libre et donne un cadre large et exigeant.

> 20%

c'est le pourcentage de hausse des défaillances d'entreprises en France au troisième trimestre 2024 par rapport à la même période en 2023, soit 13 400 défaillances d'entreprises. Sur une période de douze mois glissants, le nombre total de défaillances a atteint un record de 66 000. Les PME de plus de cinquante salariés sont particulièrement touchées, avec une augmentation de 47% des ouvertures de procédures.

SOURCE : ALTARES, ÉTUDE DE DÉFAILLANCES ET SAUVEGARDES DES ENTREPRISES, 3^e TRIMESTRE 2024

Le Cœur du Christ est une sortie, il est don, il est rencontre. En Lui, nous devenons capables d'avoir des relations saines et heureuses et de construire dans ce monde le Royaume de l'amour et de la justice. Notre cœur uni à celui du Christ est capable de ce miracle social.

@Pontifex_fr
6 décembre 2024



retrouvez-nous sur **lesedc.org**

et sur @lesEDC



© A. Giuliani/CP/Chic

L'institut catholique de Lille fête ses 150 ans



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE 1875

En 1875, deux industriels visionnaires et philanthropes bien connus des EDC, Philibert Vrau et son beau-frère et ami Camille Féron-Vrau, posent ensemble les fondations d'un projet audacieux : créer un lieu d'excellence académique enraciné dans les valeurs du catholicisme social. Dès 1877, l'Université catholique de Lille compte enfin ses cinq facultés : droit, lettres, sciences, médecine et théologie. Un cycle de conférences propose d'aller à la rencontre des grandes figures fondatrices de cette université.

<https://www.univ-catholille.fr/>

L'INFOGRAPHIE

Mondialisation, compétitivité et innovation en France

En 2022, 4,6% des entreprises ont exporté. Les exportations de biens pèsent plus de 600 milliards d'euros. Le développement à l'international des entreprises s'effectue par les exportations, mais aussi par l'implantation de filiales dans les pays étrangers. En 2022, les firmes multinationales françaises emploient sept millions de personnes à l'étranger.

Entreprises exportatrices selon le secteur d'activité en 2022

Secteur	Part d'entreprises exportatrices	Taux d'exportation moyen
Industrie	8,5%	43,3%
Commerce	8,2%	17,1%
Transports et entreposage	3,8%	36,9%
Services aux entreprises	4,4%	22,6%
Autres secteurs	2,7%	13,2%
Ensemble	4,6%	29,3%

■ Part d'entreprises exportatrices ■ Taux d'exportation moyen

Partenaires commerciaux de la France en 2023

Région	Exportations	Importations
Union européenne à 27	332 Md€	377 Md€
Europe hors Union européenne à 27	80 Md€	70 Md€
Afrique	28 Md€	37 Md€
Amérique	63 Md€	69 Md€
Asie	77 Md€	135 Md€
Proche et Moyen-Orient	16 Md€	15 Md€
Reste du monde	4 Md€	18 Md€

■ Exportations ■ Importations

L'innovation et la recherche sont des facteurs essentiels à la compétitivité. Entre 2018 et 2020, 47% des entreprises ont innové. En 2022, deux tiers de la dépense intérieure de recherche et développement (DIRD) ont été réalisés par les entreprises, soit 38 milliards d'euros. En 2023, environ 15 600 demandes de brevets sont déposées auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).



2,65

milliards d'euros, c'est le montant des dons déclarés aux services fiscaux, générés par le mécénat d'entreprise en 2023, par 142 500 sociétés différentes. Des dons qui progressent de plus de 10 % par an et qui sont portés à 62 % par des TPE.

SOURCE : BAROMÈTRE DU MÉCÉNAT D'ENTREPRISE EN FRANCE, ADMICAL 2024

Vidéo



Intuitions et objectifs de l'IHEFR

Jean-Baptiste de Franssu, président du conseil collégial des Bernardines, explique comment sa fonction de président de la banque du Vatican l'a amené à être confronté à la problématique de la gestion de portefeuille financier des avoirs financiers de l'Église.

Entreprises innovantes selon le secteur d'activité entre 2018 et 2020

Industrie	54 %	Transports et entreposage	40 %
Construction	37 %	Services marchands	51 %
Commerce	44 %	Ensemble	47 %

■ Tous types d'innovation

Effort de recherche en 2022

Suède	3,41 %	Danemark	2,89 %
Belgique	3,41 %	Pays-Bas	2,30 %
Autriche	3,20 %	France	2,18 %
Allemagne	3,13 %	UE à 27	2,11 %
Finlande	2,96 %	Slovénie	2,11 %

■ Taux d'effort de recherche (en % du PIB)

Sources : Insee, Ésane – Illustrations : Freepik

Mieux appréhender la finance éthique



Le capital chrétien a été récemment évalué à 1 800 milliards d'euros dans le monde. Comment Églises chrétiennes et fidèles peuvent-ils gérer mieux et plus éthiquement leur argent au service du bien commun? En réponse à l'appel lancé par l'Académie pontificale des sciences sociales dans *Mensuram Bonam, Mesures basées sur la foi pour les investisseurs catholiques*, le Collège des Bernardines lance l'Institut des hautes études de finance religieuse. Afin d'assurer une cohérence entre les principes de l'enseignement social de l'Église et les investissements réalisés, l'IHEFR inaugure en janvier un cycle de formation liée à la gestion de portefeuilles éthiques.

www.collegedesbernardines.fr/formations/ihEFR

Deux radios résolument tournées vers l'avenir



Leurs fidèles auditeurs le savent : depuis septembre, Radio Notre-Dame à Paris et la RCF (Radio chrétienne francophone) à Lyon ont opéré un rapprochement. Désormais, la matinale est animée par deux voix : Louis Daufresne (RND) et Pierre-Hugues Dubois (RCF). Une première étape qui permet une rationalisation économique, mais également de renforcer la communion au service de la mission.

36 ans

3 enfants

Plus de
500
candidats
rencontrés

150
personnes
formées



Si les compétences peuvent se trouver aisément, ce qui fait la différence est la bonne compréhension des enjeux et des attentes.

Marie de Trogoiff

Marie de Trogoiff jongle entre ses vies de mère et d'entrepreneuse épanouie. Elle a créé Artesens, un cabinet de recrutement et organisme de formation qui met l'humain et le sens au cœur de son accompagnement.

Le cabinet Artesens propose un accompagnement sur mesure aux particuliers, entreprises et associations. Il porte des valeurs d'écoute, de bienveillance et de confiance mutuelle. Avec un objectif : la révélation des talents.

CONTACT
 www.artesens-rh.fr

Qu'est-ce qui a motivé votre décision d'entreprendre ?

Après avoir travaillé comme juriste en droit fiscal, c'est en suivant le parcours Zachée – parcours de (trans)formation pour apprendre à vivre en chrétien tous les jours – que j'ai décidé de changer de cap. En quête de sens, je suis devenue consultante en recrutement. Forte de cette expérience, j'ai créé Artesens en 2020 afin d'accompagner les personnes et les organisations pour donner du sens à leurs compétences. L'envie d'entreprendre était ancrée en moi et a été renforcée par la volonté de concilier vies professionnelle et familiale. Aujourd'hui, je suis en phase avec ce que je fais, essayant d'être fidèle à la pensée sociale chrétienne dont je porte les valeurs.

Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

En débutant, j'ai eu le syndrome de l'imposteur car j'étais une femme, jeune avec des enfants en bas âge. Être seule, sans équipe à ses côtés, implique d'être sans arrêt sur la brèche, même si l'on vient d'accoucher ! Il faut apprendre à concilier ses vies de femme, d'épouse, de mère, et réussir à trouver le temps pour tout.

Et vos plus grands succès ?

C'est très stimulant de réussir à faire *matcher* un candidat et une entreprise et d'avoir des retours positifs des candidats, des entreprises et des personnes formées. Souhaitant offrir un accompagnement personnalisé, je passe beaucoup de temps à échanger en amont avec chacune des parties. Car, si les compétences peuvent se trouver aisément, ce qui fait la différence est la bonne compréhension des enjeux et des attentes.

La foi, c'est un moteur ?

Je la vis au quotidien, même si je ne fais pas de prière avant chaque rendez-vous ! C'est un socle important que nous transmettons à nos enfants. Faire rayonner sa foi, c'est aussi assumer le fait d'être chrétien et rappeler que le Christ guide nos vies. Quand j'étais plus jeune, j'ai eu l'occasion de faire des évangélisations de rue et de donner des cours de caté à des lycéens. J'ai réalisé à quel point les gens avaient soif de transcendance, et la chance que j'avais d'avoir grandi dans une famille chrétienne.

Les EDC, un soutien indéfectible ?

Depuis quatre ans, je fais partie de l'équipe Rennes Saint-Yves et je suis aujourd'hui responsable des Jeunes EDC en Bretagne. Le mouvement me permet d'échanger avec des entrepreneurs de différents horizons et de comprendre comment, dans leur quotidien, ils réussissent eux aussi à aligner leurs vies et à mettre leur foi au service de leurs collaborateurs, leur entreprise et la société.

Propos recueillis par Fanny Bijaoui

Vous pouvez permettre aux familles syriennes de vivre dignement



Guerre,
tremblement de
terre, pauvreté...
Les familles
syriennes sont
sans ressources.
L'hiver est là
et l'électricité
est inabordable.

Les frères salésiens de Don Bosco d'Alep appellent à l'aide ! Aidez-les à financer les systèmes d'énergie autonomes pour 103 familles les plus vulnérables

➔ 10 personnes donnant **33 €** (soit **11 €** après déduction fiscale)
offrent l'autonomie énergétique pour 1 personne

J'aide les familles syriennes
à accéder à leur
autonomie énergétique



AED

AIDE À L'ÉGLISE EN DÉTRESSE



La compétitivité, jusqu'où ?

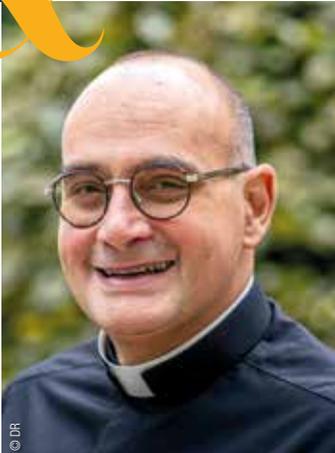
« *Ne pas être compétitif, c'est mourir* », nous dit d'emblée un dirigeant interrogé dans ce dossier. C'est en effet une donnée : l'entreprise doit être compétitive. L'enjeu de la compétitivité innerve l'entreprise dans sa relation au monde extérieur comme dans son organisation et son fonctionnement. Mais dans la compétition économique très rude qui se joue, sommes-nous réduits à hurler avec les loups ou à jeter l'éponge pour rester fidèles à nos valeurs ? Quel chemin, quelle ligne de crête proposent les intervenants de ce dossier ?

S'unir pour la compétition

L'alerte récente de Florent Menegaux, P.-D.G. de Michelin, a résonné fortement chez les dirigeants d'entreprise, quel que soit leur secteur d'activité : « *La compétitivité est un enjeu crucial pour l'industrie européenne. Nous devons innover et nous adapter en permanence pour rester compétitifs face à une concurrence mondiale de plus en plus féroce.* » (voir p. 17) **Comment veiller à la compétitivité de l'entreprise ? Pourquoi la concurrence est-elle complexe ? Qu'est-ce qui se joue en interne ? Comment cette compétitivité se construit-elle ? Quelles limites poser ? En tant que chrétiens, comment discerner ?** Extraits d'un échange entre Guillaume Juge et le père Stéphane Mayor.



Guillaume Juge,
PRÉSIDENT ET CEO
DE KAYENTIS ET
PRÉSIDENT DE RÉGION
EDC AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES



Père Stéphane Mayor,
CURÉ DE NOTRE-
DAME-DES-OTAGES
(PARIS), FONDATEUR
DE L'INCUBATEUR
SAINT-JOSEPH ET
CONSEILLER SPIRITUEL
DE LA COMMISSION
COMMUNICATION
DES EDC

Guillaume Juge : Comment se permettre de ne pas être compétitif ? Ne pas être compétitif, c'est moins vendre, et moins vendre, c'est mourir. L'entreprise doit être en mouvement permanent, se réinventer sans cesse. Une entreprise doit constamment faire évoluer ses produits, ses services et surtout, constamment prendre le pouls de son environnement. La compétitivité, c'est en effet avant tout regarder vers l'extérieur en restant agile : que veulent les clients ? Que font mes concurrents ? Les règles du jeu évoluent-elles ?... Certains éléments sont très factuels, d'autres, plus intuitifs.

Père Stéphane Mayor : La concurrence est complexe parce qu'elle existe aussi en interne. Dans quelle mesure vais-je utiliser, dans mon management, la stimulation de la concurrence entre les différentes unités qui constituent mon entreprise ? Est-ce que c'est sain ou pas ? La concurrence est en effet une donnée dont on voit bien qu'elle peut être abordée de façon très différente selon l'état d'esprit : en fait-on un stimulant ou une angoisse ? Comment mon management peut-il intégrer cet esprit concurrentiel sans détériorer, en conservant un équilibre ? Si c'est l'unique point de focus du dirigeant, l'entreprise va devenir un champ de bataille. Il faut tout de même qu'il y ait une sphère de communion, malgré tout.

G.J. : La question de la compétitivité en interne est en effet très importante et le rôle du management est



© DR

Antoine-Marie Arents
Gérant de franchise
Bureau Vallée, équipe EDC
Bordeaux sud Gironde,
Saint-Louis-Beaulieu

TÉMOIGNAGE

Fidéliser nos salariés

Le secteur de la fourniture de bureau et de la papeterie est un marché où la concurrence est historiquement très importante, que ce soit

avec des VPCistes, les géants d'internet, les grandes surfaces spécialisées comme nous, ou la grande distribution. Dans ce contexte, la compétitivité se joue sur plusieurs points. Tout d'abord, le

prix : nos clients viennent chez nous parce que nous sommes moins chers que nos concurrents, ensuite parce que nous avons du stock. Enfin, le critère humain est également fondamental. Nos vendeurs sont des spécialistes capables de conseiller les clients au mieux, mais aussi de les écouter gratuitement. Ce dernier facteur est le plus important pour moi en tant que chrétien. Pour réussir ce pari, il faut fidéliser nos salariés. Nous proposons des jobs de vendeur à des personnes qui ne sont pas forcément très qualifiées. Pour les garder, les salariés doivent

toucher le fruit de leur travail, par le salaire, des primes, de la participation... Mais il faut aussi qu'ils s'épanouissent et trouvent un intérêt à leur boulot. Cela passe par la subsidiarité. Chez moi, un chef de rayon passe ses commandes, gère ses promotions et arrange son rayon. Indirectement, l'application des principes de la pensée sociale chrétienne dans mon entreprise permet de gagner une énergie énorme en ne devant pas reformer les gens, en limitant le turnover. C'est un gain de temps et d'argent, et donc de compétitivité! **G.D.**

capital. En tant que dirigeant d'entreprise, en tant que manager, jusqu'à quel point est-ce que je mets en place une forme d'émulation, quelque chose de positif, qui va faire grandir l'ensemble des équipes? Et jusqu'à quel point je laisse s'installer une atmosphère concurrentielle qui peut devenir toxique et faire du dommage? L'équilibre est délicat à trouver.

S.M. : La compétitivité demande une certaine unité dans le travail et c'est très juste de distinguer l'émulation de la concurrence. L'émulation, c'est une forme de stimulation interne mais qui tend toujours vers un même but et ce but-là, dans un environnement compétitif et concurrentiel, c'est l'unité. C'est le produit qui fait l'unité, les gens sont capables de se bouger énormément quand ils savent pourquoi. Or, on ne se bouge pas simplement pour un *bottom line*. D'ailleurs, les grandes entreprises qui ont été prises en main par de purs financiers ont souvent mal terminé parce qu'en fin

de compte, ce sont des gens qui n'ont pas la culture produit. Il faut des éléments fédérateurs et attractifs, les gens doivent avoir envie de se battre pour un produit ou un service utile. L'utilité est importante, on n'est pas compétitif pour rien, juste pour gagner.

Si je prends l'exemple de la paroisse, c'est une invention incroyable : une communauté relativement stable, avec un ancrage géographique, une histoire... C'est hyper attachant et tu as envie de te fatiguer pour une paroisse, c'est stimulant! Or, nous sommes la génération

du canapé, notre principal concurrent, c'est nous-même, nos pulsions de paresse qui nous poussent à la facilité plutôt qu'à l'exigence. Il faut une stimulation forte et un idéal concret. En paroisse, on le vit vraiment.

G.J. : Rester compétitif ne se décrète pas. Cela se construit ensemble avec les forces vives de l'entreprise. C'est vrai que ce que l'on produit ensemble contribue à l'unité, mais c'est aussi un peu plus que cela ; l'attente des salariés et des parties ●●●

repères

« L'initiative économique est une expression de l'intelligence humaine et de

l'exigence de répondre aux besoins de l'homme d'une façon créative et en collaboration. C'est dans la créativité et dans la coopération qu'est inscrite la conception authentique de la compétition des entreprises : *cum-petere*, c'est-à-dire, chercher ensemble les solutions les plus appropriées, pour répondre de la façon la plus adéquate aux besoins qui émergent petit à petit. Le sens de responsabilité qui jaillit de la libre initiative économique apparaît non seulement comme une vertu individuelle indispensable à la croissance humaine de chaque personne, mais aussi comme une vertu sociale nécessaire au développement d'une communauté solidaire. [...] »

COMPENDIUM DE LA DOCTRINE DE L'ÉGLISE, 343 :
LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR ET DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

●●● prenantes porte aujourd'hui sur le rôle complet de l'entreprise. C'est un changement profond qui touche toutes les générations. On rejoint la notion d'écologie intégrale. Dans l'entreprise, nous avons une vision et une stratégie en trois piliers : économique, social et environnemental. Une entreprise durable dans un monde durable. Si l'entreprise ne contribue pas à rendre le monde plus durable, elle passe à côté de quelque chose. Il faut prendre soin des salariés comme des clients et des actionnaires. Si on traite mal les salariés, ils le feront tôt ou tard payer à l'employeur, c'est une question de bon sens. Nous mesurons chaque année la satisfaction, l'engagement et la motivation des salariés. Leur engagement est fort car nous prenons soin d'eux et nous prenons en compte leur avis. Contribuer ensemble au bien-être de chacun est essentiel. Nous passons l'essentiel de notre temps éveillé ensemble, il faut que ce soit agréable. L'engagement général est un facteur de compétitivité. Dans tous les métiers, la non-qualité coûte cher. Il faut mobiliser les équipes autour d'un projet commun. Quand ce projet inclut le social et l'environnemental, c'est un argument de recrutement fabuleux. Et c'est aussi un super moteur de rétention et d'engagement, donc de compétitivité.

S.M. : C'est ce nous avons voulu faire à l'incubateur Saint-Joseph, en faisant grandir des start-up dans un environnement fraternel et positif. Nous souhaitons que les entrepreneurs puissent goûter la force d'une fraternité vécue de façon heureuse dans une entraide entre gens très différents. C'est un vrai facteur de compétitivité soft. Quand vous êtes dans une compétition, une guerre, il y a une ligne de front, mais l'arrière doit être un lieu de stabilité et de ressourcement. Aujourd'hui,

les gens ont de moins en moins d'assises familiales et il y a besoin d'autres lieux sécurisants. L'entreprise a une mission sociale qui doit recréer cette ambiance sécurisante. Il ne s'agit pas de mater les gens, mais de rendre possible des relations humaines riches et profondes, un lieu où il y a un peu de gratuité et où l'on sait que nous ne serons pas jugés toutes les cinq minutes.

G.J. : L'entreprise devient le lieu – peut-être l'un des seuls aujourd'hui – qui dépasse les animosités, les clivages. Dans l'entreprise, nous avons vingt-deux nationalités et des gens de tous bords politiques et religieux. Tout le monde travaille ensemble autour d'un même but. L'entreprise est un lieu social d'exception, de partage et de construction commune.

S.M. : Dans une précédente paroisse, nous avons une diversité sociale impressionnante. Le maire était venu me demander comment nous faisons. J'ai répondu que nous avions quelqu'un qui s'appelle Jésus, qui rassemble au-delà de beaucoup de différences. La foi, la fraternité autour du Christ ont beaucoup à nous apporter. Mais pour qu'une forme d'unité puisse exister, il faut savoir aussi poser certaines limites à la compétition.

G.J. : Le législateur en fixe quelques-unes qui s'imposent à tous. Chez Kayentis, nous avons la chance d'être dans le secteur des sciences du vivant qui est hyper régulé sur le plan mondial. C'est ensuite à chaque chef d'entreprise de définir les limites qu'il souhaite poser. Nous avons choisi, pour notre part, de les coécrire dans un road book : nous y définissons nos règles du jeu, ce qu'on fait, ce qu'on s'interdit de faire (notamment en matière managériale et d'éthique des affaires). Ces limites qu'on pose au sein de l'entreprise deviennent une forme de culture d'entreprise, un cadre général qui laisse néanmoins une certaine liberté sur le chemin à emprunter.

En tant que chrétien, cette question des limites interpelle. Il y a des cas difficiles. Si l'on veut, ne serait-ce qu'augmenter les salaires, on doit grandir et générer des marges. Jusqu'où aller, par exemple, en matière de compétitivité au service des marchés ? Faut-il délocaliser certains emplois ? On ne maîtrise pas toujours tout et parfois on doit aussi faire face à des épreuves qui s'imposent à nous. Quand j'ai repris la tête de Kayentis, j'ai placé l'entreprise en procédure collective parce qu'elle était dans une situation économique telle, que je n'avais pas le choix, c'était soit la mort de tous, soit des décisions difficiles à prendre pour certains.

repères

« Mais un système s'est malheureusement édifié sur ces conditions nouvelles

de la société, qui considérait le profit comme motif essentiel du progrès économique, la concurrence comme loi suprême de l'économie, la propriété privée des biens de production comme un droit absolu, sans limites ni obligations sociales correspondantes. Ce libéralisme sans frein conduisait à la dictature à bon droit, dénoncée par Pie XI comme génératrice de "l'impérialisme international de l'argent". On ne saurait trop réprover de tels abus, en rappelant encore une fois solennellement que l'économie est au service de l'homme. »

LETTRÉ ENCYCLIQUE POPULORUM PROGRESSIO, 1967, 26

Ce sont des choix très durs... Parfois même plus pour la compétitivité de l'entreprise, mais pour sa survie même. Ça fait toutefois partie de la compétitivité de savoir se couper un bras pour préserver le reste.

Dans ces périodes, le discernement chrétien est précieux. Nous avons la chance d'avoir la prière pour prendre du recul, nous porter dans l'espace de discernement. Nous pouvons aussi poser nos sacs à dos avec nos équipes EDC pour présenter la situation et avoir un éclairage de l'ensemble des membres de l'équipe.

S.M. : Ces limites se rappellent à nous également par la dimension du corps, à la fois au sens physique mais aussi relationnel. Le burn-out par exemple, est souvent lié à un manque de reconnaissance et de résultats palpables. Avant cela, il y a des signes avant-coureurs : le corps ne va pas bien et les relations se détériorent sans raison. Il est important de réguler la quantité de travail et de voir où sont les fruits. Au travail, il faut être attentif à cela, surtout dans les moments de tension, c'est au manager d'avoir cette attention et de donner à ses collaborateurs les moyens de bien se connaître.

G.J. : Cette dimension d'attention, cette dimension sociale est en effet capitale. On a parfois tendance à opposer la compétitivité et le prendre-soin. Or, je pense qu'on peut les concilier pour le bénéfice de tous et pour progresser vers le bien commun. Nous nous sommes rendu compte, par exemple, que deux divisions de l'entreprise avaient des rythmes différenciés : à tour de rôle, les salariés de l'une avaient des journées pas très denses et ceux de l'autre étaient à fond. Nous pouvions certes recruter d'un côté et licencier de l'autre, mais nous nous sommes dit que c'était dommage. Nous avons donc mis en place, avec les RH, un programme de formations croisées. Cette décision a permis d'une part de garder les salariés et d'autre part de nourrir leur CV et d'accroître leur savoir-faire. Tout le monde y gagne, la compétitivité comme les salariés.

S.M. : N'oublions pas la définition du bien commun que donne la pensée sociale chrétienne : ce sont d'abord des conditions pour que chaque personne et chaque groupe de personnes donnent le meilleur d'eux-mêmes. Il y a une dimension profondément sociale au bien commun. Le bien commun, ça n'est pas d'abord le partage de la richesse, qui n'en est qu'une conséquence.

G.J. : La question du croître-mieux est importante. Nous avons par exemple, mis en place une grille

TÉMOIGNAGE

Poser des limites, en cohérence avec mes valeurs

« J'ai beaucoup travaillé pour améliorer la compétitivité des entreprises, en leur apportant des informations stratégiques sur leurs marchés, leurs concurrents, leurs technologies. Et en même temps, en tant que dirigeant, il fallait que notre entreprise spécialisée en intelligence économique soit la plus compétitive dans un environnement concurrentiel. Notre travail est d'anticiper au mieux les évolutions du marché, de la concurrence, et des habitudes de consommation, tout en appréhendant les crises (pandémies, conflits internationaux, crises monétaires...) et autres évolutions du monde (changement climatique, intelligence artificielle...). Nous sommes dans le domaine du renseignement économique et certains de nos concurrents peuvent être des barbouzes ou des gens qui n'ont aucune déontologie. À l'Adit, nous avons fait le choix de l'éthique, en refusant par exemple de réaliser des prestations qui pourraient être néfastes aux intérêts de l'économie française et européenne. En tant que dirigeant chrétien, c'est important de poser ces limites en cohérence avec mes valeurs et la pensée sociale chrétienne. Et cela est aussi vrai en interne. Si tous vos collaborateurs se sentent respectés, valorisés, si leur travail a du sens et si vous faites preuve de bienveillance à leur rencontre, il n'y a pas un gros turnover au sein de l'entreprise. Le fait d'avoir une équipe fidèle est aussi un garant de compétitivité, surtout dans les métiers du service comme le mien. »

G.D.



Thierry Ferrari
Président de FIT,
ex-directeur du pôle
entreprises et territoires
à l'Adit (leader européen
de l'intelligence
économique), membre de
l'équipe EDC Strasbourg A

décisionnelle croisant les facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Ça ne veut pas dire que les choix sont toujours faits au service du social, de l'environnemental, mais cela signifie qu'on se pose toujours la question de l'impact de nos décisions selon ces trois critères.

S.M. : Nous restons prisonniers du paradigme de Friedman, qui prône la maximisation des profits. Par ailleurs, nous évoluons parfois dans un contexte professionnel que nous ne maîtrisons pas complètement, avec ce que Jean-Paul II appelait des « structures de ●●●

péché ». Ces structures sont le fruit d'actes de personnes, une certaine façon de faire des affaires qui produit un environnement dans lequel « *je ne peux pas faire autrement* ». Cela pose des questions éthiques et il faut des indicateurs plus fins que l'EBITDA pour valoriser les entreprises sur leur capacité à retenir les salariés et à créer une ambiance stimulante. La présence et l'implication des personnes sont essentielles. Une productivité supérieure n'est pas forcément liée à davantage de travail, mais plutôt à une intensité de travail, une présence. L'enjeu aujourd'hui, c'est la présence ; nous sommes dans une culture de l'interruption permanente. Cette implication du cœur des personnes a une valeur incroyable. Cela demande aussi un peu de dépense en temps, et d'avoir des leaders charismatiques. Tout cela ne va pas forcément être valorisé alors que ça insufflé une certaine pérennité à l'entreprise et une profondeur d'impact dans la société.

G.J. : Les indicateurs non financiers, (taux de turnover, niveau d'engagement, équilibre hommes/femmes, bilan

repères

« Il est nécessaire aussi que, sur le marché, soient ouverts des espaces aux activités économiques réalisées par des sujets qui choisissent librement de conformer leur propre agir à des principes différents de ceux du seul profit, sans pour cela renoncer à produire de la valeur économique. »

LETTRE ENCYCLIQUE, CARITAS IN VERITATE, 2009, 37

carbone, etc.) sont importants et ont une répercussion financière. Une approche holistique prenant en compte tous les facteurs est bénéfique. Les entreprises les plus vertueuses en matière sociale et environnementale sont souvent les plus profitables. On ne peut que se réjouir qu'il y ait une écoute croissante des investisseurs sur ces éléments. ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard

Les entreprises qui soutiennent la revue

DONAINT PIERRE

Médiateur du travail

55, rue Président Édouard Herriot

69002 LYON

E-mail : pierre.donaint@gmail.com

GENS DE CONFIANCE

Petites annonces, grande confiance!

30 000 locations de vacances à réserver pour cet été, de particulier à particulier.

(Ulric LE GRAND, Nicolas DAVOUST, Enguerrand LÉGER)

CORPET MANAGEMENT

(M. Didier CORPET)

20, Grande Rue

78290 CROISSY-SUR-SEINE

Pygmalion Communication

Coaching - Formation - Conférence

Prise de parole
en public

Gestion du stress

Communication
positive

Motivation

Pygmalion Communication, c'est du conseil, du coaching, des stages, de la formation en communication orale, comportementale, managériale et de la formation à la prise de parole.

Une spécialité : remettre l'humain dans l'entreprise.

Une ambition : permettre de mieux vivre en entreprise.

En communication, la performance est le privilège de ceux qui cultivent la singularité de leur expression.

Un savoir faire autour de la positivité et de l'autosuggestion consciente et positive avec le spécialiste français de la Méthode Coué.

Stage inter et Intra, coaching individuel et coaching d'équipe, teambuilding.

PYGMALION COMMUNICATION

117, Avenue Verdier - 92120 Montrouge

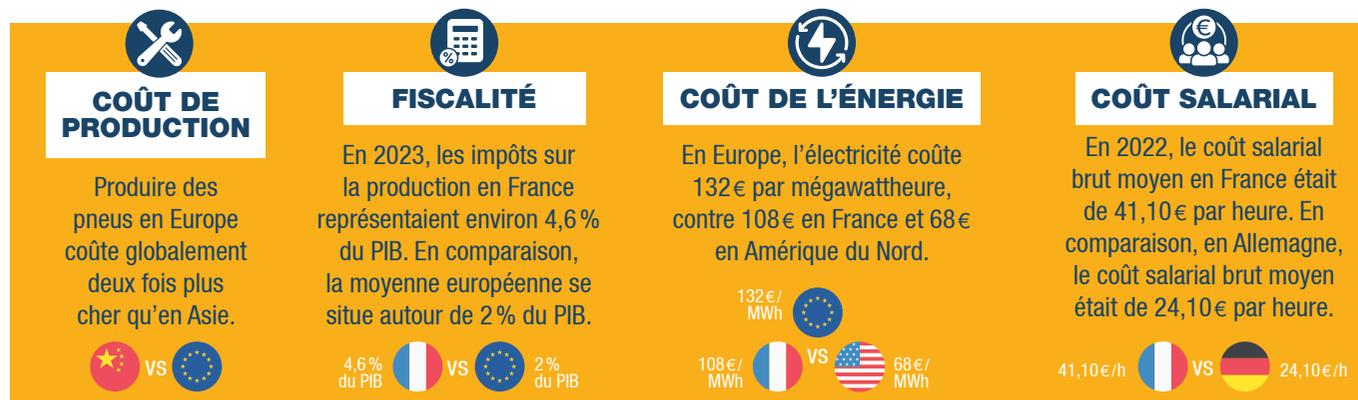
Tél : 01 47 46 07 77 - Fax : 01 47 46 15 14

C'EST AUSSI...

Prendre la parole

Lors de son audition, devant le Sénat, le 22 janvier dernier, Florent Menegaux, le P.-D.G. de Michelin, a tiré la sonnette d'alarme, rappelant l'urgence de

préserver la compétitivité des entreprises européennes. Il a partagé plusieurs chiffres ; parmi eux, les coûts de production en France mais aussi les coûts de l'énergie, la fiscalité ou le coût salarial.



Apporter une dynamique de fécondité

Un entrepreneur me confie un jour : « Poussé par mon équipe, j'ai embauché une personne avec un handicap mental.

L'engagement de cette femme a eu un tel effet d'entraînement pour l'ensemble de l'équipe que j'ai décidé d'en embaucher une autre. » Les personnes handicapées apporteraient-elles un petit truc en plus aux entreprises qui les emploient ? En 2022, le Cercle vulnérabilités et société, qui convertit le potentiel des vulnérabilités en progrès social et économique, a fait une étude sur l'influence des travailleurs handicapés sur la performance des organisations. Les conclusions sont sans appel. L'emploi de travailleurs handicapés n'est ni plus coûteux, ni plus entravant, ni plus compliqué, et

les employeurs font même souvent état d'effets positifs en matière d'économies, d'amélioration de l'activité et d'augmentation de la performance organisationnelle et sociale. Hubert de Boisredon, P.-D.G. d'Armor, témoigne dans la revue *Ombres & Lumière*, publiée par la Fondation OCH, que la personne avec un

handicap ou une fragilité est d'abord une richesse pour l'entreprise, et non un frein. Au-delà de sa compétence, elle peut transformer l'entreprise en lui faisant quitter le seul registre de la compétitivité pour lui apporter une dynamique de fécondité en plus de la performance. ●

FLORENCE GROS,
DIRECTRICE DE LA FONDATION OCH

À LIRE



Dévoiler son handicap au travail, *Ombres & Lumière* n° 256



« Une personne porteuse de handicap est d'abord une richesse pour l'entreprise. »

PAROLE D'ÉQUIPE

Mettre l'homme au cœur de tout

Loin des beaux discours et des grandes théories, tout entrepreneur ou dirigeant doit, pour garantir la pérennité de son entreprise, s'assurer de sa compétitivité. Épreuve darwinienne ou véritable opportunité ? Comment conjuguer son quotidien d'entrepreneur avec les valeurs de l'Évangile ? Retour sur l'expérience des membres de l'équipe normande de Saint-Wandrille.

« *I* faut aborder la compétitivité comme un sportif », explique Nathalie Charlier. Essayer d'être le meilleur n'est pas une volonté d'écraser l'autre, l'objectif premier doit être de faire au mieux avec ses propres talents. Un objectif partagé par Émilie Bretteville, notaire, pour qui rester compétitif passe d'abord par « une recherche d'amélioration régulière pour le dirigeant, mais également le souci des équipes et de leur motivation ». « La performance et la compétitivité ne sont pas des gros mots, loin de là ! L'enjeu est de les faire rimer avec plaisir au travail », renchérit Alain Charlier, consultant et ancien cadre dans l'industrie. Cela passe par un management respectueux des personnes, explique-t-il : « Il ne s'agit pas de se séparer des moins bons pour être compétitif. Il faut renverser le raisonnement : aucune entreprise ne sera compétitive avec des employés qui ne sont pas dans le projet. Ces personnes seront sans doute plus à leur place ailleurs. » « Un départ ne doit pas être un échec, ni pour l'entreprise, ni pour l'employé, acquiesce Émilie. Il faut accompagner le salarié pour l'aider à trouver l'endroit où il pourra être efficace. »

Cependant, même avec des collaborateurs heureux et parfaitement alignés, l'entreprise ne sera jamais un îlot ; elle doit tirer son épingle du jeu. Dans l'univers très réglementé du notariat, par exemple, le nombre d'études a fortement augmenté et les charges fixes sont également en forte hausse : « Rester compétitif est donc central pour rester dans la course », précise Émilie. Une équation difficile, mais « l'équilibre, l'expérience et le respect » peuvent la résoudre.



La compétitivité, à quelles conditions ? Pour l'équipe EDC de Saint-Wandrille, cela passe notamment par le respect des personnes et la collaboration.

Les moines, « qui vivent une forme d'entrepreneuriat très original depuis des centaines d'années déjà », rappelle Nathalie, maîtresse de maison de l'hôtellerie de groupe de l'abbaye, peuvent nous inspirer : « Ils mettent tout en place pour être les meilleurs, mais en laissant les autres acteurs exister. » Ainsi, lorsque la communauté a été abordée par de gros groupes de la distribution pour développer leur bière, les moines ont refusé : « Leur production leur assure le nécessaire pour le bien-être de leur communauté. Ils n'ont aucune volonté d'écraser le marché et veulent au contraire laisser croître les autres. » Faire fructifier ses talents, mettre l'homme au cœur de tout et avoir la ferme volonté de développer la collaboration : et si la compétitivité était finalement une valeur très chrétienne ? ●

H.B.

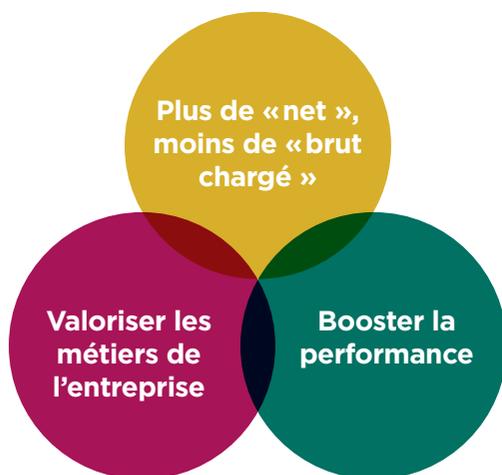
IL EST TEMPS D'AGIR EN ÉQUIPE

Questions à se poser en équipe

- Quels sont les enjeux de concurrence auxquels est confrontée mon entreprise ?
- Comment est-ce que je veille à sa bonne compétitivité ?
- Quels sont les principaux défis internes ?
- Comment encourager une saine émulation au sein des équipes ?
- Comment est-ce que j'intègre les valeurs sociales et environnementales dans ma stratégie de compétitivité ?
- Ai-je posé des limites éthiques pour garantir une compétitivité respectueuse de l'homme ? Quelles sont-elles ?
- Comment est-ce que je discerne ?
- Comment concilier la recherche de la compétitivité avec la mission de contribuer au bien commun ?
- Quels indicateurs non financiers puis-je utiliser pour évaluer la performance globale de mon entreprise ?

L'INTÉRESSEMENT INNOVANT

L'innovation au service de l'entreprise et de ses salariés



RÉMUNÉRER MIEUX, DÉPENSER MOINS, PARTAGER PLUS !

- ▶ Une rémunération efficace, responsable, solidaire et ainsi compétitive
- ▶ Une juste rétribution de l'amélioration collective de la compétitivité
- ▶ Pas de forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés (1€ net = 1,11 € de coût total)
- ▶ Possibilité d'un accord de 1 à 5 ans

Site : accordinteressement.fr
 Contact : contact@accordinteressement.fr



REPORTAGE EN ENTREPRISE

« La compétitivité, c'est pouvoir travailler avec tous. »

Depuis 2020, l'entreprise d'équipements pharmaceutiques et chimiques De Dietrich tutoie une croissance de 10 % par an. Dans un environnement très concurrentiel, son président, Jacques Moulin, membre de l'équipe EDC Strasbourg E, veut dynamiser sa compétitivité, mais pas à n'importe quel prix.

Jacques Moulin est arrivé en 2019 à la tête de l'entreprise familiale De Dietrich, basée dans les Vosges du Nord, à Schiltigheim. Son mandat, défini par les 240 actionnaires, était de permettre une trajectoire à long terme, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'entreprise fondée en 1684, qui a longtemps fabriqué des chaudières et des pompes à chaleur, a pris un virage décisif au début des années 2000 en se spécialisant sur les équipements pharmaceutiques et chimiques. « En 340 ans d'existence, le train de l'entreprise a déraillé plusieurs fois », s'amuse Jacques Moulin qui inscrit son action de dirigeant comme un maillon dans la chaîne de cette entreprise à l'histoire plurisécularaire, et la compétitivité comme condition de survie.

Ayant passé une grande partie de sa carrière à Paris, Jacques Moulin a découvert les EDC lors de son installation dans l'est de la France. Une découverte pour le dirigeant qui tient fermement à la notion de bien commun, un phare

dans la direction qu'il donne à De Dietrich. « La compétitivité, c'est notre aptitude à être en mesure de travailler avec toutes les parties prenantes : les salariés, les fournisseurs, les clients, les autorités... Sans rentabilité, je ne pourrais pas œuvrer pour le bien commun avec toutes ces entités. »

Pour le dirigeant, l'objectif est de rester compétitif sans amoindrir la qualité des produits et entacher la réputation de « cette vieille dame » : « Nous n'essayons pas de fournir des équipements low cost, mais plutôt de mieux accompagner le client, en lui proposant des solutions, et non plus seulement des équipements. »

Dans cette bataille féroce entre industries, Jacques Moulin assume ses défaites. « On ne remporte pas tous les appels d'offres auxquels on répond, mais c'est le jeu. » Il constate d'ailleurs que « jusqu'à 10 % d'écart de prix, on peut mettre en avant des avantages technologiques ou opérationnels ». Au-delà, le prix reste décisif.



Jacques Moulin

© Laif Berthelme

Jacques Moulin a pris la tête de l'entreprise familiale De Dietrich âgée de 340 ans et basée dans les Vosges du Nord, à Schiltigheim.

De Dietrich emploie 1 200 personnes (dont 500 en France), réparties sur 25 sites dans le monde.



© Laurent Dummer

Mais diminuer le prix des produits peut aussi passer par une meilleure organisation, qui engendre une plus forte productivité. À travers un nouveau département de performance opérationnelle créé par Jacques Moulin, l'entreprise essaie au maximum de réduire le prix de revient, en s'appuyant sur la digitalisation, la modernisation... et même l'intelligence artificielle. En effet, en septembre 2023, De Dietrich a pris une part minoritaire dans la start-up Alysophil, spécialiste de la chimie en flux continu piloté par l'IA, permettant notamment des gains de productivité. « *Je ne connais rien à l'IA, mon job, c'est de gérer des boîtes. Mais ce partenariat nous permet d'avoir accès à des personnes compétentes qui peuvent nous aider à nous développer* », explique le dirigeant d'une soixantaine d'années, qui n'hésite pas à oser s'engager dans les nouveautés. « *Sans jouer au casino, on aide une équipe et on profite de ses recherches.* »

Impossible de passer à côté des bouleversements du monde pharmaceutique depuis la crise du coronavirus, une aubaine pour l'entreprise qui a fait de son mieux pour se plier aux besoins très importants de ses clients fabricants de vaccins. « *L'activité chimique a pris beaucoup moins de place par rapport à l'activité pharmaceutique, nécessitant des ajustements* », souligne Jacques Moulin. La compétition entre entreprises ne peut en effet faire fi du contexte, et la capacité d'adaptation est alors essentielle. Les salariés ont été mobilisés pour augmenter les capacités de production et satisfaire les besoins des clients.



L'entreprise réalise 300 millions d'euros de CA, dont 60 % en Europe, le reste entre l'Amérique et la Chine.



Avec 10% de croissance par an depuis 2020, Jacques Moulin voit grand et orchestre depuis mai 2024 l'intégration de quatre sites de production du groupe européen Heinkel, dans le but d'étoffer l'offre produits de De Dietrich. Une manière de booster sa compétitivité, de s'internationaliser un peu plus et de porter « *une cause nationale et européenne, en partageant les mêmes valeurs que cet autre groupe familial.* »

Désormais, les performances énergétiques et écologiques des entreprises entrent dans l'équation globale de la productivité. C'est pourquoi Jacques Moulin insiste sur l'importance de produire local. « *Produire en Europe pour l'Europe* » évite le coût économique et écologique du transport. « *D'autres concurrents choisissent de tout produire en Inde, la compétition est bonne pour se challenger, tracer notre chemin et apporter le meilleur à notre client* », conclut l'industriel. ●

Désormais, les performances énergétiques et écologiques des entreprises entrent dans l'équation globale de la productivité. C'est pourquoi Jacques Moulin insiste sur l'importance de produire local.

Jean-Benoît Harel

REGARD D'UN CONSEILLER SPIRITUEL

Esprit de compétition

La concurrence est-elle une bonne chose ? Oui, si l'on en croit le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, publié en 2005 : « *Un vrai marché concurrentiel est un instrument efficace pour atteindre d'importants objectifs de justice : modérer les excès de profit des entreprises ; répondre aux exigences des consommateurs ; réaliser une meilleure utilisation et une économie des ressources ; récompenser les efforts des entreprises et l'habileté d'innovation et faire circuler l'information de façon qu'il soit vraiment possible de confronter et d'acquérir les produits dans un contexte de saine concurrence* », n° 347.

« *Quand il remplit les importantes fonctions rappelées ci-dessus, le marché libre sert le bien commun et le développement intégral de l'homme* », poursuit un peu plus loin le texte. À une condition cependant : le marché ne doit pas être orienté par l'unique recherche du profit individuel, mais par le souci de l'utilité sociale. En perdant de vue cette finalité supérieure qui déborde le domaine de l'économie, il risque de dégénérer « *en une institution inhumaine et aliénante, avec des répercussions incontrôlables* », prévient le *compendium*, n° 348.

Le père Dominique Greiner, A.A., est directeur général de Bayard Presse et conseiller spirituel du comité de rédaction de la revue *Dirigeants chrétiens*.

Ce fut le cas en Europe au XIX^e siècle : le marché livré à lui-même a eu pour conséquence de livrer les travailleurs « *à la merci de maîtres inhumains et à la cupidité d'une concurrence effrénée* », pour reprendre les termes de Léon XIII dans *Rerum Novarum* (1891), l'encyclique qui a inauguré la tradition d'intervention des papes en matière sociale.

Notre période n'est pas immunisée. Le pape François nous met en garde contre une société où « *tout entre dans le jeu de la compétitivité et de la loi du plus fort, où le puissant mange le plus faible* », *Evangelii Gaudium*, n° 53. Il semble si difficile de rompre avec l'imaginaire d'un darwinisme social dans lequel l'entrepreneur ne connaît qu'une alternative : « *Hurler avec les loups ou jeter l'éponge, pratiquer une politique d'entreprise très dure pour les salariés, comprimer les coûts de production pour se maintenir dans la concurrence, ou tourner le dos au monde économique* », relève Arthur Rich, théologien réformé connu pour son *Éthique économique*.

Heureusement, l'économie ne fonctionne pas que sur ce modèle. Le plus souvent, les dirigeants se connaissent, se respectent, se parlent, échangent des informations. Ils mènent aussi des combats communs dans le cadre d'alliances, d'accords de filières, de groupements d'intérêt économique, d'organisations professionnelles ou de lobbies... Ils défendent leur secteur en même temps que leur entreprise.

Le « *vrai marché concurrentiel* », pour reprendre l'expression du *compendium*, n'est pas celui de la confrontation à mort. C'est plutôt celui où des mots comme alliance, partenariat, collaboration, solidarité ont du sens... Il en va en économie comme dans le sport où le respect de l'adversaire est une règle de base : l'esprit de compétition est un esprit de vie ; non de mort. ●

DOMINIQUE GREINER



© Bruno Levy pour La Croix



ÉCOUTER LA VIE DU BON CÔTÉ PARTOUT EN FRANCE

64 RADIOS LOCALES PRÈS DE CHEZ VOUS



FM



MOBILE



INTERNET



PODCAST

rcf.fr



ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger ce dossier « La compétitivité, jusqu'où ? », quelques propositions.



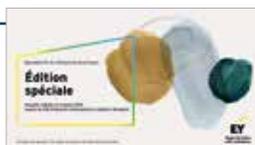
L'ENTREPRISE ET LE BIEN COMMUN

SANDRINE FRÉMEAUX

NOUVELLE CITÉ, 2022

Comment pourrions-nous poursuivre le

bien commun dans le monde du travail, alors que la plupart des entreprises demeurent rivées aux résultats économiques et à la compétitivité ? Nous considérons trop souvent le bien commun comme une jolie formule utilisée à des fins de communication par quelques dirigeants des organisations contemporaines. C'est sans doute la raison pour laquelle le bien commun dans l'entreprise est peu étudié en France, alors même que les chercheurs en sciences humaines, sociales et de gestion se confrontent désormais à la question suivante : le travailleur disposant d'une possibilité d'action dans l'entreprise peut-il poursuivre le bien commun ? La perspective du bien commun nous aide à allier souci de l'autre et souci de soi, en participant à un bien communautaire qui est tourné vers le développement humain, et qui autorise le plein accomplissement du bien personnel.



BAROMÈTRE EY DE

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE

ÉDITION SPÉCIALE - NOVEMBRE 2024

Face à la situation politique actuelle et aux incertitudes qui en découlent, les questions sur l'attractivité de la France sont nombreuses : les entreprises étrangères ont-elles annulé, réduit ou maintenu leurs plans d'investissement ? Quelles sont leurs préoccupations à court et moyen termes ?

La dissolution de l'Assemblée nationale et la situation politique ont un impact sur les investissements étrangers en 2024. Les dirigeants comptent toujours sur la France, notamment pour l'investissement dans l'innovation et les services, mais sont plus réservés sur l'implantation d'usines et de sièges.



LE RAPPORT DE DRAGHI SUR LA COMPÉTITIVITÉ EUROPÉENNE

SGAE.GOUV.FR

Le rapport propose trois axes principaux pour

réformer et relancer la croissance durable :

- innover et combler le retard technologique ;
- avoir un plan commun pour la décarbonation et la compétitivité ;
- renforcer la sécurité et réduire les dépendances.

Plus en détail, le rapport formule 170 propositions.

Voici certaines propositions phares :

- accroître l'innovation : doubler le budget du programme-cadre de recherche et d'innovation pour le porter à 200 milliards d'euros sur sept ans, et créer une agence européenne pour l'innovation de rupture ;
- harmonisation juridique : créer un nouveau statut d'entreprise européenne innovante et unifier le droit des sociétés pour favoriser la croissance des start-up ;
- développement de l'intelligence artificielle : investir dans l'intelligence artificielle dans dix secteurs stratégiques (automobile, énergie, santé, etc.) ;
- transition écologique : réformer le marché de l'électricité et découpler la rémunération des énergies renouvelables et du nucléaire de celle des combustibles fossiles ;
- souveraineté stratégique : créer une plateforme pour sécuriser les approvisionnements en matières premières critiques ;
- simplification administrative : nommer un commissaire européen à la simplification.



L'ENTREPRISE DU TRAVAIL VIVANT, COMMENT CRÉER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

OLIVIER MASCLEF, JOHAN GLAISER ET FRANÇOIS GALLON (PRÉFACE, PIERRE-YVES GOMEZ)

NOUVELLE CITÉ, 2024

Un constat s'impose : la motivation, l'engagement et l'implication des

salariés semblent s'effriter dans le monde du travail. Face à une véritable crise de l'engagement, les enjeux managériaux ont évolué. La priorité ne réside plus

seulement dans la stratégie ou l'organisation, mais dans la capacité à mobiliser les collaborateurs et à raviver leur implication.

Comment redonner du sens au travail ?

Comment motiver et réengager les salariés autour du projet d'entreprise ?

Ce guide pratique propose une vision du

management respectueuse de la réalité en entreprise. Cette approche valorise la richesse et la complexité de la vie au travail et incite à ne pas seulement considérer la personne comme un facteur de production mû par des processus mécaniques. Lorsque l'entreprise néglige cette réalité, elle devient un terreau d'insatisfaction, d'ennui, de frustration et, inévitablement, d'inefficacité.

À LIRE

L'ENTREPRISE DU TRAVAIL VIVANT

*Comment créer
l'engagement au travail ?*
Préfacé par Pierre-Yves Gomez

Olivier Masclef
Johan Glaisner
François Gallon

Édition Nouvelle Cité

Un guide pratique
pour le management
et pour aider à l'engagement
des salariés en entreprise



CONFÉRENCES

| dans les locaux de l'Ircôm |

20 MARS | ANGERS • 01 AVRIL | LYON

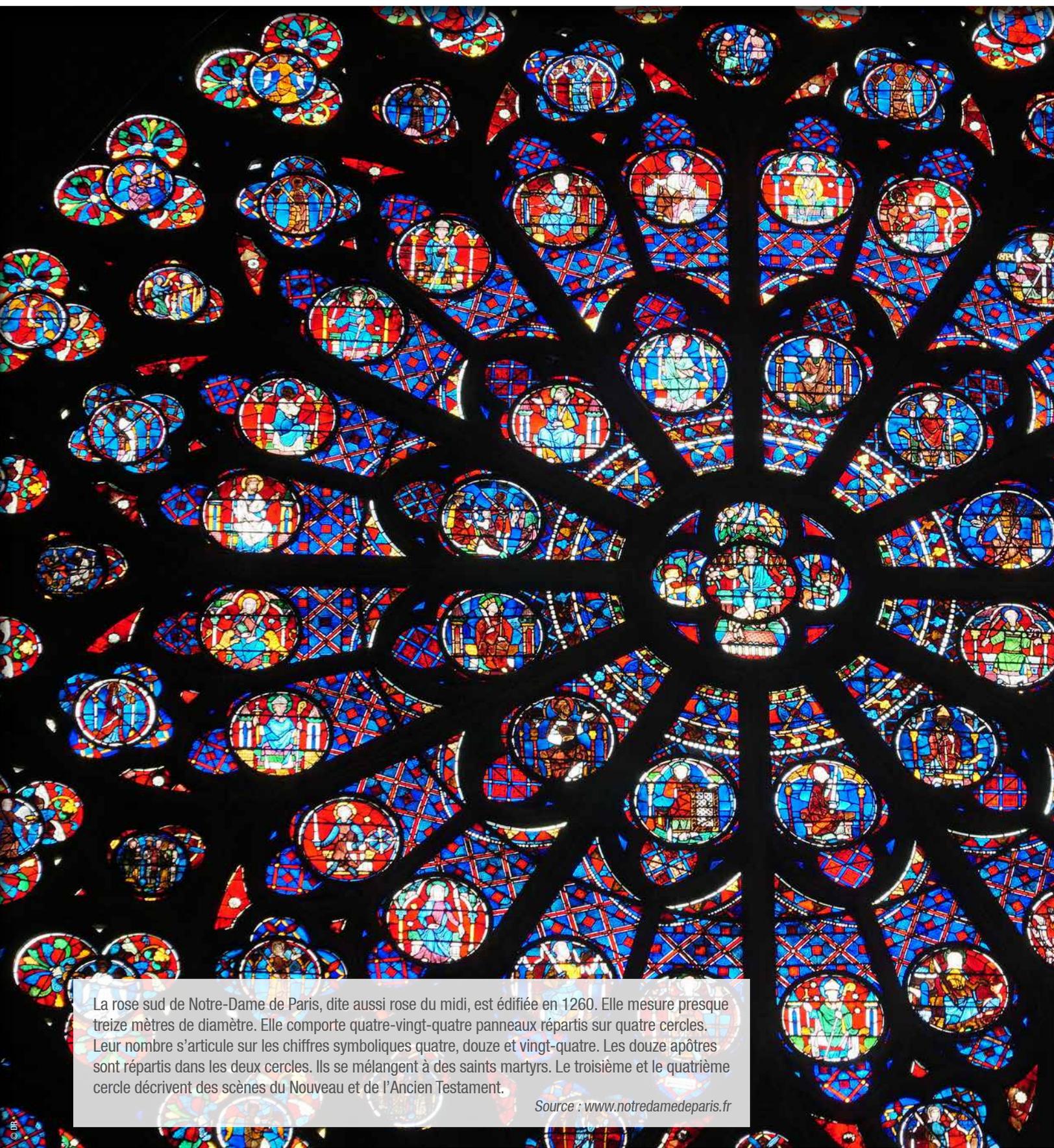
François GALLON

Olivier MASCLEF

Johan GLAISNER

TOUTES LES INFOS...

ircom.fr



La rose sud de Notre-Dame de Paris, dite aussi rose du midi, est édifée en 1260. Elle mesure presque treize mètres de diamètre. Elle comporte quatre-vingt-quatre panneaux répartis sur quatre cercles. Leur nombre s'articule sur les chiffres symboliques quatre, douze et vingt-quatre. Les douze apôtres sont répartis dans les deux cercles. Ils se mélangent à des saints martyrs. Le troisième et le quatrième cercle décrivent des scènes du Nouveau et de l'Ancien Testament.

Source : www.notredamedeparis.fr

PAROLE ET SOURCES



*QUEL QUE SOIT VOTRE TRAVAIL, FAITES-LE DE BON CŒUR,
COMME POUR LE SEIGNEUR, ET NON POUR LES HOMMES, SACHANT
QUE VOUS RECEVREZ DU SEIGNEUR L'HÉRITAGE EN RÉCOMPENSE.
LE MAÎTRE, C'EST LE CHRIST ; VOUS ÊTES À SON SERVICE.*

COLOSSIENS 3, 23-24 (TOB)

Les entreprises qui soutiennent la revue

HOMEA

Développeur en Énergies Renouvelables

(M. Vianney FROMENT)

Le Grand Escalion, route de Nîmes - 30510 GÉNÉRAC

E-mail : contact@homea.biz

www.homea-energies.fr

FINANCIÈRE TUILERIES DÉVELOPPEMENT

Investissements en Capital Risque

(Guy RICO, Président)

12, avenue Franklin D. Roosevelt - 75008 PARIS

Tél. : 01 53 53 06 06

CAP CODE, SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Stéphane GARDETTE, avocat – ancien Bâtonnier

13, rue de Châtillon – BP 60435

35004 RENNES Cx (France)

(33)(0)2 99 53 04 04

contact@capcode.eu - capcode.eu



UN ÉTÉ FORMIDABLE À L'HÔTEL SUISSE SUNWAYS

CH-1938-CHAMPEX VALAIS-SUISSE

Randonnées accompagnées
Réductions importantes pour les enfants et ados
Mini-club et Junior-club gratuit

Tél : 00 41 27 783 11 22
hotel@sunways.ch • www.sunways.ch

ACAT
france

Léguer un monde où nul ne martyrise ses semblables

La dignité en héritage

L'ACAT-France, ONG chrétienne de défense des droits humains, créée en 1974, agit contre la peine de mort et la torture à travers le monde. En mémoire du Christ torturé et exécuté, catholiques, orthodoxes et protestants agissent ensemble pour qu'aucun homme ne souffre entre les mains des bourreaux.



ACTION DES CHRÉTIENS POUR L'ABOLITION DE LA TORTURE

Association reconnue d'utilité publique, habilitée à recevoir des legs, donations et assurances-vie | www.acatfrance.fr

ACAT-France, 7 rue Georges Lardennois Paris 19 • Service dons et legs • 01 40 40 42 43 • relationdonateurs@acatfrance.fr



FAIRE MOUVEMENT

Une bonne raison d'avoir 100 ans

Quel cadeau offrir à un centenaire ? Le bureau national (BN) semble avoir trouvé l'idée parfaite : offrir au mouvement un moment de réflexion et de travail sur sa raison d'être.



Toutes les infos sur la démarche « Raison d'être » mais aussi pour réaliser l'atelier.

« *P*lusieurs fois, en BN, nous avons buté sur un point : les projets que nous lançons sont-ils bien alignés avec qui nous sommes ? Comment définir et clarifier notre raison d'être en tant que mouvement ? C'est ainsi que naît l'idée d'un travail collectif pour le centenaire », rappelle Claire Barneron, vice-présidente et responsable du groupe de travail.

Annoncé par Pierre Guillet aux assises de Bordeaux et lancé lors des vœux 2025, le travail se concentre autour de deux questions, explique Claire : « *Pour quoi (en deux mots) le mouvement existe-t-il ? Et que manquerait-il au monde si le mouvement n'existait pas ?* »

Avec pour ambition d'embarquer l'ensemble des membres, le travail a été construit avec deux objectifs. Le premier, « *que les membres dialoguent et que la raison d'être parle vraiment de nous* », un processus collectif qui devient, en lui-même, un objectif : « *Pour que chaque membre se l'approprié, il faut que chacun y ait contribué.* »



Claire Barneron, vice présidente des EDC, est responsable du groupe « Raison d'être des EDC ».

L'équipe en charge a ainsi mis en place des outils permettant de se saisir du sujet en atelier, « *à vivre en équipe, en région ou encore en réunion interéquipe* », un moment qui doit aussi être un temps de prière « *pour inviter le Saint-Esprit à nous éclairer* ».

Ces phases d'atelier vont durer un semestre et seront complétées par des rencontres avec des associations amies « *pour écouter la façon dont ils nous perçoivent* ».

En juin prochain, le comité de pilotage ouvrira avec le BN la phase d'écriture qui se clôturera en automne 2025 « *au moment où une nouvelle présidence sera appelée. Ce travail s'inscrit aussi dans une logique de transmission et de préparation des assises du centenaire* ».

Une belle façon de toujours remettre les EDC dans les pas du Christ : « *Le conseiller spirituel de la démarche, le frère Emmanuel Baruteau, nous rappelle souvent que même Jésus a formulé sa raison d'être : "Je suis le chemin, la vérité et la vie !"* »

H. B.



C'est ainsi que naît l'idée d'un travail collectif pour le centenaire.

Formons-nous à la pensée sociale chrétienne!

La pensée sociale chrétienne : tout le monde voit à peu près ce que c'est. Mais qu'en est-il de son application concrète dans l'entreprise? Comment la mettre en œuvre? Pour mieux répondre à ces questions, le mouvement a fait évoluer sa formation interne sur la pensée sociale chrétienne, socle de la vie du mouvement.

« **N**ous avons voulu repenser la formation interne sur la pensée sociale chrétienne afin de bousculer les membres et de développer leur sentiment d'appartenance aux EDC », explique Thierry Chicote-Navas, membre du bureau et du comité de pilotage du Campus des EDC. La création du Campus a en effet été l'occasion d'une vaste réflexion sur l'offre de formation des EDC. Mais pour quelles raisons exactement refondre une formation sur la pensée sociale chrétienne?

Un contenu plus dense et plus participatif

La première évolution concerne le contenu de la formation. « Nous voulions muscler cette journée sur plusieurs points », confirme Guillaume Douet, conseiller spirituel et coauteur de la refonte.

Premier axe : renforcer l'œcuménisme. « Nous avons conservé les références catholiques à la doctrine sociale de l'Église et nous avons ajouté des références protestantes et orthodoxes », explique-t-il. L'équipe s'est ensuite attachée à multiplier les ancrages bibliques dans la formation.

La seconde évolution vise d'une part à mieux distinguer la formation de la réunion d'équipe et d'autre part à rendre la journée plus participative. « De nombreux participants nous signalaient qu'ils avaient l'impression de refaire une réunion d'équipe. Il fallait donc repenser ce temps, l'organiser autrement pour le rendre non plus redondant mais complémentaire aux temps d'équipe », confirme Guillaume Douet. Testé pour la première fois en novembre 2024, le nouveau format fait la



part belle aux interactions type world café, un processus qui entend reproduire l'ambiance d'un café : on débat en petit groupe autour d'une table et l'on en change régulièrement pour féconder les conversations avec les idées nées des échanges précédents. « *L'idée est d'orchestrer l'intelligence collective* », souligne Thierry Chicote-Navas. Entrepreneurs et dirigeants se réunissent pour partager, en vérité, ce qui les fait avancer, et trouver ensemble les clés qui leur permettent d'avancer vers le bien commun : des conditions idéales pour que « *le Seigneur donne des fruits à chacun!* », assure Thierry.

S'ancrer de la réalité de l'entreprise

Les formateurs ont aussi souhaité ancrer davantage la formation dans la réalité de la vie professionnelle. Ainsi, c'est bien « *en partant de leur réalité en entreprise* » que chaque participant est invité à réfléchir aux six principes de la pensée sociale chrétienne : dignité, bien commun, subsidiarité, participation, destination universelle des biens, solidarité. « *À partir de là, on aborde les différents principes, leur sens, leur pertinence par rapport à du concret* », poursuit Guillaume Douet.

« *À la sortie, chacun a pu identifier le principe le plus utile à son quotidien* », explique Thierry Chicote-Navas. Et chaque participant repart avec des pistes concrètes à mettre en place. Cette nouvelle version devrait bientôt s'enrichir d'un nouveau support « *pour une expérience toujours plus riche* », conclut Guillaume.

Mieux se former pour mieux agir

« *C'est une chance de suivre la formation!* », s'enthousiasme Vincent Mabilie, président de la région Normandie. Connaître, étudier et apprendre à mettre en place la pensée sociale chrétienne, c'est « *renforcer sa vitalité au sein des EDC et s'engager encore plus fortement au service du bien commun* ».

De l'avis de Vincent, plus qu'une proposition, cette journée serait presque une nécessité : « *La pensée sociale chrétienne nous anime en tant que membres. Participer à une formation, c'est prendre le temps d'échanger avec d'autres sur sa mise en œuvre concrète.* » C'est pourquoi il la propose à toutes les équipes de sa région et « *le nombre*

« Un essentiel pour comprendre le mouvement. »

« Entré aux EDC en septembre 2023, Amaury de Lorgeril s'inscrit quelques mois après à une journée de formation à la pensée sociale chrétienne. « *J'ai reçu un e-mail d'invitation et, en tant que nouveau, cela m'a paru tout à fait nécessaire d'y participer, pour m'imprégner de ce que le mouvement propose.* » Une formation riche qui ouvre l'appétit : car s'il a bien sûr découvert les six grands principes de la pensée sociale chrétienne, « *cette formation est une très bonne initiation : on en ressort avec l'envie d'approfondir chaque point en puisant dans les ressources proposées par le mouvement* ». Nouveau membre, c'est aussi l'occasion pour lui de découvrir la richesse de la base de la démarche des EDC : « *Une manière très efficace de plonger directement dans la singularité du mouvement et surtout apprendre à manier un outil très utile comme l'est la pensée sociale chrétienne.* » Une journée « *très bien menée, sous une forme très efficace qui donne à découvrir quelque chose de gigantesque et de génial, qui se mûrit et qui ne demande qu'à être approfondi!* ».



Amaury de Lorgeril
D.G. de Gustave
Rénovation et membre
de l'équipe Bordeaux 7 -
Zélie Martin.

d'inscrits témoigne que cette impulsion rencontre un vrai besoin! ». En la mettant en avant dans la région, une nouvelle dynamique se met en place, qui doit être relayée par les présidents d'équipe, les animateurs de secteur et l'ensemble du bureau régional « *pour ne pas laisser passer cette chance que nous avons de nous former* ».

« *Remaniée ou non, la pensée sociale chrétienne conserve la même puissance : avoir toujours quelque chose à nous dire* », assure Thierry Chicote-Navas. « *J'ai suivi cette formation plusieurs fois et j'ai constaté combien la pensée sociale chrétienne nous rejoignait toujours dans notre actualité et combien une formation telle que celle-ci nous mettait en route d'une manière renouvelée dans nos entreprises!* », conclut-il. Un appel à se former sans aucune modération ! ●

Herveline Barbarin

Votez pour le prix du bien commun!



De mi-mars à début avril, votez pour élire le lauréat du prix du public! Nous vous attendons nombreux pour promouvoir et célébrer l'engagement des entrepreneurs et dirigeants au service du bien commun.

« *L*e bien ne fait pas de bruit » : c'est pour donner tort à cet adage que le prix de l'économie du bien commun existe. Sa vocation : mettre en lumière dirigeants et entrepreneurs qui portent des projets où bien commun et performance économique se soutiennent mutuellement dans une performance authentique et durable.

Ainsi, le 22 mai, à Paris, seront remis quatre trophées à des membres des EDC : le prix Philibert-Vrau de l'économie du bien commun ; le prix jeune dirigeant, le prix solidarité et,

pour la première fois, le prix du public, pour lequel les membres du mouvement et au-delà sont appelés à voter en ligne.

« Ces prix sont une opportunité formidable pour chaque membre du mouvement de s'émerveiller de tous ces projets inspirants qui naissent du cœur de dirigeants touchés par le Christ et qui veulent mettre leurs pas dans les siens dans l'exercice de leurs responsabilités », explique Audrey Cattoz qui pilote l'édition 2025. « Et ça marche, ajoutez-elle, c'est un appel, très concret, à la conversion de chacun! » ● Q.B.

Quel sera le thème des assises nationales 2026 ?

Quelques membres du groupe Thème, conduit par Edward Hladky (ici au centre).

Certes, les assises nationales des EDC auront lieu dans plus d'un an (du 13 au 15 mars 2026), mais une équipe est déjà à pied d'œuvre pour les préparer! Cette équipe, c'est le groupe Thème dont la mission est précisément de définir le thème

de l'événement qui rassemblera 3 000 entrepreneurs et dirigeants à Lyon. Conduite par Edward Hladky, président de région Île-de-France Ouest, l'équipe est composée d'une dizaine de membres et conseillers spirituels qui reflètent la richesse et la diversité du mouvement : plusieurs régions sont représentées, les femmes sont aussi nombreuses que les hommes, protestants et catholiques y dialoguent avec passion, les entrepreneurs y côtoient des dirigeants et les jeunes, des seniors. S'appuyant sur la feuille de route du président, mais aussi sur les tendances majeures qui émergent ainsi que sur l'ensemble des thématiques portées par les EDC, cette équipe enthousiaste et studieuse est portée par la prière et se laisse guider par le souffle de l'Esprit. C'est elle qui va concevoir la fameuse smartfeuille des assises, le support qui vous accompagnera, seul et en équipe, dans votre cheminement vers les assises du centenaire! Prions pour elle. ● S.M.



SON DON, C'EST L'ÉGLISE
QUI AVANCE, une paroisse
qui se construit, des séminaristes
formés, une école créée,
des orphelins protégés...

SA PRIÈRE, C'EST L'ESPÉRANCE
QUI GRANDIT, des familles pauvres
aidées, des chrétiens persécutés
soutenus, en votre nom,
par les OPM.

CARÊME 2025 : 40 JOURS POUR AGIR ENSEMBLE

VOTRE GESTE POUR LA MISSION

UN GESTE POUR L'ESPÉRANCE

Photo : iStock



Photo : Larry Lock OPM



OPM

ŒUVRES PONTIFICALES
MISSIONNAIRES FRANCE

42, Montée Saint-Barthélémy
69005 Lyon - Tel : 04 72 56 99 50

Je donne
pour la Mission



opm-france.org



BIENVENUE AU NOUVEAU PRÉSIDENT ET CONSEILLERS SPIRITUELS



**Didier Lézier,
président de
la commission
Vitalité du
mouvement**

Faire fructifier les talents de chacun :

une devise mise en pratique par Didier Lézier dans son entreprise mais aussi dans son engagement indéfectible aux EDC. Depuis dix-huit ans, il est passé de membre d'équipe à la présidence de la région Picardie, de 2017 à 2021, et vient de prendre la tête de la commission renouvelée Vitalité du mouvement.

Aux côtés de sa femme Véronique, trésorière du mouvement, Didier Lézier dirige depuis trente ans une société familiale spécialisée dans la mécanique industrielle. Il a vu sa vie être « transformée par les EDC en tant que patron et en tant que chrétien ». Sa nouvelle mission : « Être au service des présidents de région pour offrir le meilleur à chaque équipe. »

« Le mouvement vit et grandit d'une façon considérable », avec un triplement du nombre de membres en vingt ans, et 3700 adhérents aujourd'hui. Une dynamique liée à une véritable recherche de sens des entrepreneurs, qui peuvent trouver des réponses dans la pensée sociale chrétienne pour Didier Lézier. « Mais, la véritable vitalité du mouvement, elle se vit dans le concret de la vie d'équipe. » D'où la nécessité d'offrir à chaque membre des 450 équipes en France le meilleur des EDC. À chacun ensuite de le faire fructifier, selon son talent.



**Mgr Luc Ravel,
nouveau
conseiller
spirituel de la
région Paris**

« Les EDC poursuivent un

chemin vers toujours plus de profondeur évangélique, avec des dirigeants qui veulent être chrétiens selon l'esprit du Christ et selon les lois du marché. » À 67 ans, Mgr Luc Ravel a accepté d'être le nouveau conseiller spirituel de la région Paris, après avoir accompagné une équipe dans la région de Vienne dans les années 1990.

Membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 2022, « ma périphérie à moi », l'ancien religieux des chanoines de Saint-Victor souhaite participer au dynamisme des EDC, « une croissance mais aussi un approfondissement ». Un des axes sera de développer le mouvement dans la partie est de la capitale, traditionnellement plus ouvrière et industrielle.

Celui qui fut évêque aux armées puis archevêque de Strasbourg, veut accompagner les dirigeants sur la question de l'équilibre entre synodalité et autorité. « C'est un art de conjuguer les deux. On dit souvent que c'est l'armée qui gagne, mais c'est le général qui perd. D'où la nécessité d'accompagner les dirigeants, à la barre de leur entreprise. » Sa réponse ne manquera pas de s'inspirer de l'exemple du Christ : « Il assume toutes les défaites des hommes, en les transformant d'une façon sublime. »



**P. Arnauld
Calonne,
nouveau
conseiller
spirituel
régional EDC
Bretagne**

« Mon programme ? Ouvrir grand mes yeux et mes oreilles. » Pour le père Arnauld Calonne, s'engager dans les EDC est une « grande nouveauté ». Des entrepreneurs, il en a croisé beaucoup dans ces différents ministères à Sainte-Anne-d'Auray, à La Réunion puis à Arradon, sans avoir l'occasion de dialoguer en profondeur sur l'engagement chrétien au travail.

Le curé de Guidel et de Gestel depuis 2023, près de Lorient, a tout de suite été marqué par « la profondeur spirituelle, mais aussi la diversité et la qualité des échanges » lors de sa première rencontre avec les membres des EDC Bretagne. Puis il a été touché par l'accueil des prêtres, diacres, pasteurs et laïcs lors de la session des conseillers spirituels en décembre. « J'aime aussi cette note œcuménique, c'était une belle découverte de ce nouveau rôle de conseiller spirituel. »

À 60 ans, Père Arnauld Calonne s'amuse à comparer les deux « communautés humaines que sont la paroisse et l'entreprise ». « Nous avons une centaine de bénévoles dans la paroisse qu'il faut former, encourager, et à qui il faut confier des tâches et insuffler un élan. » Une conclusion comme une hâte d'en découvrir plus et d'approfondir ces sujets avec les chefs d'entreprise d'une région dynamique.

Zoom

Vers les assises régionales 2025

Chaque année impaire, des assises régionales sont organisées près de chez vous. Temps privilégiés de réflexion, d'échange, de prière et de témoignage, ces rencontres vous permettent de repartir avec des actions concrètes à mettre en place dans l'entreprise. Elles sont aussi ouvertes à tous ceux qui souhaitent découvrir les EDC.

- Du vendredi 21 mars (14 h 30) au samedi 22 mars (15 h 00)**
 Abbaye de Saint-Sauveur-le-Vicomte (entre Carentan à Valognes)
Un pour tous, tous pour un
- Samedi 29 mars (9 h 00-17 h 00)**
 Manère Ordener, Senlis
Confiance dans la providence quotidienne, donne-nous aujourd'hui notre pain de ce jour
- Vendredi 21 mars (8 h 30-17 h 00)**
 Cathédrale Notre-Dame de Saint-Omer
Esprit-Saint : où es-tu dans ma vie ?
- Samedi 5 avril (8 h 30-18 h 00)**
 Lycée Passy-Buzenval à Rueil-Malmaison
Comment vivre la fraternité dans nos entreprises ?
- Samedi 15 mars (8 h 30-18 h 00)**
 ECAM Louis-de-Broglie, campus de Ker Lann, à Rennes
Engagement des équipes, défi pour l'entreprise !
- Samedi 8 mars (9 h 00-17 h 00)**
 La maison du Sacré-Cœur de Scy-Chazelles
Appréhender l'intelligence artificielle en tant qu'entrepreneur et en tant que chrétien
- Samedi 29 mars (9 h 00-18 h 30)**
 Lycée d'Avesnières, à Laval
Qu'as-tu fait de ton pouvoir ?
- Samedi 22 mars (9 h 00-15 h 00)**
 Église du Temple-Neuf, à Strasbourg
Comment allier sphères professionnelle, familiale et spirituelle ? Comment faire des choix ?
- Samedi 22 mars (9 h 30-18 h 30)**
 Lycée Sainte-Marie-Saint-Dominique, à Bourges
Devenir des entrepreneurs d'espérance
- Samedi 29 mars (9 h 00-17 h 00)**
 École Saint-Cœur, Beaune
Intelligence artificielle et dignité humaine
- Samedi 5 avril (9 h 00-17 h 00)**
 Abbaye de Bassac
Soyons audacieux, osons l'espérance. Quelle place pour la confiance et l'espérance dans le premier lieu de sociabilisation qu'est l'entreprise ?
- Samedi 29 mars (9 h 00-22 h 00)**
 Collège et lycée Saint-Victor, à Valence
Servir l'argent. Jusqu'à quel prix ?
- Samedi 22 mars (8 h 30-18 h 30)**
 La Salle des Dominicains, à Saint-Émilion
Diriger, c'est semer l'espérance
- Du samedi 8 mars (9 h 00) au dimanche 9 mars (14 h 00)**
 Foyer de charité de Roquefort-les-Pins (proche de Nice)
À travers ses fragilités, explorer ses talents, pour révéler ceux des autres
- Du vendredi 7 mars (17 h 00) au samedi 8 mars (17 h 00)**
 Ancien carmel de Moissac
Intégrer l'intelligence artificielle dans l'entreprise, quel impact ? Un progrès utile pour l'humanité ?
- Du vendredi 14 mars (18 h 00) au dimanche 16 mars (15 h 45)**
 Abbaye de Conques
Intégrer l'intelligence artificielle dans l'entreprise, quel impact ? Un progrès utile pour l'humanité ?
- INTERNATIONAL – OUTRE-MER**
Samedi 29 mars (9 h-19 h)
 Église du Sacré-Cœur, Genève
Intelligence artificielle, un chemin d'espérance ?

UNIAPAC

● Congrès de Manille : reliés par la foi

En octobre dernier, l'Uniapac organisait à Manille son 28^e congrès mondial. Une dizaine de membres EDC étaient présents, dont Pierre Guillet, président du mouvement. Retour sur ce moment de communion unique.



Pierre Guillet, président des EDC, a assisté au congrès de l'Uniapac à Manille.

Pourquoi était-il important de se rendre à Manille ?

Partir aux Philippines, immobiliser du temps au détriment de son entreprise et surtout faire vingt heures d'avion alors qu'on prêche la sobriété écologique... Rien d'évident à première vue. D'autant plus qu'en devenant président des EDC, j'ai mesuré l'étendue des sujets à traiter et décidé de m'y consacrer. Donc l'Uniapac n'était pas ma priorité, c'est d'ailleurs ce que j'ai dit lors d'un dîner avec plusieurs anciens présidents des EDC et le président de l'Uniapac Europe. Ils m'ont alors fait remarquer que les EDC étaient

considérés comme un modèle pour sa créativité, la multiplicité de ses contenus, sa vitalité... En tant que président, j'ai donc un devoir d'être à la hauteur de ces attentes.



Beaucoup de nationalités présentes, avec une belle diversité, ce qui nous a permis d'échanger, de se découvrir et d'ébranler nos certitudes. Nous avons tous nos réalités, nos différences, mais immédiatement nous nous sommes sentis reliés par notre foi.

Comment s'est passé le congrès ?

Incroyablement bien ! Beaucoup de nationalités présentes, avec une belle diversité, ce qui nous a permis d'échanger, de se découvrir et d'ébranler nos certitudes. Nous avons tous nos réalités, nos différences, mais immédiatement nous nous sommes sentis reliés par notre foi. Je me suis senti heureux, c'était joyeux et riche ! Mais aussi une réflexion passionnante.

Sur des sujets précis ?

Nos échanges ont souligné la nécessité de changer nos entreprises pour faire advenir une économie globale plus humaine, c'est une urgence !

Quel rôle pour les EDC à la suite de ce congrès ?

J'ai accepté de devenir administrateur de l'Uniapac avant le congrès. Une manière concrète de prendre notre place dans une discussion essentielle : il est vital que les entrepreneurs soient représentés pour peser et faire avancer l'économie du bien commun. Les entrepreneurs chrétiens ont besoin d'être représentés pour devenir des acteurs de la vie publique internationale.

Quel message reprenez-vous ?

Celui que le pape nous a adressé ! Il nous a appelés à choisir un saint patron et nous a suggéré le Père éternel. En effet, Dieu nous enseigne continuellement la créativité. Un bon entrepreneur doit aussi être créatif pour résoudre des crises multiples qu'il rencontre, et pour faire le bien. ●



Organisation œcuménique internationale qui fédère les associations de chefs d'entreprise chrétiens du monde entier.
Tél. +33 (0) 1 55 73 07 54
contact@uniapac.org
www.uniapac.org

INTERNATIONAL ET OUTRE-MER

Une transition qui fonctionne

Alors que monter une équipe EDC à l'étranger est une étape déjà délicate, conserver la même dynamique en changeant de président est difficile. Un défi que l'équipe de New York a su surmonter.

Comme dans toutes les équipes d'expatriés, le turnover des membres de l'équipe de New York est constant, « au rythme des mutations des uns et des autres », précise Nicolas Clochard. Un mouvement qui, certes, « vivifie l'équipe et évite de transformer nos réunions en soirées de vieux copains », s'amuse Anne-Marie Motte, mais qui exige une plus grande disponibilité pour toujours travailler à maintenir la cohésion du groupe tout en le renouvelant. « Après quatre ans, j'ai senti le besoin de passer la main », explique Anne-Marie Motte, présidente d'équipe depuis la création du groupe new-yorkais.

« Le groupe était majoritairement masculin, j'avais fait l'effort d'aller chercher des profils féminins et c'est comme ça que Clémence est arrivée », ajoute-t-elle. Membre depuis trois ans, Clémence Delcourt a

récemment accepté de reprendre la présidence sous un format particulier : « Un binôme avec Benoit Roussillon, avec une répartition claire des tâches : je prends en charge les liens avec le mouvement, le choix du thème de l'année et Benoit s'occupe de la partie logistique des réunions. Et ça marche plutôt bien ! »

Un choix inédit imposé par une volonté, celle de conserver le souffle de l'équipe, mais aussi par un constat, celui d'une disponibilité limitée. « Nous voulions à tout prix poursuivre ce qui avait été construit, tout en étant très pragmatiques », précise Clémence.

Dans cette optique, « nous avons un thème très simple, le parcours sur la pensée sociale chrétienne conçu par le mouvement, mais nous poursuivons l'organisation de temps forts tous ensemble ». Ainsi, le binôme organise une formation à la pensée sociale chrétienne mi-mars et les équipes de Montréal, Chicago et Boston sont invitées. « Nous avons une à deux journées avec tous les membres et souhaitons conserver ce rythme. »

Dans un pays où l'entrepreneuriat peut être plus dur, plus brutal qu'en Europe, Nicolas souligne l'importance pour les équipes EDC de s'implanter durablement afin de proposer la pensée sociale chrétienne et de porter le souci de l'homme au cœur de l'entreprise. ●

H. B.



Un enjeu pour les équipes de l'international qui connaissent un fort turnover : s'implanter durablement pour proposer la pensée sociale chrétienne.



LE JOUR DU SEIGNEUR

des séries, des magazines, des documentaires et la messe

Marcher en vérité, c'est choisir la Vie

Vivez le carême avec *Le Jour du Seigneur*
et aidez-nous à porter l'espérance
sur tous les écrans

faites un don

50€ vous revient à 17€ après déduction fiscale*

Vos dons nous permettent de produire des séries,
des magazines, des documentaires et des messes.

Faites un don en ligne sur lejourduseigneur.com

ou par chèque au CFRT/Le Jour du Seigneur
45 bis rue de la Glacière 75013 Paris



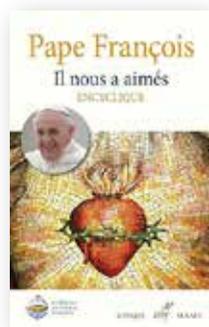
*66% du montant de votre don sont déductibles de votre impôt,
dans la limite de 20% de vos revenus nets imposables.



TRANSFORMER LE MONDE

Dilexit nos : une encyclique sociale ?

Dilexit nos est la quatrième encyclique du pape François. Publiée le 24 octobre 2024, elle explore l'amour humain et divin du Cœur de Jésus-Christ, en soulignant l'importance du cœur comme symbole de cet amour. Dans l'entreprise, on ne parle pas d'amour : doit-il pourtant rester à la porte des bureaux et ateliers ?



D*ilexit nos* nous parle de l'amour par excellence, celui du cœur du Christ. Elle est donc l'encyclique sociale par excellence. En effet, la pensée sociale chrétienne que l'on appelle justement « sociale », est la construction de la civilisation de l'amour. François écrit dans *Dilexit nos* : « Une société est vraiment juste quand, dans les formes de son organisation sociale, de la production et de la consommation, elle rend plus facile la réalisation de ce don et la constitution de cette solidarité entre hommes. »¹ Il reprend l'enseignement de Pie XII lorsqu'il nous disait que, de la forme donnée à la société : sa culture, ses règles, son éducation, dépend la plus ou moins grande facilité des hommes à aimer et être aimés... N'est-ce pas cela le bien commun ?

Dans les entreprises, on ne parle pas d'amour. Cela ne se fait pas. L'amour est réservé à la sphère de la vie privée. Il doit rester à la porte des bureaux et des ateliers. Pourtant, il est bien présent, déguisé avec des mots ou des expressions qui le suggèrent, l'effleurent, mais ne le remplacent pas. On parle de bienveillance, d'attention, de *care*, de haute qualité relationnelle, mais aussi de sens. Prenons le sens... Chacun sait aujourd'hui qu'il

faut donner du sens, mais avoir du sens, n'est-ce pas aimer ce que l'on fait et pouvoir donner de soi-même ? D'ailleurs dans *Dilexit nos*, François écrit : « En aimant, la personne sent qu'elle sait pourquoi et dans quel but elle vit. »²

Continuons tous à utiliser ces mots qui sont proches de l'amour : sens, bienveillance ou encore leader-serviteur. Ils sont des mouvements du cœur et ouvrent la voie au meilleur de notre existence au plus profond de soi. François nous rappelle, en citant Karl Rahner : « Le fond de la réalité, c'est l'amour. »³ et il ajoute que, sans l'amour, « rien de valable ne peut se construire ». Quoi donc de plus social !

Pour cela, *Dilexit nos* nous donne une clé : suivre vraiment le Christ. « Lorsque nous contemplons l'immensité du don du Christ pour chacun, nous nous demandons inévitablement pourquoi nous ne sommes pas capables de donner notre vie pour les autres. »⁴ ●

NICOLAS MASSON,
PRÉSIDENT DU CAMPUS DES EDC



En aimant,
la personne
sent qu'elle sait
pourquoi et dans
quel but elle vit.

1. *Centesimus annus* § 41, cité dans *Dilexit nos* § 183.

2. *Dilexit nos* § 23.

3. *Dilexit nos* § 2.

4. *Dilexit nos* § 171.

REGARD SUR LES EDC LIBAN

Il faut tout reconstruire !



Randa Gebrayel, cofondatrice d'Erga Group.

Mi-décembre : l'heure de la *roadmap* 2025-2030 pour Randa Gebrayel, cofondatrice d'Erga Group avec son mari Élie. « *Tout prévoir et ajuster selon les imprévus* », une manière de continuer à garder les yeux fixés sur l'avenir pour l'architecte libanaise. Fondé en 1980 à Beyrouth, son cabinet emploie aujourd'hui 190 personnes au Liban et plusieurs centaines d'autres dans les pays du Golfe, en Afrique et un bureau de relai en France.

Construire ? Étrange occupation dans un pays traumatisé par différentes guerres destructrices, la dernière, en octobre et novembre 2024. En France, durant quelques semaines, la dirigeante assure n'avoir pas quitté des yeux la situation de son pays. « *Il ne faut pas que je dise : "on a l'habitude des guerres", mais c'est la vérité* », se reprend Randa qui se projette déjà : « *On va avoir beaucoup de travail, Il faut tout reconstruire, il faut tout refaire.* » Mais, pour cela, « *nous avons besoin seulement d'un peu de calme et la paix* ».

Avec peu d'investisseurs aujourd'hui au Liban, l'entreprise vit principalement par les travaux conçus et développés à Beyrouth. Tandis que le suivi se fait sur place, dans les pays clients comme le Qatar ou les Émirats. Alors tout le monde se serre les coudes en cas de coup dur, assure la directrice générale adjointe d'Erga.

« *Nous avons un esprit de corps très fort, c'est comme une grande famille.* » Leur fils, d'une trentaine d'années, travaille aussi dans l'entreprise, dans le département digital media.

« *La résilience, c'est bien, mais c'est fatigant* », concède la sexagénaire, qui refuse que la nouvelle génération subisse les mêmes difficultés. Engagée aux EDC Liban, elle veut y attirer les jeunes entrepreneurs, notamment en se tournant vers les dirigeants de start-up. « *Les attirer, les former, les guider* », car Randa Gebrayel constate un vif intérêt pour la pensée sociale chrétienne de la part des nouveaux adhérents. « *Les jeunes doivent revenir et monter des entreprises au Liban, on ne veut pas un pays de vieux* », s'inquiète-t-elle. Le pays survit en partie grâce aux transferts de fonds de la part des 14 millions de Libanais expatriés, environ 6,7 milliards de dollars en 2023 selon la Banque du Liban. Ils sont nombreux à passer quelques vacances dans leur pays désormais exsangue, mais à être installés dans un autre pays.

De confession maronite, Randa Gebrayel confie son avenir ainsi que celui de son entreprise à la providence. « *On se lève, on va au travail et le reste, Dieu s'en occupe. Nous sommes les enfants de l'espérance.* » ●

Jean-Benoît Harel

À gauche : Randa et Élie Gebrayel, à la tête de leur cabinet d'architecture, lors d'une réunion.

À droite : une réunion chez Erga Group.



REGARD SUR LES EDC LIBAN

Se battre pour l'excellence

« *Nous devons, chacun à sa façon, contribuer à la résilience de ce pays, qui existe depuis des millénaires.* » Depuis quarante ans, Nassif Ragheb dirige Intertectra, une entreprise de travaux en bâtiment basée à Beyrouth, fondée en pleine guerre civile et que le Libanais a su protéger, malgré d'innombrables difficultés.



Nassif Ragheb

Ce petit pays, « *cité une vingtaine de fois dans la Bible* », point de rencontre entre l'Asie et l'Europe, « *a subi les attaques des croisés, des mamelouks, des Ottomans, des Israéliens, ou encore des Syriens* », énumère l'entrepreneur. « *On en a vu de toutes les couleurs* », résume-t-il, tirant de ses racines et de ses ancêtres un modèle de combat.

Mais Nassif Rageb n'a jamais pris les armes, son combat est économique. Intertectra a œuvré dans vingt-six pays en gardant son siège social au Liban, préservant environ quatre-vingt-dix emplois. Ce guerrier a orienté son activité pour permettre à ses « *concitoyens d'avoir une vie décente* ».

Sur ses nombreux chantiers, comme le métro du Caire ou d'Alger, l'entreprise agréée par les grandes multinationales du BTP, envoie toujours

une équipe d'encadrement et des techniciens libanais : « *C'est ça ma bataille, ma guerre.* »

Mais cela ne suffit pas toujours. « *Quelques fois, j'ai dû payer les salaires de ma propre poche, lors des années difficiles, parfois pendant deux ou trois ans de suite* », se souvient-il. Surtout depuis la crise économique de 2019, « *encore plus dure qu'une guerre militaire ; on a tout perdu* ».

Son amour viscéral pour le Liban, Nassif Ragheb est fier de l'avoir transmis à ses trois garçons. Deux sont d'ailleurs revenus pour s'engager à ses côtés « *dans cette bataille de résilience, visant à faire du Liban un pays de paix et de cohabitation de diverses communautés* ».

Engagé depuis dix ans au sein des EDC Liban, Nassif Ragheb a participé à plusieurs assises du mouvement en France, et a approfondi la pensée sociale chrétienne. « *Nous l'adaptons au Liban où nous vivons avec dix-huit autres communautés, différentes, non pas dans leur histoire mais par leur pensée religieuse* », souligne-t-il. Ami avec des druzes et des musulmans, il estime que le dialogue et le partage d'expérience seront la clé d'une cohabitation pacifique.

L'avenir est ce qui obsède le septuagénaire et il le voit à travers la primauté de l'appartenance libanaise face à « *tout autre idéologie extérieure, sans se battre entre nous tous les dix ans* ». Mais cet infatigable travailleur se veut optimiste : « *Nous les Libanais, nous avons excellé dans tous les domaines et tous les pays, nous pouvons exceller dans notre pays.* »

J.-B. H.

Le terminal Benina en Libye, une des réalisations d'Intertectra, une entreprise de travaux en bâtiment basée à Beyrouth.





Agir participe de la démarche de conversion personnelle.

> agir@lesedc.org
> Lesedc.org/agir

AGIR AVEC LES EDC ET LA FONDATION DES EDC

Conjuguer les énergies

Œuvrer concrètement pour l'avènement du bien commun : un appel que tous les membres EDC reçoivent. Et pourtant, malgré une évidente bonne volonté de tous, force est de constater que le poids du quotidien, les obligations professionnelles, la multiplicité des sollicitations empêchent l'action. Un constat dont la région Auvergne-Rhône-Alpes a refusé de faire une fatalité.

« **T**rop de propositions, pas assez de proximité avec les membres et une valeur ajoutée peu identifiable », c'est le triple constat que

Guillaume Juge fait lorsqu'il prend ses fonctions de président de la région AURA, alors qu'il cherche à mettre en route une dynamique régionale pour répondre à la feuille de route nationale pour la Fondation et Agir.

« Toutes les initiatives soutenues sur la région étaient bonnes, mais 25 associations sur le catalogue Agir, c'est trop ; on ne savait plus où donner de la tête ! Pareil pour la Fondation : les projets étaient vraiment tous excellents, mais pas assez proches de notre région et donc de notre quotidien. Impossible dès lors de mobiliser », déplore-t-il.

Une difficulté à mobiliser, mais aussi à mesurer l'impact que les EDC peuvent avoir : « En proposant autant d'associations, il était impossible de

faire le moindre bilan de nos actions », explique Éric Maillet, correspondant Agir en AURA. Du côté de la Fondation, Dominique Fernier ambassadeur régional, fait un constat similaire : « Donner est toujours plus facile lorsqu'il s'agit d'un projet de proximité, les projets nationaux, aussi géniaux soient-ils, ne suscitent pas la même motivation. »

Une fois ces constats posés, Guillaume Juge entame, avec le bureau régional, une réflexion très pragmatique : « Est-ce qu'on est capable de trouver près de chez nous une association avec laquelle nous pourrions construire un partenariat fort sur deux ou trois ans ? » L'idée étant d'engager la région dans un même mouvement et « de faire corps et de pouvoir mesurer concrètement l'impact après », précise Éric Maillet.

Les Apprentis d'Auteuil se sont assez rapidement imposés : présents dans toute la région,

Soirée de rentrée de la région AURA au cours de laquelle les projets Ouvre-boîte et Skola ont été présentés à l'ensemble des membres présents.



ils ont des établissements à proximité de toutes les équipes de la région. Première condition remplie. « *Ils ont deux initiatives très proches de ce que les EDC savent faire autour de l'emploi et du retour à l'emploi. C'est donc une offre dans laquelle chacun des membres peut se reconnaître et peut s'engager selon sa disponibilité et ses talents* », se réjouit le président de région.

« *Nous ciblons plus particulièrement deux projets : Skola et l'Ouvre-boîte* », complète Dominique Ferrier, ambassadeur de la Fondation des EDC dans la région. Skola se concentre sur la formation de jeunes de 16 à 30 ans peu ou pas qualifiés pour une insertion dans les métiers en tension. Ils suivent une formation d'un à trois mois et ont besoin d'aide pour acquérir les savoir-être nécessaires à leur employabilité. Concentré sur une demi-journée ou une journée, le projet Ouvre-boîte consiste plus à un mentorat : un entrepreneur accompagne des jeunes et leur partage son expérience sur leur projet entrepreneurial.



Donner envie de s'engager et d'agir un après-midi, une journée ou plus, mais aussi donner envie de soutenir des projets de la Fondation.

Deux formats très complémentaires pour s'adapter au mieux au quotidien des membres de la région : « *Avec cette offre, on propose à chacun un format d'engagement adaptable à ses disponibilités et à ses talents : soit je peux m'engager quelques mois pour accompagner un jeune dans son retour à l'emploi, soit je vais venir une journée challenger le projet d'entreprise d'un jeune* », détaille Guillaume. « *La Fondation soutient aussi la création de l'Ouvre-boîte de Grenoble et de Skola à Lyon, à hauteur de 20 000 euros chacun, avec un système de dons fléchés : deux projets de proximité* », conclut Dominique Ferrier.



Pour lancer cette initiative originale, lors de la soirée de rentrée régionale d'octobre dernier, deux jeunes accompagnés par ces programmes sont venus témoigner. De leur côté, Dominique et Éric unissent leur mandat d'ambassadeur et de correspondant pour préparer une newsletter mensuelle avec les Apprentis d'Auteuil : « *L'idée est de créer un mouvement vertueux en mettant en valeur les actus pour donner envie aux autres!* », explique Dominique Fernier.

Donner envie de s'engager et d'agir un après-midi, une journée ou plus, mais aussi donner envie de soutenir des projets de la Fondation : l'expérience proposée par la région AURA donne des moyens concrets aux membres, de vivre la fraternité et d'engager leurs talents au service du monde. Une manière originale et inédite de répondre aux orientations des EDC.

« *Nous sommes au tout début de cette expérimentation, mais il est déjà possible de sentir que les membres répondent favorablement* », se réjouit Dominique Ferrier. La région fera un bilan plus précis dans quelque temps : « *C'est très expérimental, comme initiative. Le premier bon point, c'est la conjugaison de toutes nos énergies, toutes orientées vers un même but. Ce qui est déjà super. Et si, dans quelques mois, nous nous rendons compte que ça ne marche pas bien, nous n'aurons rien perdu, alors que si ça marche, quelle belle aventure pour tout le monde!* », conclut Guillaume Juge. ●

Herveline Barbarin

Skola se concentre sur la formation de jeunes de 16 à 30 ans peu ou pas qualifiés pour une insertion dans les métiers en tension.



Soutenir la dignité de l'homme par le travail en soutenant les actions de la Fondation des EDC.

Faites un don





Fondation
des
Monastères

UN DÉFI PLEIN D'AVENIR

Aider les communautés monastiques à préserver leur patrimoine avec la Fondation des Monastères



Des avantages fiscaux pour les entreprises et les particuliers

Les entreprises qui peuvent nous soutenir

Les entreprises relevant de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC), des bénéficiaires non commerciaux (BNC) ou des bénéficiaires agricoles (BA). Elles doivent relever d'un régime réel d'imposition.

60% de votre don déductibles dans la limite de 5% de votre CA

Spécial TPE-PME

Afin d'encourager le mécénat des plus petites entreprises, celles-ci peuvent choisir entre la déduction de 5% de leur chiffre d'affaires ou, si cette limite est rapidement atteinte, le seuil de 20 000 euros de dons, au titre du mécénat.

Tout don ouvre droit à des réductions fiscales

dans le cadre de l'IR, de l'IS et de l'IFI. Legs et donations sont exonérés de droits de mutation.

01 45 31 02 02

fdm@fondationdesmonasteres.org
14, rue Brunel 75017 Paris

Reconnue d'utilité publique par décret du 21 août 1974. Fondation exclusivement financée par la générosité de donateurs privés ou d'entreprises. Ses comptes sont certifiés par le cabinet Mazars.

www.fondationdesmonasteres.org

RENCONTRE AVEC UN CHEF D'ENTREPRISE

Frédéric Debieuvre



J'ai découvert la pensée sociale chrétienne ; j'ai été touché de voir comment la parole de Dieu proposait un véritable art de vivre chrétien. Cela m'a fait grandir et a imprégné mon style professionnel...

Directeur général de Spretec, filiale du groupe Artelia spécialisée dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage et à maîtrise d'œuvre dans les domaines de l'hydroélectricité et du nucléaire, Frédéric Debieuvre dirige une équipe de trente personnes, ingénieurs et techniciens de haute compétence. Fort de ses expériences d'expatriation à l'étranger et d'entrepreneur, le dirigeant, originaire de Chambéry, nourrit son management de la pensée sociale chrétienne qu'il a découverte lorsqu'il habitait à Dubaï. Président de l'équipe EDC Grenoble 2 et animateur du secteur Alpes, le quinquagénaire, qui a redécouvert la foi en étant adulte, poursuit, encore aujourd'hui, son cheminement.

Reportage...



Frédéric Debieuvre parle avec passion de son activité d'ingénieur et de directeur général de Spretec, une entreprise basée à Grenoble qui œuvre dans les domaines de l'hydroélectricité et du nucléaire. Le dirigeant énumère les chantiers emblématiques sur lesquels son équipe a dû plancher, comme le calcul au séisme du revêtement inox des piscines des réacteurs nucléaires EPR 2 de Penly, l'adaptation au changement climatique des barrages hydroélectriques sur le Rhône, mais aussi la modernisation de l'ascenseur nord de la tour Eiffel... En déroulant le fil de sa carrière, on comprend que Frédéric Debieuvre s'est laissé porter par les opportunités qui s'offraient à lui. Après son bac, ce Savoyard s'oriente vers le monde de l'ingénierie. Il intègre l'École nationale des arts et métiers avant de poursuivre ses études par un master spécialisé en ingénierie et gestion de l'environnement à l'École des mines de Paris. Vient le temps du service militaire : Frédéric Debieuvre opte pour une coopération en entreprise. Il est envoyé au Nigeria, où il travaille sur des chantiers de construction d'installations gazières pour le compte de Spie Batignolles. « Cette première expérience a beaucoup influencé le cours de ma carrière, je suis resté dans le monde de la construction et le domaine de l'énergie. » De retour

dans l'Hexagone, il est embauché par cette entreprise, mais a rapidement des envies d'ailleurs : « Avec mon épouse, nous avons décidé de quitter l'Europe pour nous installer durablement au Canada », explique l'intéressé.

La responsabilisation de l'ingénieur

Frédéric Debieuvre y trouve un job dans une société d'ingénierie spécialisée dans la conception, la construction et l'exploitation de petites centrales hydroélectriques. Là encore, une expérience riche et marquante, qui va forger la suite de sa carrière. « Cela m'a permis d'acquérir une connaissance précise de mon métier, avec des principes forts comme le sérieux, la prudence et la responsabilité. Lorsque vous êtes ingénieur au Québec, vous devez être titulaire d'un permis de pratique. Ce titre définit la priorité de la mission de l'ingénieur qui est de protéger le public. Là-bas, nous sommes responsabilisés sur tous nos actes d'ingénierie à titre personnel. Cela façonne encore ma pratique aujourd'hui ! »

La redécouverte de la foi

Après quatre ans sur le continent américain et le décès de la mère de Frédéric, le couple décide de rentrer en France en 2005. « Installés en Essonne, nous avons inscrit nos enfants à l'école du Sacré Cœur à Montlhéry. À cette

Un passage de la Bible qui vous inspire

La parabole des talents (MATTHIEU 25, 14-30).

Une figure de foi qui vous marque

Saint Jean-Paul II.

Une figure d'entreprise

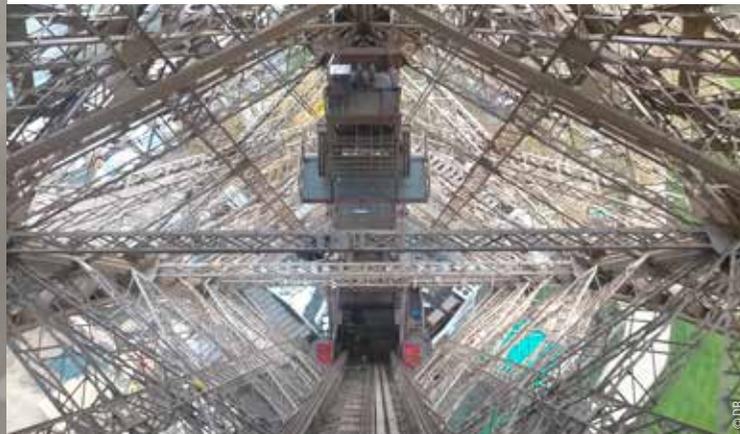
Les frères Michelin.

Un moment dont vous êtes fier

Je suis fier d'avoir osé sortir de mon confort pour saisir les chances qui m'ont été offertes de voyager, travailler à l'étranger, créer une entreprise, diriger et réaliser des projets qui me dépassent.

Une maxime qui vous interpelle

« Il y a de la force à ne pas en mettre. »



Parmi les chantiers emblématiques de Spretec, l'entreprise a renouvelé l'un des ascenseurs de la tour Eiffel.



Spretec est notamment chargée d'aménager les dix-neuf barrages sur le Rhône afin de les adapter au changement climatique.



Quand l'un de mes anciens camarades de promotion m'a contacté pour me proposer de monter une entreprise, j'ai pris cela comme un signe du Seigneur.

époque, niveau foi, j'étais loin de tout cela, bien qu'ayant grandi dans une famille catholique, et ma femme Elsa n'était pas baptisée... Mais nous avons rencontré d'autres parents d'élèves et cela a changé notre vie! » Le couple rejoint la paroisse locale, l'épouse de Frédéric Debieuvre reçoit le baptême et la confirmation, tandis que lui se remet à lire la Bible. « *C'est un chamboulement intérieur* », reconnaît l'intéressé. Les années passent et l'ingénieur, qui travaille pour Areva, puis Alstom, se voit proposer en 2010 de partir à Dubaï. « *J'ai découvert que ce pays comptait 600 000 chrétiens, nous avons donc rejoint la paroisse catholique. Dès la première messe, une annonce présente le parcours Zachée*¹.

1. Un programme proposé par la communauté de l'Emmanuel fondé sur la doctrine social l'Église et destiné à aider les participants à intégrer leur foi chrétienne dans leur vie quotidienne.

J'ai découvert la pensée sociale chrétienne ; j'ai été touché de voir comment la parole de Dieu proposait un véritable art de vivre chrétien. Cela m'a fait grandir et a imprégné mon style professionnel... »

L'expérience de l'entrepreneuriat

Après avoir reçu cet enseignement, le couple se voit confier la tâche de transmettre à son tour ce parcours. Une manière d'approfondir encore la pensée sociale chrétienne et ses principes, au point de lui donner des envies d'entrepreneuriat. « *Quand l'un de mes anciens camarades de promotion m'a contacté pour me proposer de monter une entreprise, j'ai pris cela comme un signe du Seigneur.* » Après quinze ans, Frédéric Debieuvre retrouve la région Rhône-Alpes. Toujours chez Alstom, il monte son projet et crée son entreprise dans la maintenance des ouvrages hydrauliques et des conduites forcées en 2016. Mais après cinq ans d'existence, la PME doit fermer. « *C'est difficile de voir mourir son projet, mais cela fait partie de la vie des entreprises. Ce n'est pas un échec personnel, j'ai appris ce que j'étais capable de faire ou pas. Mon accompagnateur spirituel m'a fait comprendre qu'il fallait arrêter de vouloir être bon partout, il m'a aidé à me réconcilier avec mes talents. J'ai compris que mon*

rôle n'était pas de tout faire, mais plutôt d'être animateur, c'est mon tempérament. Quand j'ai compris cela, j'ai arrêté de priver les autres de ce qu'ils pouvaient faire mieux que moi. »

Frédéric Debieuvre rebondit chez Artelia et poursuit son cheminement au sein des EDC, mouvement qu'il a rejoint en 2017, au début de son aventure entrepreneuriale. « *J'avais déjà été en contact avec la pensée sociale chrétienne, mais je voulais continuer à cheminer. J'avais besoin d'avoir un lieu pour échanger et partager autour de ma foi, pour guider mes décisions, mes façons d'agir... Cela m'aide beaucoup dans ma façon d'être, de conduire mon équipe et de traiter les conflits, d'être plus juste...* » Aujourd'hui, le dirigeant s'appuie sur la pensée sociale chrétienne dans son management : « *Le fait de mettre en place la subsidiarité, en créant des contrats de confiance sur la façon dont chacun peut mener à bien ses missions, est très important. Tout le monde peut avoir une baisse de régime, c'est important aussi d'être attentif aux signaux faibles. Mon rôle et d'animer et faire grandir cette communauté, en respectant le rythme et le fonctionnement de chacun.* » ●

Gautier Demouveau

Novembre - décembre



La Chronique éco offre un éclairage hebdomadaire sur le travail et ses défis du quotidien. En alternance avec la CFTC, **Karine Forêt** et **Nicolas d'Hueppe**,

respectivement vice-présidente et porte-parole des EDC, proposent une réflexion de fond, à la lumière de l'enseignement social de l'Église : choisir en dehors de l'argent, décider en conscience : trois clés pour aligner nos choix, Notre-Dame : une ode à l'esprit d'entreprise.



14 décembre

Un bœuf bourguignon pour les SDF et les Berruyers les plus pauvres

L'ordre de Malte a été rejoint dans sa maraude par les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens. Pour la 5^e année, ils ont distribué un repas chaud, leur traditionnel bœuf bourguignon.



26 novembre

Un campus pour la pensée sociale chrétienne

« Les EDC lancent le campus des EDC pour former les dirigeants, croyants ou non, qui souhaitent appliquer dans leur entreprise six principes de la pensée sociale chrétienne. (...) L'offre comprend onze formations. (...) Chaque module de formation comprend des ateliers pratiques et un accompagnement autour d'inspirations bibliques et d'éclairages de la pensée sociale chrétienne. »

19 novembre

Antoine Rager, nouvel animateur [de secteur] des EDC

À ce jour, le mouvement des EDC de Vendée compte vingt-six membres et cinq observateurs, répartis en plusieurs équipes : deux à La Roche-sur-Yon et une aux Herbiers.



Antoine Rager aura pour mission de faire rayonner le mouvement EDC sur le territoire vendéen, en mettant en avant « l'importance pour les entreprises de servir le bien commun ».



5 novembre

Les Echos

Opinion : La dette publique, une menace pour notre liberté ?

Le ratio de 112 % du PIB, que représente la dette publique, est tellement élevé que personne ne s'en préoccupe. En réalité, la dette coûte 55 milliards d'euros cette année dans le budget. Autant d'argent qui ne va pas dans les services publics ou les mesures sociales, prévient **Nicolas d'Hueppe**.



Novembre - décembre

Pour une économie du bien commun : la chronique des EDC

Présentée par **Pierre Collignon**, président de la commission Repères, **Nicolas Masson**, président de la commission Campus et **Maxime Pawlak**, président de la commission Conversion écologique, chaque samedi, à 11 h 00 :



- *Dilexit nos*, une encyclique sociale par excellence (voir page 39 de ce numéro) ;
- L'espérance n'est pas l'optimisme ;
- *Homo oeconomicus* ;
- La pensée sociale chrétienne, un trésor caché ;
- Les migrants, faut qu'on en parle !



15 novembre



Mon entreprise, ce laboratoire de la société

« Aujourd'hui, on demande à chaque entreprise de s'engager sur une cause, de la lutte contre l'exclusion à la promotion de l'égalité femmes-hommes... », pointe **Nicolas d'Hueppe**,



porte-parole des EDC, qui s'inquiète de la logique utilitariste qui peut être à l'œuvre derrière les bonnes intentions.

(...) « J'aime répéter qu'en entreprise, on fait société précisément parce qu'il s'agit d'un lieu apolitique et aconfessionnel. Il faut sans cesse le rappeler pour préserver ce lien social particulier, qui peut être vite fragilisé si on n'y prend pas garde. »



Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux pour contribuer au rayonnement des EDC !



La vie pour l'éternité

Je lègue à l'Église catholique!



JecroisJelegue.catholique.fr



La compétitivité, au service de quoi ?



Le père Sébastien Chauchat, conseiller spirituel national.

La compétitivité stimule. Elle est un moteur d'innovation et d'excellence. Elle est aussi le lieu d'une collaboration saine, renforce les liens sociaux et encourage l'entraide. Elle permet l'apprentissage de la discipline, de la persévérance et de la résilience. Je crois que la compétitivité déploie nos talents, mais au service de qui, de quoi ? En effet, la compétitivité excessive exclut, marginalise, écrase... Alors sur quelle ligne de crête devons-nous nous situer ?

Dieu est notre maître et notre boussole. Il laisse libre et donne un cadre large et exigeant : « *Aimez-vous les uns les autres, comme je vous ai aimés.* » (JN 13, 34)

Nous qui sommes des chercheurs de Dieu, je vous propose de rentrer dans un rythme à quatre temps pour une saine compétitivité.

• **Quotidien**, le rythme d'oser vivre un rite d'une intimité de prière authentique qui transforme toutes nos relations.

• **Hebdomadaire**, chaque dimanche, savoir s'arrêter (même quand les tempêtes soufflent), pour contempler et célébrer le fruit de la terre et du travail des hommes. « *Depuis combien de temps, n'avez-vous pas joué avec vos enfants ?* » interpelle le pape François dans *La Joie de l'amour*.

• **Mensuel**, faire mémoire des fruits de l'Esprit que Dieu nous a donné (« *Voici le fruit de l'Esprit : amour, joie, paix, patience, bonté, bienveillance, fidélité.* Ga 5, 22 »). Nous pouvons ouvrir notre agenda et regarder les temps où Dieu s'est révélé.

• **Annuel**, savoir décrocher de votre travail. Et si vous osiez une retraite de quelques jours ? ●

PÈRE SÉBASTIEN CHAUCHAT



Dieu est notre maître et notre boussole.
Il laisse libre et donne un cadre large et exigeant.

Dirigeants Chrétiens
La revue des entrepreneurs et dirigeants chrétiens

Dirigeants Chrétiens, la revue des EDC, est au service des hommes et des femmes qui veulent agir et exercer pleinement leur responsabilité en entreprise, en cohérence avec leur foi.

S'appuyant sur des expériences concrètes en entreprise, le travail des commissions du Mouvement et les échos de la vie des équipes EDC, elle propose une réflexion sur la pensée sociale chrétienne, des repères et des ressources spirituelles et managériales.

Notre revue tire sa richesse du partage du vécu de chacun. Vous souhaitez vous aussi apporter votre témoignage et rendre compte de votre espérance ? N'hésitez pas à nous contacter.

Envoyez-nous également votre avis sur la nouvelle formule. Contact: dirigeantschretiens@lesedc.org

Retrouvez également l'actualité de la vie du Mouvement sur le site internet www.lesedc.org





*Son sourire nous éclaire,
votre don l'encourage*



60ans
d'engagement

OCH
FONDATION
CHRÉTIENNE
au service
des personnes
malades ou
handicapées et
de leurs proches

*Soutenez les familles touchées
par le handicap ou la maladie,
faites un don sur **dons.och.fr***





GROUPE
SAVENCIA
Saveurs & Spécialités



Notre mission :
**« Entreprendre
pour bien nourrir
l'Homme »**



Savencia est un groupe alimentaire **international, familial, indépendant** et orienté long-terme. Notre développement s'appuie sur une stratégie de différenciation et d'innovation, des **produits de haute qualité** et des **marques fortes et uniques**. Partout dans le monde, nous répondons aux nouvelles attentes des consommateurs et accompagnons les professionnels de la gastronomie.



www.savencia.com
www.savencia-fromagedairy.com