

RESP



NSABILES

458 - Février 2023 - 7,50€

Mouvement chrétien des cadres et dirigeants



DOSSIER

Accompagner les managers de proximité face au fait religieux au travail

L'INVITÉ

Stéphane Roux
haut fonctionnaire,
chercheur de Dieu

BIEN COMMUN

Discours
du pape François
à Assise

MCC EN SYNODE

Rejoignez l'un
des neuf chantiers de
régénération du MCC



Pour nous écrire ou pour réagir :
journal.responsables@mcc.asso.fr

4

*en régions
en réseaux*

6

jp connection

Discerner, ça s'apprend !
Une journée de formation
pour les JP d'Île-de-France



7

l'invité

Stéphane Roux,
haut fonctionnaire,
chercheur de Dieu



10 DOSSIER

Accompagner les managers de proximité f



© Adobe Stock

20

infographie

30

bien commun

Discours du pape
François à Assise



Face au fait religieux au travail

Contrairement au secteur public où la loi impose la neutralité aux agents, le principe de liberté religieuse prévaut dans le secteur privé. Il revient aux entreprises d'encadrer le fait religieux au travail tout en préservant la liberté des salariés pratiquants. En pratique, les règles restent essentiellement établies par les managers de terrain au fil de l'eau, seules 41 % des entreprises, selon le dernier baromètre du fait religieux en entreprises de l'Institut Montaigne, ayant fait le choix de fixer des repères juridiques dans leur règlement intérieur. Si ce sujet sensible reste majoritairement peu perturbateur, quelles réponses apporter quand des situations problématiques voire conflictuelles se présentent ? Quand le fonctionnement de l'organisation ou la bonne marche du travail sont entravés par des manifestations du fait religieux ? Quand l'expression religieuse devient source de blocage dans les rapports entre salariés sur les lieux de travail ? Parce que le manager de proximité se retrouve de plus en plus sollicité, peu préparé et bien souvent seul en pareille circonstance, ce dossier identifie, à l'appui de cas et d'expériences concrètes, les outils et les leviers de régulation à la disposition de cet acteur clé. Quand le fait religieux devient un objet de management parmi d'autres.



32

international

Le MCC-Gabon en croissance

35

le MCC en synode



© DR

DOMINIQUE SEMONT,
COMITÉ DE RÉDACTION

Quand la religion bouscule le monde du travail

Juillet 2021, pandémie oblige, l'entreprise dans toutes ses formes d'organisation devait s'adapter. Votre revue *Responsables* vous accompagnait à la découverte des nouveaux défis qui devaient irriguer tous les territoires de votre management.

Janvier 2023, les lieux d'exercice de nos responsabilités continuent à être soumis à des forces certes moins imprévisibles mais à croissance lente, souvent peu ou mal perçues, plaçant les managers de proximité en première ligne. Ainsi en est-il du fait religieux, sujet sensible et délicat qui fait intervenir des problématiques très personnelles, intimes, dans la sphère professionnelle.

A priori, l'entreprise prend en compte les droits fondamentaux des salariés, excluant harcèlement ou discrimination et promouvant les règles du bien vivre ensemble sur le lieu du travail. Pourtant si les situations conflictuelles restent très minoritaires, les problématiques complexes liées au fait religieux progressent. Ce numéro de *Responsables* invite à appréhender et analyser les difficultés et opportunités qu'elles soulèvent afin de les gérer lucidement et humainement. Les surmonter est absolument nécessaire pour la bonne marche de l'entreprise et le manager croyant possède une capacité spécifique pour y contribuer.

Ce dossier s'appuie notamment sur l'expertise des membres du Centre d'études des cultures et des religions de l'Université catholique de Lyon, son directeur Michel Younès. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés. ●



À Tarascon, un ressourcement spirituel pour tous les équipiers

“Femmes et hommes dans les récits de la Création ou apprendre à vivre ensemble.”

Ce sujet complexe et plein de passion sera le thème de la rencontre spirituelle que le MCC propose à ses membres et à leurs amis. Elle sera animée par le père Frédéric Beau-Rouy du diocèse d'Avignon et se déroulera du vendredi 10 mars au soir au dimanche 12 mars 2023. Située à Tarascon, en pleine Provence, elle permettra aux participants de profiter pleinement des prémices du printemps. Deux récits bibliques pour aborder la création et pour évoquer notre manière d'advenir à notre propre humanité. Deux récits pour nous bousculer et nous engager avec confiance dans la vie !

Avec ces textes, nous découvrirons des clés de lecture pour notre existence d'aujourd'hui. Plus que des réponses toutes faites, nous ouvrirons ensemble des questions de vies humaines, de vies féminines et masculines, ce qui nous conduira jusqu'aux horizons de l'amour et de la sexualité, de l'amitié, de l'affection. Un week-end rythmé par des causeries, des temps de partages en groupes, de réflexion personnelle et bien sûr de convivialité, avec la possibilité de participer aux offices des moniales visitandines.

PATRICE MÉHEUX,
ÉQUIPE D'ORGANISATION

7 MOUVEMENTS DE LA FAMILLE IGNATIEUNE RÉUNIS AU HAVRE

Au lendemain de la fête de saint François-Xavier, ami et cofondateur de la compagnie de Jésus avec saint Ignace de Loyola, sept mouvements havrais de la famille ignatienne se sont retrouvés à la paroisse Saint-Yves de la Mer. À l'issue d'un temps de célébration, un exposé sur la vie d'Ignace et sur



© Catherine Le Gall

la spiritualité ignatienne a été proposé par un représentant du Groupement régional des accompagnateurs ignatien normands (GRAIN). Rappeler le propre de cette spiritualité et donc les fondements partagés par les mouvements présents a été très apprécié. Le discernement, l'expérience vécue, l'engagement sont des points communs significatifs qui ont été fortement soulignés.

L'apéritif convivial qui a suivi et clos cette matinée a été l'occasion de rencontres et de discussions entre les membres de la Communauté du chemin neuf, de Communauté de vie chrétienne (CVX), du groupe de lectio divina *Écoute et Viens*, des organisateurs des *Journées désert*, du Mouvement eucharistique des jeunes (MEJ), des sœurs chinoises de la congrégation de la Sainte-Espérance installées au Havre depuis 2013 et du MCC. Une famille une et plurielle !

CATHERINE LE GALL,
ÉQUIPIÈRE DU HAVRE, COMITÉ DE RÉDACTION

en réseaux

LE MEJ A FÊTÉ SES 60 ANS

“Confiance, lève-toi”, tel était le thème du rassemblement des responsables du Mouvement eucharistique des jeunes (MEJ) “Effata 2022” qui a réuni 500 personnes du 11 au 13 novembre 2022, à l'établissement jésuite bordelais Saint-Joseph

de Tivoli. Ces trois jours de rassemblement avaient deux grands objectifs.

Faire un point d'étape sur les grandes orientations du mouvement. Elles se regroupent en quatre pôles.

La pédagogie et la formation : comment accompagner, former et proposer des outils

aux animateurs d'équipes pour faire grandir les jeunes qu'ils accompagnent ?

La famille ignatienne :

quelle place a le MEJ au sein de cette famille, comment travailler en lien et se soutenir mutuellement ?

La mission : en tant que mouvement apostolique, comment répondre à l'appel de la

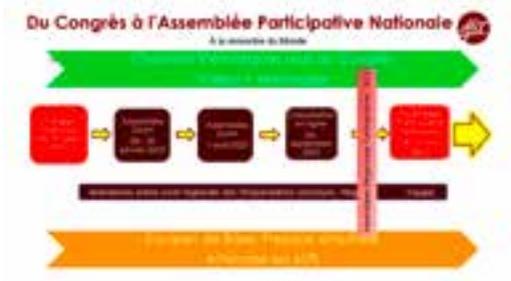
mission au sein des diocèses, paroisses, établissements scolaires où il est implanté ?

Mais aussi, comment tendre à se développer et prendre part concrètement à la vie de l'Église de France ?

Les avancées du MEJ :

un pôle transversal où les questions autour du signe distinctif, de la musique et

sur le vif



Les jalons
du chemin synodal MCC
proposé pour 2023.

Intervenant	Date	Lieu	Commentaires
Antoine Fayet	23-24/02	Bas-Saintes	Assemblée eucharistique - 10h30 à 12h et 14h à 16h
Assemblée participative	23-24/02	Tarbes	Assemblee & Assemblée participative de la région
Assemblée participative	27-28/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques
Assemblée participative	28-29/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques
Assemblée participative	28-29/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques
Assemblée participative	28-29/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques
Assemblée participative	28-29/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques
Assemblée participative	28-29/02	Bayonne	Assemblée des catholiques / Centre des catholiques

L'année 2023 en MCC.
De nombreux événements en région
ne manqueront pas de s'y ajouter.

Renouveau de la gouvernance régionale du mouvement : l'expérience de la Gironde



Après cinq ou six années de longue vacance, la région Sud-Ouest (Aquitaine) dispose d'une équipe d'animation vacante. Dans une courte vidéo, Antoine Fayet, accompagnateur spirituel, retrace le cheminement qui a mené à l'émergence d'une équipe de sept animateurs, joliment dénommés "soigneurs", en charge du pilotage local du mouvement. Un processus qui s'est inspiré de la pratique d'autres mouvements en la matière, et s'est appuyé sur la solidité d'un groupe d'accompagnateurs spirituels très attachés à la collégialité, bénéficiant de formations organisées à l'échelle nationale. L'équipe responsable de votre région manque, elle aussi, de renfort ? Voire est ténue ou bien inexistante ? Et si vous vous inspiriez de l'expérience bordelaise ?

Découvrir
le témoignage
d'Antoine Fayet



MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE, RESPONSABLE ÉDITORIALE

des camps sont portées pour donner toujours plus d'unité au mouvement.

Fêter joyeusement les 60 ans de la refondation de la Croisade eucharistique devenue MEJ en 1962. À l'occasion de cet anniversaire, l'ensemble des amis et anciens du MEJ ont été invités à vivre un grand jeu par

équipes à la découverte de Bordeaux, une messe anniversaire et une veillée avec le spectacle *De François à François*, si apprécié des participants au Congrès du MCC à Nantes.

Un des enjeux de ce rassemblement était que les participants puissent se sentir pleinement intégré à la ré-

flexion de la première partie du week-end. Nous avons pensé et mis en œuvre, avec l'entreprise Syn'Occo et vingt MEJistes qui se sont formés à la facilitation, une pédagogie participative faisant appel à l'intelligence collective.

Riches de matière recueillie, nous entrons maintenant dans un travail de synthèse.

Un week-end festif et ressourçant qui a invité chacun à se lever avec confiance et à œuvrer pour un MEJ de demain beau, bien et bon à l'image de la Création.

GODEFROY CISEK
RESPONSABLE

DÉVELOPPEMENT ET ÉVÉNEMENTS
[HTTPS://WWW.MEJ.FR/](https://www.mej.fr/)

ÇA S'EST PASSÉ

Discerner, ça s'apprend !

Une journée de formation pour les JP d'Île-de-France

Devant la trentaine de jeunes pros réunis le 11 décembre, Véronique, xavière et professeur d'anglais, un couple du mouvement et une jeune professionnelle ont témoigné du processus par lequel ils ont pu poser leurs choix face à des décisions structurantes, personnelles ou professionnelles. On en retiendra notamment que le discernement vise à trouver la paix et la joie, en recherchant

la décision à prendre entre deux options qui doivent être toutes les deux intrinsèquement bonnes.

Il suppose de dépasser ses émotions ou craintes superficielles pour sonder ses envies les plus profondes. Dieu met sur notre chemin des signes, des rencontres et nous dote d'une capacité de jugement ; ces aides nous permettent, tels les disciples d'Emmaüs à la lumière de leur rencontre du Christ ressuscité, de (re)trouver le goût de la vie. La démarche, qui vise à aligner sa propre volonté avec celle de Dieu dans une logique de co-construction, passe par l'identification des avantages, inconvénients et éventuelles questions à préciser. Une fois prise, il convient d'assumer une décision en évitant de regarder en arrière, pour avancer jusqu'au(x) prochain(s) carrefour(s).

ALBAN



Mobilisation générale pour les chantiers de régénération du MCC

Dans la foulée du Congrès des 24 et 25 septembre 2022, l'équipe JP France a lancé une équipe projet formée autour de Stéphanie et François-Xavier à Paris, de Caroline à Issy-les-Moulineaux et de Thibault, Nantais. À Nantes, le MCC a avancé sur le chemin de sa réinvention et, dans moins d'un an, en novembre 2023, aura lieu l'assemblée participative du mouvement au cours de laquelle des orientations majeures seront prises pour l'avenir de notre communauté. Pour bâtir le MCC de demain, neuf chantiers se sont ouverts et plusieurs rencontres jalonnent l'échéance de la fin 2023. Au-delà du chantier qui leur est spécialement dédié, nous appelons les JP à rejoindre chacun des neuf chantiers. Comme membres actifs et désireux de prendre nos responsabilités, nous souhaitons en effet participer aux décisions et influencer sur elles. Notre objectif : contribuer

à construire un MCC en phase avec son temps, prenant en compte nos attentes et nos aspirations. Venez imaginer avec nous ce que sera le MCC dans les années à venir !

**STÉPHANIE TALEVIS
ET THIBAUT DUBOSC DE PESQUIDOUX,**
POUR L'ÉQUIPE JP FRANCE



ÇA S'EST PASSÉ

Stéphane Roux, haut fonctionnaire

“J’AI VÉCU UNE RETRAITE SPIRITUELLE D’UN AN EN FAMILLE”



© Stéphane Roux

Vue sur les arides collines cévenoles depuis la Viale.

Alors que son témoignage humble, authentique, assis sur une foi forte, paraît aux éditions Fidélité¹, Stéphane Roux, 46 ans aujourd’hui, énarque, revient, pour *Responsables*, sur les enseignements d’une année de rupture qu’il a choisi de vivre en famille dans une communauté chrétienne. À la Viale, hameau de Lozère devenu lieu de ressourcement et de reconstruction spirituelle, il expérimente un lieu ouvert à tous, en particulier à ceux qui sont en quête de sens ou aux “cassés” de la vie, créé en 1968 à l’instigation d’un jésuite belge, le père van Stappen.

Le temps d’une année sabbatique, vous menez en famille une existence communautaire, rurale et sobre en Lozère.

Pourquoi partir ?

Du fait d’une vie professionnelle très prenante, j’avais le

souhait de passer un temps en famille intense avant que nos trois enfants ne quittent la maison, sans attendre la retraite, et de faire l’expérience d’une

vie communautaire fraternelle et bienveillante. Marqué par la mort de deux de mes frères et par le caractère fragile de l’existence, j’ai la conviction qu’il faut vivre chaque instant et choisir ce qu’on vit autant qu’il est possible. Habitué à venir en retraite à la Viale, nous nous y sentions bien et avons fait ce choix en famille de façon naturelle, dans une forme d’abandon et en confiance. J’ai dû démissionner d’un travail que j’aimais beaucoup. Fonctionnaire, je gardais la possibilité de retourner dans la fonction publique, même si le retour a été plus compliqué qu’imaginé.

Qu’est-ce qui vous attire à la Viale ?

Le lieu est beau, fréquenté par peu de monde. La simplicité est évidente dans cette communauté très différente de ce que je connais dans la vie courante. Les conditions de vie sont assez rudimentaires, comparables à celles des paysans des années 50 avec peu d’engins mécanisés. Par exemple, la corvée de bois pour les besoins du

1. *Un pas de côté - Les quatre saisons d’un énarque aux côtés des plus démunis*, Stéphane Roux, Éditions jésuites, 2022, 229 p., 15 €



village est réalisée à la hache et à la scie. Avec ma femme, nous avons pris l'habitude d'aller quotidiennement faire les glaneurs et de ramasser le petit bois mort abondant dans la châtaigneraie, pour allumer les feux. Cette activité simple ramène au sens des réalités et à l'humilité.

Comment se déroulent les journées ?

Elle commence à 7h30 par la prière des laudes où toute la communauté se retrouve, suivie d'un petit-déjeuner ensemble. Puis les tâches du jour sont réparties sur le mode du volontariat. Par principe, personne n'est spécialisé. Deux personnes préparent les repas, deux font du bois, deux réalisent les réparations nécessaires, etc. Avec ma femme, nous avons alterné un jour sur deux pour nous occuper de la scolarité de nos enfants, ce qui nous permettait de participer aux travaux communautaires. En fin d'après-midi, la messe est célébrée. C'est extraordinaire ce que peuvent apporter, chaque jour, la lecture de l'Évangile et la communion. C'était nouveau pour moi et important pour se réajuster en permanence dans la vie communautaire. J'ai aussi beaucoup appris au travers des homélies quotidiennes. Elles m'ont donné l'envie de prendre le temps d'approfondir avec la lecture d'auteurs spirituels.



Pour les plus jeunes, la vie grandeur nature.

© Stéphanie Roux



La corvée du bois.

© Stéphanie Roux



Veillée dans l'ancienne grange.

© Stéphanie Roux

Vous expérimentez le travail nécessaire pour vivre...

Quand on ramasse le bois, on en prend la mesure. La relation de chacun à son travail est devenue très virtuelle et parcellisée, nous en avons perdu la compréhension d'ensemble. À la Viale, la redécouverte de tâches manuelles et simples est gratifiante. J'ai un peu mieux compris le sens de ce que vivent les moines, souvent de grands intellectuels mais qui s'astreignent à une part de travail manuel. Il n'est pas juste de se retrancher dans des activités purement

intellectuelles en se reposant sur les autres pour se coltiner le contact avec la matière. Depuis, j'essaie d'en garder quelque chose et j'aimerais bien trouver une façon non artificielle et non paternaliste de mettre ce principe en application avec mes équipes.

Comment votre famille a-t-elle vécu le dénuement matériel ?

Malgré l'absence de portable, de tablette, d'ordinateur, de télévision, on s'est rendu compte qu'on ne manquait de rien ! Certes, au début, le contraste avec notre

appartement de fonction pouvait paraître assez énorme. Tous les petits plaisirs de la vie, que l'on ne rejette pas par principe bien sûr, deviennent totalement inutiles. Ne plus consommer libère du temps et l'esprit pour se concentrer sur la qualité des rencontres. Pour vivre d'une manière plus libre. Mon fils aîné, âgé de 14 ans, a beaucoup aimé le cheminement spirituel, la relation à l'autre, le service. Il a apprécié rencontrer des jeunes un peu plus âgés et découvrir les métiers de la forêt et du potager. Le plus jeune aussi, devenu la mascotte, a facilement adopté la vie à l'ancienne. Ma fille aurait aimé avoir plus de contact avec ses amies ou utiliser les écrans mais j'ai observé qu'elle était plus libre que d'habitude, capable de rencontres surprenantes comme en témoigne sa complicité nouée avec un vieux sans-abri.

Avez-vous eu le sentiment d'avoir mis en pratique, à votre échelle, *Laudato si'* et *Fratelli tutti*, conjugué sobriété écologique et fraternité ?

On a essayé de vivre en vérité. Je n'étais pas spécialement écologiste avant et j'avais plutôt une approche macro-économique de l'écologie, en termes d'efficacité économique. À la Viale, j'ai fait un chemin assez important sur ces sujets-là. Au contact de beaucoup de jeunes angoissés sur les sujets écologiques, de façon parfois excessive, sans

espérance, j'ai pris conscience que les réponses apportées par les pouvoirs publics sont à la fois trop modérées et trop lentes et finalement, que la société a un temps d'avance sur les élites sur ces sujets. De l'épisode des Bonnets rouges à celui des Gilets jaunes, je mesure toutefois combien il est difficile de prendre des décisions qui soient acceptées par toute la population. Avoir une approche rationnelle technocratique, ce qui est ma façon de faire, a ses limites. La clef consiste sans doute au premier chef à se convertir soi-même, par un changement des comportements individuels. L'exemplarité et le respect étant au cœur des aspirations de notre société, il y a là sans doute un levier à partir duquel forger de l'adhésion et enclencher des dynamiques positives.

Vous avez aujourd'hui repris votre trajectoire professionnelle. Avez-vous été tenté par la possibilité de "bifurquer" ?

Le choix libre que j'ai posé, vérifiable pas de côté, a été fondateur et m'a fait grandir en maturité. J'ai découvert que des sans-abris peuvent être bien plus libres que des bourgeois, des cadres supérieurs comme moi. Je veux témoigner du fait que l'on peut exercer sa liberté, éviter les conditionnements, alors qu'on vit trop souvent sur des schémas de réussite sociale, professionnelle ou familiale. Quant à tout

remettre en cause, ce n'était pas l'intention de mon année sabbatique. Malgré le regard critique que je peux porter, j'aime mon travail. Ma femme aurait sans doute aimé qu'on garde une vie simple plus longuement, ce sera un équilibre à trouver dans les années à venir.

Qu'a changé cette expérience dans l'exercice de vos responsabilités ?

Le rapport à l'autre, l'écoute. Être un peu plus social, écolo. Un peu plus humain et sans doute plus exigeant envers moi-même et envers mes chefs sur l'exercice de la responsabilité, le rapport à la vérité. En matière de management, la recherche d'efficacité est extrêmement forte dans notre société et se traduit, au quotidien, par des indicateurs et des objectifs chiffrés souvent réducteurs. Il faut garder allumée une petite lumière dans la tête qui nous dit que le qualitatif, c'est l'humain. ●

**PROPOS RECUEILLIS
PAR ODILE BORDON,
BERTRAND HÉRIARD,
MARIE-HÉLÈNE MASSUELLE**

➤ Retrouvez sur notre site la version complète





Accompagner les managers de proximité face au fait religieux au travail

Contrairement au secteur public où la loi impose la neutralité aux agents, le principe de liberté religieuse prévaut dans le secteur privé. Il revient aux entreprises d'encadrer le fait religieux au travail tout en préservant la liberté des salariés pratiquants. En pratique, les règles restent essentiellement établies par les managers de terrain au fil de l'eau, seules 41 % des entreprises, selon le dernier baromètre du fait religieux en entreprises de l'Institut Montaigne, ayant fait le choix de fixer des repères juridiques dans leur règlement intérieur. Si ce sujet sensible reste majoritairement peu perturbateur, quelles réponses apporter quand des situations problématiques voire conflictuelles se présentent ? Quand le fonctionnement de l'organisation ou la bonne marche du travail sont entravés par des manifestations du fait religieux ? Quand l'expression religieuse devient source de blocage dans les rapports entre salariés sur les lieux de travail ? Parce que le manager de proximité se retrouve de plus en plus sollicité, peu préparé et bien souvent seul en pareille circonstance, ce dossier identifie, à l'appui de cas et d'expériences concrètes, les outils et les leviers de régulation à la disposition de cet acteur clé. Quand le fait religieux devient un objet de management parmi d'autres.



Managers dit

regards croisés

12

Comment aider le manager
de proximité ?

analyse

14

Religions en entreprise :
une dimension à considérer,
une question à régler

décryptage

16

Christel de La Chapelle,
référente laïcité dans
une collectivité publique

infographie

20

Le fait religieux
au travail en chiffres

regard spirituel

23

Et si Dieu voulait demeurer
dans mon entreprise ?

vie d'équipe

28

Accueillir le fait religieux
en entreprise : et si on en parlait ?

Comment aider le manager de proximité ?

“*Exploiter tous les outils à disposition.*”



© Studio Chaillou

Pierre-Luc Nisol,
avocat associé,
cabinet ACO

2001

Inscription au Barreau de Lyon

Depuis 2001

Assiste les entreprises tant en conseil que dans la gestion de leurs contentieux, en droit du travail et de la sécurité sociale

Depuis 2019

Intervenant au Centre d'études des cultures et des religions de l'Université catholique de Lyon (UCLy)

L'expression du fait religieux dans une entreprise de droit privé peut être appréhendée de deux manières différentes. Elle peut choisir de laisser une totale liberté à ses collaborateurs ou au contraire opter pour une certaine forme de neutralité. La première option est moins contraignante pour les managers. En revanche, les entreprises qui souhaiteraient imposer une certaine forme de neutralité devront anticiper et réfléchir aux outils disponibles pour permettre aux managers de faire respecter ce principe.

En effet, le code du travail prévoit qu'un employeur ne peut pas apporter de restrictions aux salariés qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. Ainsi et contrairement aux idées reçues, le règlement intérieur n'apporte pas une réponse à toutes les situations conflictuelles liées à l'expression du fait religieux : si une clause de neutralité stipulée dans un règlement intérieur ne répond pas aux conditions posées par le code du travail, le juge la rendra inopposable. En l'état de la jurisprudence, seuls les salariés en contact avec la clientèle peuvent être soumis à un principe de neutralité. En outre, lorsque les comportements caractérisent des situations de discrimination ou des abus, le droit peut être un outil efficace de gestion du conflit.

Parce que les outils juridiques sont parfois dépourvus d'effet, il est important que les managers soient formés à la gestion des situations de crises, afin d'avoir une meilleure connaissance des religions et de comprendre certains comportements pour être en capacité d'apporter la réponse la plus pertinente.

En dernier recours, une médiation avec une autorité religieuse est souvent couronnée de succès. ●

“*Accompagner par la formation.*”



© DR

Gaëlle Hartmann,
fonctionnaire territoriale

2019

Diplôme universitaire
“Religion, liberté religieuse et laïcité”,
UCLy / Université Jean Moulin Lyon 3

Depuis 2019

Intervenante au Centre d'études
des cultures et des religions de l'UCLy.
Coordination des travaux du groupe
Entreprises et Religions.

2022

Baccalauréat canonique
de théologie à l'UCLy

Une de mes collaboratrices porte le voile et certains de ses collègues s'en plaignent... Quel est le rôle du manager ? Comment adopter l'attitude juste face à des comportements potentiellement révélateurs de problématiques complexes ? C'est en cherchant à répondre à cette question que le séminaire *Entreprises et Religions* de l'Université catholique de Lyon (UCLy) a engagé début 2019 une recherche action dans le cadre d'un partenariat avec Agefos PME et la Directe Auvergne Rhône-Alpes.

Après une enquête de terrain auprès de soixante petites et moyennes entreprises régionales, les résultats ont fait apparaître les éléments suivants :

- Le fait religieux est présent dans les entreprises (pour 43 % d'entre elles) et peut présenter un risque interne (lié à la santé ou la sécurité des employés) ou externe (relation avec le client ou le fournisseur).
- L'approche du fait religieux par les équipes est très variée (évitement, gestion au cas par cas, méconnaissance des règles applicables) mais nécessite une intervention managériale dans la majorité des cas.
- Enfin, les attentes exprimées par les entreprises portent principalement sur l'aspect juridique (64 % des répondants déclarent ne pas maîtriser l'aspect juridique).

Compte tenu des besoins identifiés, l'UCLy a élaboré une offre de formation dédiée aux managers de proximité, alternant les apports théoriques et les cas pratiques. Elle apporte des outils juridiques et managériaux concrets mais aussi une meilleure connaissance des faits religieux et de leur inscription dans l'espace public de la laïcité. Elle a également vocation à assoir une posture managériale permettant d'anticiper les situations de blocage et de construire le socle d'un vivre ensemble lucide et responsable. ●



© Adobe Stock

Religions en entreprise : une dimension à considérer, une question à traiter



© DR

Michel Younès, théologien et islamologue, est professeur à UCLy. Il a dirigé l'ouvrage *Quand la religion s'invite en entreprise : clés pour le management*, Lyon, Chronique sociale, 2019.

L'incursion de la spiritualité dans le management est récente. Michel Younès, professeur à l'Université catholique de Lyon (UCLy) où il dirige le Centre d'études des cultures et des religions, théologien et islamologue, auteur de nombreux ouvrages en la matière, donne quelques clés managériales pour appréhender le phénomène de demandes croissantes d'affirmation religieuse sur les lieux de travail.

Dans un sondage récent de 2021, le baromètre du fait religieux en entreprise indiquait que 66,5 % des répondants rencontrent régulièrement ou occasionnellement le fait religieux au travail, alors qu'ils étaient 44 % en 2012. Seulement 33,5 % disent rarement le croiser contre 56 % en 2014. Malgré le recul qu'il faudrait avoir par rapport aux sondages, celui-ci reflète une réalité difficile à occulter. Cette courbe croissante peut néanmoins être lue de deux façons différentes : soit comme le "retour" du religieux, voire des religions au sein des entreprises, soit

comme un changement significatif dans la manière de considérer le rapport au religieux dans un monde en profonde mutation et en recherche de sens. Il est clair que suivant l'angle d'approche, la religion peut être perçue comme un "problème à régler" ou bien comme une dimension de l'être à considérer, à condition d'établir des règles pour que l'expression du fait religieux au travail ne soit pas nuisible ou en contradiction avec la raison d'être de l'entreprise. Si celle-ci n'a pas vocation à gérer les religions, comment la prise en compte de toutes les dimensions de la personne humaine peut-elle devenir bénéfique pour un épanouissement individuel, profitable au groupe et au déploiement de l'entreprise ?

Le droit ne règle pas tout

L'entreprise en France doit certes prendre en compte les droits fondamentaux des salariés, assurer un climat qui protège de toute forme de discrimination, de harcèlement ou de discours haineux. Elle doit clarifier les règles du bien vivre ensemble sur le lieu du travail. Toutefois, il est clair que le droit ne règle pas tout. Celui-ci cherche à répondre et à encadrer l'évolution des sociétés et des mentalités. Dans la mesure où manager ne se réduit pas à l'application des règles, et surtout en l'absence d'une réglementation précise en matière de fait religieux, le dialogue, compris comme une écoute active pour une meilleure prise en compte des paroles exprimées, reste une voie à suivre.

Très souvent, une revendication de nature religieuse peut cacher un malaise d'un autre ordre. Face aux questions relatives au fait religieux, il est important d'être au clair sur les principes qui définissent la colonne vertébrale d'une entreprise, de ses valeurs, ainsi que les règles à respecter. Concrètement, il s'agit de définir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Un refus catégorique de tout ce qui ressemble de près ou de loin, parfois faussement, à un fait religieux peut entraîner des rapports aseptisés ou des frustrations inutiles. S'absenter exceptionnellement pour une fête religieuse n'est pas équivalent à la revendication d'une tenue vestimentaire à caractère religieux ou à une autorisation permanente pour accomplir régulièrement un acte cultuel. En revanche, face à des phénomènes répétitifs, il est important de rester vigilant sur les réclamations pouvant conduire à des tendances de type communautariste

ou à des revendications idéologiques de type sectaire, pouvant favoriser le prosélytisme.

Si, d'après les études et les sondages, la majorité des cas recensés sur le lieu du travail concerne le fait islamique, la réalité est de fait un peu plus complexe. Elle invite à éviter une sorte de focalisation ou de crispation inutiles pour voir comment, l'émergence du fait islamique ces dernières années est un indicateur d'un monde qui change. Or, si le religieux est ce qui donne sens à l'existence, dans un contexte où la distinction entre le cultuel et le culturel, ou encore entre le for interne et le for externe ne s'opèrent pas de la même manière, il en résulte des incompréhensions profondes et bloquantes.

Former les managers

Il est certes déconseillé de pratiquer la politique de l'autruche, mais en même temps, dans un contexte en tension, marqué par une sorte d'inculture religieuse, et pour nommer et combattre les formes excessives ainsi que les pratiques inappropriées à l'espace du travail, ne faut-il pas doter tout manager d'un capital cultuel du fait religieux pour transformer les points de tension au nom d'une appartenance religieuse en une ouverture enrichissante ? De toute évidence, cela ne va pas de soi. Quand le fait religieux, notamment dans son expression visible, s'invite en entreprise, le management se doit de le décrypter et d'y apporter les réponses les plus adéquates. ●

MICHEL YOUNÈS

Christel de La Chapelle, référente

Depuis une quinzaine d'années, les organisations de travail se sont emparées de la question de la visibilité du religieux dans l'espace et les relations de travail. Dans la fonction publique, l'obligation de neutralité applicable aux agents n'empêche pas des situations conflictuelles de se produire. Christel de La Chapelle retrace la démarche mise en place à la Métropole de Lyon pour accompagner les encadrants confrontés à ces tensions.



Christel de La Chapelle
est directrice générale des services
de la commune de Saint-Genis-Laval (69)
après avoir été référente laïcité
à la Métropole de Lyon jusqu'en 2020.
Elle est intervenante
au Centre d'études des cultures
et des religions (CECR).

Avec l'évolution de notre société occidentale vers toujours plus d'individualisation, l'équilibre est chaque jour à réinventer entre le collectif et l'individuel, entre le fait d'être ouvrier d'une œuvre commune et celui d'être entendu et respecté pour ce que chacun est, intrinsèquement, porteur de valeurs, de croyances et d'attentes.

Dans ce contexte, le travail des "managers de la diversité" est de sensibiliser et de mettre en lumière combien la diversité des talents, de points de vue, de croyance religieuse ou de culture, de condition de santé ou d'apparence physique peuvent être une richesse. C'est justement parce que nous sommes différents que nous avons besoin les uns des autres et que nous pouvons travailler ensemble. Néanmoins sans angélisme ou naïveté, nous expérimentons tous combien la différence peut diviser, par exemple quand l'appartenance religieuse devient une question identitaire et est revendiquée.

Bien travailler ensemble

Dans la fonction publique, la place du religieux est strictement encadrée par l'obligation de neutralité qui impose aux agents publics de ne pas manifester leur appartenance religieuse dans l'exercice de leurs missions. Mais ce principe ne va pas de soi, il est parfois contesté, souvent incompris ou source de tensions et nécessite explications et accompagnement.

laïcité dans une collectivité publique

Un agent peut-il porter un signe religieux dans l'exercice de ses fonctions? Peut-il modifier ses horaires de travail en invoquant une nécessité religieuse? Prier sur son lieu de travail? Faut-il accepter qu'un agent refuse de serrer la main d'une femme pour motif religieux? Faut-il différencier les menus dans les cantines?... Autant de questions qu'il convient de traiter avec délicatesse, dans le respect des personnes en décryptant d'abord ce qui pose problème, puis quoi répondre et comment répondre.

La démarche que j'ai pu conduire dans mes fonctions de référente laïcité pour accompagner les encadrants s'interrogeant sur leur posture et sur la conduite à tenir quand il s'agit d'adresser des questions autour de la diversité culturelle ou religieuse peut être résumée comme suit.

D'abord **écouter**: partir des préoccupations des agents, de leurs interrogations, de leurs craintes, de leurs représentations. Par là-même, libérer la parole et permettre au plus grand nombre de s'exprimer sur le sujet, sans tabou. Permettre de nommer ce qui pose problème, pour le rendre réel. Cela est passé par la conduite d'une enquête-diagnostic à travers des entretiens de divers acteurs de l'organisation (ligne managériale, agents de terrain, organisations syndicales, élus...). Les résultats ont été riches tant sur

le contenu que sur l'effet libérateur que ces entretiens provoquent.

Puis **construire** un référentiel et ce faisant conduire chacun à réinterroger ses pratiques ou comportements. Le cadre de référence a pris la forme d'un guide pratique s'appuyant sur l'explication de situations concrètes par un jeu de questions/réponses. Le guide pose les contours du "bien travailler ensemble" dans le respect les uns des autres et dans le respect des droits et obligations des fonctionnaires.

C'est justement parce que nous sommes différents que nous avons besoin les uns des autres et que nous pouvons travailler ensemble.

Ensuite **diffuser** ce guide pratique, par la communication et la formation de plus de 1000 agents, particulièrement ceux en situation d'encadrement. Les formations ont permis d'expliquer le cadre de la laïcité dans la fonction publique, mais aussi de partager l'expérience et de répondre aux questions concrètes soulevées dans les services au quotidien autour de la manifestation d'une appartenance religieuse.

Enfin, il est important **d'accompagner** les collectifs particulièrement en difficulté, dans un rôle de médiateur. La constitution d'un réseau de personnes solidement formées, notamment à Lyon à travers l'obtention du diplôme universitaire "Religion, liberté religieuse et laïcité" proposé conjointement par l'Université Lyon 3 et l'Université catholique de Lyon, a permis des relais dans les directions pour accompagner certains collectifs en crise, venir questionner les dysfonctionnements avec un regard extérieur, apporter des solutions, sanctionner les écarts le cas échéant...

Ainsi, ce travail collectif autour d'un sujet si sensible, qui touche à l'intime, peut porter des fruits pour que chacun se sente à la fois respecté... et respectueux du cadre de travail posé. ●

CHRISTEL DE LA CHAPELLE

De l'utilité d'un guide repère pour le manager

Responsable des ressources humaines dans une entreprise du secteur privé ayant mis en place des dispositions pour encadrer l'expression religieuse au travail, Virginie est chargée de sensibiliser et d'accompagner les managers qui peuvent être confrontés à une problématique liée au fait religieux. Explications.

J'observe souvent, du fait de la médiatisation de certaines affaires récentes, une confusion autour des conséquences qu'engendre la laïcité. Au nom de la laïcité, l'État doit assurer l'égalité des usagers devant les services publics et ses agents ont une obligation de neutralité religieuse. Pour la société civile en revanche, la laïcité implique la liberté de conscience (et notamment liberté de manifester sa religion en public ou en privé) et la non-discrimination. En entreprise, le principe général est donc celui de la libre expression des convictions religieuses mais la loi permet d'y apporter des limites, à condition d'être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché. L'employeur ne peut donc pas interdire, de façon générale et absolue, le droit d'exprimer sa religion dans l'entreprise.

Travaillant dans une société anonyme avec des missions de services publics, notre première analyse consiste d'abord à identifier le cadre dans lequel se situe la demande traitée. Ainsi nous avons pu interdire le port du voile à une de nos salariées



© Shutterstock

officiant pour une mission de service public dans une boutique ouverte au public, alors que le port du voile peut ne pas faire débat pour un comptable occupant un poste au siège.

Objectiver

À chaque fois que c'est possible, nous essayons de faire abstraction du caractère religieux de la situation pour nous concentrer sur l'objet de la demande et non la motivation qui la sous-tend. Si un salarié nous demande une semaine de congé pour célébrer Yom Kippour ou un changement d'horaire pour le Ramadan, nous nous attachons à traiter ces demandes comme n'importe quelle autre demande de congés ou d'aménagement: est-ce compatible avec la charge de travail et l'organisation du service? Par ailleurs

***Au nom de la laïcité,
l'État doit assurer
l'égalité des usagers
devant les services
publics et ses agents
ont une obligation de
neutralité religieuse.***

nous encourageons les managers à analyser chaque situation au regard des droits et devoirs de l'entreprise et du salarié.

Notre entreprise a clairement défini, en conformité avec la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, et dans le respect des personnes et de leurs droits fondamentaux, quatre limites à la liberté d'expression religieuse: le prosélytisme, le refus d'effectuer son travail, le refus de travailler avec l'un de ses collègues ou le harceler, et la transgression des règles d'hygiène et sécurité.

Face à un salarié qui refusait de serrer la main aux femmes de l'équipe mais qui la serrait aux hommes, nous avons été amenés à rappeler à l'ordre le salarié dans le cadre d'un entretien managérial en lui rappelant qu'il a le devoir de saluer tous ses collègues, hommes ou femmes indistinctement (le choix de la forme du salut lui appartenant) et en lui indiquant que son comportement est discriminatoire en raison du sexe et qu'il constitue un agissement sexiste interdit.

Donner la priorité au travail

En cas de doute pour étudier la situation rencontrée, nous nous référons également aux sept principes d'analyse définis par la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), à partir de l'étude de la jurisprudence permettant d'encadrer la liberté religieuse des salariés conformément aux dispositions légales et réglementaires:

1. Interdiction du prosélytisme et respect de la liberté d'autrui.
2. Santé au travail.
3. Hygiène au travail.
4. Sécurité au travail.
5. Compatibilité entre la pratique religieuse et les aptitudes pour remplir la mission (la pratique religieuse d'un salarié ne doit pas entraîner une altération de ses aptitudes de manière provisoire ou définitive).
6. Compatibilité entre la pratique religieuse et l'organisation du travail. La pratique religieuse doit être compatible avec l'organisation de l'entreprise et ne doit pas représenter une difficulté à la réalisation de la mission (organisation, rythme de travail, etc.).
7. Compatibilité entre la pratique religieuse et les intérêts de l'entreprise.

Par exemple, l'entreprise peut restreindre le port de signes religieux si l'atteinte aux intérêts de l'entreprise est prouvée. Mais le recours à ce critère est délicat car il nécessite que la preuve de l'impact négatif soit constatée en conditions opérationnelles de travail.

Formalisation dans un guide

L'ensemble de ces principes sont référencés dans un guide repère sur le fait religieux qui a pour vocation de mettre à disposition des responsables RH et des managers de l'entreprise les ressources pour bien comprendre, se repérer sur les droits et devoirs de chacun, et pouvoir analyser et expliquer les limites à ne pas dépasser. Des études de cas très concrètes viennent enrichir ce document avec une grande variété de situations.

En pratique, j'ai jusqu'alors rencontré peu de situations problématiques liées à la pratique religieuse mais il convient de rester vigilant compte tenu de la diversité croissante du recrutement de nos salariés. ●

VIRGINIE

l'infographie

Le fait religieux au travail en chiffres

État des lieux



66,5%

des interrogés rencontrent au moins occasionnellement le fait religieux au travail, une tendance stable depuis les 4 dernières années.

Parmi eux, Une **intervention managériale** est nécessaire dans

54% des cas.

21%

des interrogés ont repéré, occasionnellement ou régulièrement, **des situations de discrimination liées à la religion.**

QUELS SONT LES FAITS RELIGIEUX LES PLUS FRÉQUENTS AU TRAVAIL ?

29%

Demandes d'**aménagement du temps** de travail ou d'**absence.**

24%

Port visible d'un **signe religieux.**

12%

Prière pendant le temps de pause.

Un phénomène de mieux en mieux intégré mais qui reste problématique

Pour...

70,1%

Soit près de...

34

salariés sur l'impact du fait religieux n'est pas perçu comme négatif.

des cas

Dans...

71%

des cas

les salariés sont considérés comme peu revendicatifs.

76,5%

des demandes liées à l'expression du fait religieux sont perçues comme raisonnables. Exemple : demande d'aménagement du temps de travail dans

29%

des cas

D'autres restent très problématiques.

Exemple : refuser de travailler avec une femme, sous les ordres d'une femme ou de serrer la main d'une femme dans

13%

des cas

Parmi les cas nécessitant une **intervention managériale,**

19,5%

gènèrent des tensions et/ou des conflits.



“Mes trois boussoles : dialoguer, responsabiliser, formaliser”

Aujourd’hui responsable marketing au sein d’un groupe d’assurance et de gestion d’actifs, Marie-Béatrice de Lassat a été manager de l’équipe en charge des formations internes de l’assureur. Elle a fait face, dans ce contexte, à des demandes d’absence pour motif religieux qui l’ont conduite à formaliser progressivement des lignes directrices. Cherchant à donner la priorité au contrat de travail tout en prenant en considération les aspirations des personnes, elle livre, pour *Responsables*, son cheminement managérial.



© DR

Marie-Béatrice de Lassat
est responsable marketing chez
un assureur leader français de son secteur.
Elle est titulaire d’un master 2 de droit
international public.

Mon entreprise organise des cursus de formation initiale de trois mois pour professionnaliser des commerciaux. Il s’agit de formations avec un nombre d’heures règlementaires pour valider leur habilitation professionnelle. Ces cursus sont dispensés dans un centre de formation dans lequel les apprenants résident toute la semaine du lundi matin au vendredi soir.

J’ai reçu plusieurs fois, indirectement via mes collaborateurs, des demandes de stagiaires de confession juive qui désiraient quitter le centre de formation dès le vendredi midi pour rejoindre leur domicile avant la nuit afin de respecter le sabbat. Ces personnes manquaient les cours du vendredi après-midi en dépit des heures légales de formations nécessaires à leur habilitation.

J’acceptais toujours ces demandes sans chercher à les discuter, au nom du respect de la diversité religieuse, convaincue que cela relevait de l’intime et du sacré. En parallèle, je mettais en place des solutions de rattrapage des cours afin que ceux-ci ne soient pas pénalisés, tout en sollicitant mes collaborateurs pour les accompagner personnellement, ce qui



occasionnait un surcroît de travail pour eux.

“Désacraliser”

Lors d'échanges avec des entrepreneurs tunisiens sur la “gestion des demandes touchant au religieux”, j'ai pris conscience qu'il était important de “désacraliser” ces demandes et de les gérer de façon objective, en positionnant d'abord les intérêts de l'entreprise et de ses collaborateurs avant les intérêts individuels. J'ai revu complètement mon positionnement managérial en m'appuyant sur quelques principes.

“il faut toujours évoquer en premier lieu le contrat de travail et les intérêts de l'entreprise ; ce qui n'empêche pas de répondre favorablement ou non aux demandes.”

Tout d'abord le dialogue. Lors d'une demande de type religieux, je recevais la personne et la laissais formuler elle-même sa demande en lui demandant d'argumenter et de la justifier. Cet échange avait un double mérite. Permettre au demandeur de formuler objectivement sa demande fondée sur ses convictions religieuses. Me permettre de mieux appréhender la demande et de discerner la volonté de la personne

concernée. Ces échanges me donnaient également l'occasion de mieux comprendre les fondements de sa religion.

Ensuite la responsabilisation. Toujours sur la base d'échanges, je rappelais à la personne qu'au moment de son recrutement et avant de commencer la formation, elle connaissait les conditions de l'habilitation pour exercer son futur métier. J'évoquais, avec elle, la partie non négociable des obligations réglementaires de la formation et lui précisais que l'entreprise n'était pas obligée de répondre positivement aux demandes spécifiquement liées à la religion. J'en profitais pour lui demander pourquoi cette demande arrivait après la signature du contrat de travail. Enfin je demandais au stagiaire de me proposer des solutions d'aménagement compatibles avec ses obligations de formation, sachant que ces solutions ne devaient pas entraver le bon déroulement de la formation, ni désorganiser le planning au détriment de l'entreprise, des formateurs et des apprenants. Avec cet échange, je renvoyais la question à la personne requérante, afin qu'elle soit à l'initiative des réponses et des solutions découlant de son besoin.

Enfin, la formalisation. Au moment du choix d'une des solutions proposées, je formulais un contrat, au moins moral, afin de signifier l'acceptation de la demande conjuguée à une contrepartie proposée par la personne : accord de ma part sur la demande d'aménagement d'horaires de formation et engagement du demandeur à récupérer le cours. Par exemple, travail le week-end, e-learning...

Ce repositionnement managérial m'a permis de comprendre qu'auparavant, je prenais en charge seule la demande fondée sur des convictions religieuses, sans recul ni discernement. Ce changement de regard m'a fait comprendre que face à ces demandes, il faut toujours évoquer en premier lieu le contrat de travail et les intérêts de l'entreprise ; ce qui n'empêche pas de répondre favorablement ou non aux demandes. À la suite de cet ajustement, j'ai vécu assez peu de cas conflictuels. Mon entreprise a, depuis, créé une équipe “diversité” à laquelle peuvent désormais se référer les manageurs. ●

MARIE-BÉATRICE DE LASSAT



Et si Dieu voulait demeurer dans mon entreprise ?



© DR

Arnaud Alibert, religieux assomptionniste (aa), est journaliste à *La Croix*. Docteur en économie, il a contribué pendant dix ans aux travaux du Centre d'études des cultures et des religions (CECR) de l'Université catholique de Lyon.

Parce que la foi est une dimension naturelle de l'homme, chacun peut l'emporter dans les lieux où il évolue, y compris au travail.

Si des manifestations de religion se produisent en entreprise, le manager croyant ne saurait donc s'en étonner. Qu'est-ce qui s'exprime quand la foi s'affiche ainsi au travail ? Qu'y déceler ?

Arnaud Alibert invite à garder le Royaume de Dieu en ligne de mire.

Prenons le cas d'une femme qui veut porter le voile islamique ou bien d'un homme qui, pendant le shabbat, refuse d'utiliser les outils informatiques, cas simplistes, à la limite de la caricature. Intéressons-nous alors à la résonance intérieure que ces "cas" provoquent chez le manager ou collègue que je suis.



Une valeur spirituelle qui peut surprendre

À côté des questions juridiques et proprement managériales qu'elle soulève, la revendication religieuse au travail n'aurait-elle pas une valeur spirituelle? Cela peut étonner, mais, comme croyant, nous devons garder les yeux ouverts sur cette question délicate. La sagesse demande de chercher le point d'équilibre entre l'obscurantisme athée qui nie la possibilité même d'une expression religieuse au cœur du processus économique, et l'obscurantisme religieux qui veut se servir du lieu de travail pour commencer à instaurer un nouveau régime de relation entre foi et société. Le point d'équilibre est de prendre l'humain au travail tel qu'il est, un être rationnel, émotionnel, relationnel et spirituel.

Accueillir avec bienveillance des expressions maladroites

De quel instrument disposons-nous? Les recettes évangéliques n'existent

pas. Aucun passage de l'Écriture ne renvoie directement à une demande d'un congé pour Ramadan chez Stellantis, une dispense pour Yom Kippour chez Carrefour, une salle de prière chez EY. Il nous faut raisonner par analogie.

Regardons Jésus qui accueille la demande étonnante du centurion romain (cf. Mt 8 - encadré).

Le centurion adresse à Jésus une demande de guérison, hors de son champ professionnel: l'art militaire ne peut rien contre les maladies. Il tente une application bien maladroite de la logique militaire à la logique de la grâce et de la guérison. Pour lui, en effet, il doit en être de la grâce comme d'une armée bien organisée où quand le chef parle, les subalternes exécutent. Jésus ne s'offusque pas de cette vision. Au contraire, il saisit la foi à l'œuvre dans le propos du centurion.

Par analogie, *mutatis mutandis*, le manager est appelé à agir de même. Dans notre cas, il peut penser que son collègue a une logique bien étrange en apparence. Mais cela ne veut pas dire qu'elle soit un obstacle à la foi. Ce qui est en jeu ici c'est la manière de laisser entrapercevoir sa foi. Or, contrairement à ce qu'on peut penser, il n'existe pas de manière universelle. Comment pourrions-nous valider certaines formes, jugées acceptables, et en rejeter d'autres, sans faire preuve d'un jugement de valeur arbitraire? Dans le monde de l'entreprise, cela s'appellerait de la discrimination. C'est d'ailleurs pour cela que les employeurs ont tendance à tout interdire indifféremment. Essayons

Évangile selon saint Matthieu chapitre 8

Un centurion s'approcha de Jésus et le supplia : *"Seigneur, mon serviteur est couché, à la maison, paralysé, et il souffre terriblement."* Jésus lui dit : *"Je vais aller moi-même le guérir."* Le centurion reprit : *"Seigneur, je ne suis pas digne que tu entres sous mon toit, mais dis seulement une parole et mon serviteur sera guéri. Moi-même qui suis soumis à une autorité, j'ai des soldats sous mes ordres ; à l'un, je dis : "Va", et il va ; à un autre : "Viens", et il vient, et à mon esclave : "Fais ceci", et il le fait."*



© Adobe Stock

de maintenir encore un peu la possibilité afin de progresser dans notre méditation.

Pourquoi ce besoin de foi au travail ?

Le système économique libéral a doté les économies qui l'ont adopté d'une grande capacité à créer de la richesse et, selon Esther Duflo, Française prix Nobel d'économie, peu suspecte d'angélisme en la matière, la pauvreté a reculé partout. Mais la promesse libérale de la prospérité pour tous n'a pas été tenue et ne le sera probablement pas. La pauvreté n'a jamais disparu et nos sociétés laissent se développer à leur marge des situations de grande détresse. De plus, l'esprit de concurrence et de compétition envahit tous les schémas de pensée, de sorte que beaucoup, au travail, se sentent menacés. *"D'où le secours me viendra-t-il?"* demande le psaume 120. *"Le secours vient du Seigneur qui a fait le ciel et la terre"*. La demande religieuse au travail cache

"La sagesse demande de chercher le point d'équilibre entre l'obscurantisme athée et l'obscurantisme religieux."

avant tout le manque de raisons d'espérer en matière économique ou professionnelle.

**"Nous attendons des cieux nouveaux et une terre nouvelle"
(2 P3,13)**

À l'horizon de notre foi, le monde que nous souhaitons est un monde où Dieu règne partout et en tous. Ainsi, on peut voir notre vie économique et sociale comme un espace qui, fondamentalement, appelle et attend la venue de Dieu. L'homme croyant, qui ressent cette Présence de Dieu, la relaie; de biens des manières, il exprime par ses choix



que la vie est autre que le spectacle qu'elle donne. Le croyant, quelle que soit sa religion, veut témoigner. Pour ne pas valider tout et n'importe quoi, l'Évangile apporte un critère de discernement: c'est en ayant en ligne de mire le Royaume de Dieu que nous devons nous engager. Or, le Royaume est ouvert à trois catégories de personnes. Premièrement, aux enfants et à ceux qui sont comme eux (Mt 19,14). Puis aux pauvres - les riches étant comparés à des chameaux chargés, incapables de franchir la porte d'entrée (Mt 19,24). Et enfin, à ceux qui font œuvre de justice au-delà des prescriptions des scribes (Mt 5,20). Le manager peut utiliser cette grille. La demande émane-t-elle d'un esprit d'enfance, de pauvreté, de justice? S'agit-il vraiment d'accomplir la volonté du Père (Mt 7,21)? La personne qui revendique cherche-t-elle à nuire ou bien à exister en suivant sa conscience croyante? Il s'agit ici de construire non un argument professionnel pour trouver une réponse au problème mais une position intérieure de vérité.

Ordonner sa foi à la paix

La revendication religieuse est venue briser l'harmonie du quotidien. Combien j'aimerais que ce problème soit retiré de mon agenda, comme par enchantement! D'expérience, la paix intérieure ne vient pas en musclant sa conviction spirituelle par des raisonnements. Avant de faire place au droit et au management, acceptons la perspective universaliste de la foi. Ce qui réconcilie les convictions religieuses, ce n'est pas un accord philosophique sur la foi raisonnable en société. Ce qui fait que je vais m'entendre avec un musulman ou un hindouiste, c'est l'accord fondamental que nous cherchons ensemble la paix, qu'à l'horizon de notre travail ensemble, il y a l'ambition de fraterniser. C'est avec de telles idées que le manager devra habiller son cœur afin qu'il n'essaie pas de remporter une victoire sur le collègue dérangeant mais qu'il rallume en lui le désir d'avancer ensemble. ●

ARNAUD ALIBERT, AA



Le témoignage chrétien dans un monde multi-religieux

Recommandations de conduite du Conseil pontifical
pour le dialogue interreligieux, 2011 (extraits)

Annoncer la Parole de Dieu et en témoigner dans le monde sont essentiels pour chaque chrétien. En même temps, il est nécessaire de le faire en accord avec les principes de l'Évangile, avec un plein respect et un amour pour tous les êtres humains. Les chrétiens sont appelés à adhérer aux principes suivants.

- 1. Agir dans l'amour de Dieu.** Les chrétiens croient que Dieu est la source de tout amour et, en conséquence, dans leur témoignage ils sont appelés à vivre des vies marquées par l'amour et à aimer leur prochain comme eux-mêmes.
- 2. Imiter Jésus-Christ.**
- 3. Vertus chrétiennes.** Les chrétiens sont appelés à se conduire avec intégrité, charité, compassion et humilité, et à vaincre toute arrogance, condescendance et dénigrement.
- 4. Actes de service et de justice.** Les chrétiens sont appelés à servir les autres et à reconnaître ainsi le Christ dans les plus petits de leurs frères et sœurs.
- 6. Rejet de la violence.** Les chrétiens sont appelés à rejeter toutes formes de violence, y compris psychologique ou sociale, et tout abus de pouvoir dans leur témoignage.
- 7. Liberté religieuse et croyance.** La liberté religieuse comprenant le droit de professer

publiquement, de pratiquer, de propager sa religion et d'en changer découle de la dignité même de la personne humaine (...).

- 8. Respect et solidarité mutuels.** Les chrétiens sont appelés à s'engager à œuvrer auprès de tous les hommes en faveur du respect mutuel, de la promotion de la justice, de la paix et du bien commun.
- 9. Respect pour toute personne.** Les chrétiens sont appelés également à discerner les éléments de leurs propres cultures mis en cause par l'Évangile.
- 11. Garantir le discernement personnel.** Les chrétiens doivent reconnaître que tout changement de religion est un pas décisif qui doit être accompagné d'un temps suffisant pour y réfléchir et s'y préparer de manière ajustée, dans un parcours qui garantisse la pleine liberté individuelle.
- 12. Construire des relations interreligieuses.** Les chrétiens devraient continuer à construire des relations de respect et de confiance (...) de manière à faciliter compréhension mutuelle plus profonde, réconciliation et coopération au bien commun.

Texte intégral



Pour aller plus loin

- *Religion, fait religieux et management*, coordonné par Hugo Gaillard, Géraldine Galindo et Lionel Honoré, éditions EMS, 2022, 372 p.
- *Quand la religion s'invite en entreprise : clés pour le management*, dirigé par Michel Younès, Chronique Sociale, 2019, 96 p.
- *Guide Manager les singularités. Convictions religieuses en entreprise*, MEDEF, 2021, 14 p.
- *Le fait religieux en entreprise : guide des droits et des devoirs*, CFE-CGC, 2020, 53 p.
- *La laïcité, si on en parlait*, CGT, 2019, 16 p.
- *Le fait religieux en entreprise*, CFDT, 2018, 58 p.

Dans le prochain numéro
de *Responsables*

**Des récits
d'équipiers,
dans un mouvement
qui ne cesse
de se réinventer**

Accueillir le fait religieux en entreprise : et si on en parlait ?



“Regardez le monde avec

Extraits du discours prononcé par le pape

Le thème de la rencontre intitulée *L'économie de François* était *“pour une économie plus juste et fraternelle”* afin de *“repenser les grands enjeux d'aujourd'hui et de demain.”*

Le pape a aussi cité *“les autres guerres qui continuent depuis des années dans différents pays.”*

“Il ne suffit pas de faire du maquillage, il faut remettre en cause le modèle de développement. La situation est telle que nous ne pouvons pas uniquement attendre le prochain sommet international, qui ne servira peut-être pas : la terre brûle aujourd'hui, et c'est aujourd'hui que nous devons changer, à tous les niveaux”, plaide encore le pape.

*“Il s'agit de transformer une économie qui tue (cf. *Evangelii gaudium*, n. 53) en une économie de la vie, dans toutes ses dimensions. Aboutir à ce “bien vivre”, qui n'est pas la dolce vita mais cette mystique que les peuples autochtones nous enseignent d'avoir en rapport avec la terre”,* précise François.

Conscient des défis d'une époque marquée par la crise environnementale, la pandémie et la guerre en Ukraine, **François reconnaît que les générations actuelles ont légué beaucoup de richesses mais n'ont pas su protéger la planète ni la paix. En réaction, il appelle à bâtir** une nouvelle économie, **inspirée par** François d'Assise. S'exprimant devant des jeunes, **il leur a donné** trois indications **de chemin pour aller de l'avant.**

La première est de regarder le monde avec les yeux des plus pauvres.

Le mouvement franciscain a su inventer au Moyen Âge les premières théories économiques et même les premières banques solidaires (les “Monts de piété”), parce qu'il regardait le monde avec les yeux des plus pauvres. Vous aussi, vous améliorerez l'économie si vous regardez les choses du point de vue des victimes et des exclus. Mais pour avoir les yeux des pauvres et des victimes, il faut les connaître, il faut être leurs amis. Et, croyez-moi, si vous devenez amis des pauvres, si vous partagez leur vie, vous partagerez aussi quelque chose du Royaume de Dieu, parce que Jésus a dit que le Royaume des cieux est à eux, et pour cela ils sont bienheureux (cf. Lc 6, 20). Et je le répète : que vos choix quotidiens ne produisent pas de rebus.

La deuxième indication : vous êtes surtout des étudiants, des universitaires et des entrepreneurs, mais n'oubliez pas le travail, n'oubliez pas les travailleurs.

Le travail des mains. Le travail est déjà le défi de notre temps, et il sera encore plus le défi de demain. Sans travail digne et bien rémunéré, les jeunes ne deviennent pas vraiment adultes, les inégalités augmentent. Parfois, on peut survivre sans travail, mais on ne vit pas bien. Alors, en créant des biens et des services, n'oubliez pas de créer du travail, du bon travail et du travail pour tous.

les yeux des plus pauvres”

François à Assise, le 24 septembre 2022

Plus de 1 000 jeunes économistes, entrepreneurs et acteurs du changement du monde entier, issus de 120 pays et six continents, étaient conviés à participer à trois jours d'ateliers et de réflexions sur diverses questions économiques par le pape François, du 22 au 24 septembre 2022.

Il les a en outre interrogés : *“Demandons-nous alors : faisons-nous assez pour changer cette économie, ou bien nous contentons-nous de repeindre un mur en changeant de couleur, sans changer la structure de la maison ? Il ne s'agit pas de passer de la peinture, non, il faut changer la structure.”*

À partir des pauvres, *“regarder l'économie, à partir d'eux regarder le monde. Sans l'estime, le soin, l'amour pour les pauvres, pour toute personne pauvre, pour toute personne fragile et vulnérable, de l'enfant conçu dans le ventre maternel à la personne malade et handicapée, à la personne âgée en difficulté, il n'y a pas d'Économie de François”,* ajoute le pape.

Texte intégral



La troisième indication est : l'incarnation.

Dans les moments cruciaux de l'histoire, ceux qui ont su laisser une bonne empreinte l'ont fait parce qu'ils ont traduit les idéaux, les désirs, les valeurs en œuvres concrètes. Il les a incarnés. En plus d'écrire et de faire des congrès, ces hommes et ces femmes ont créé des écoles et des universités, des banques, des syndicats, des coopératives, des institutions. Le monde de l'économie changera si vous utilisez vos mains en même temps que votre cœur et votre tête. Les trois langages. On pense : la tête, le langage de la pensée, mais pas seulement, uni au langage du sentiment, du cœur. Et pas seulement : uni au langage des mains. Et vous devez faire ce que vous ressentez et pensez, ressentir ce que vous faites et penser ce que vous ressentez et faites. C'est l'union des trois langages. Les idées sont nécessaires, elles nous attirent beaucoup surtout quand nous sommes jeunes, mais elles peuvent se transformer en pièges si elles ne deviennent pas “chair”, c'est-à-dire concrétisation, engagement quotidien : les trois langages. Les idées seules tombent malades et nous finirons en orbite, si ce ne sont que des idées. Les idées sont nécessaires, mais elles doivent se faire “chair”. L'Église a toujours rejeté la tentation gnostique - gnose, celle de l'idée seule -, qui pense changer le monde uniquement avec une connaissance différente, sans la fatigue de la chair. Les œuvres sont moins “lumineuses” que les grandes idées, car elles sont concrètes, particulières, limitées, avec des lumières et des ombres, mais elles fécondent jour après jour la terre : la réalité est supérieure à l'idée (cf. *Evangelii gaudium*, n. 233). Chers jeunes, la réalité est toujours supérieure à l'idée : soyez attentifs à cela.



À Libreville, une équipe soudée face à la pandémie de Covid

Notre équipe Cœur Immaculé de Marie de Nzeng-Ayong (CIM) est l'une des toutes premières à avoir été créée (2006). Forte de huit équipiers de métiers variés, elle est accompagnée par une religieuse de la congrégation de Jésus Marie. À l'instar des autres équipes, nous nous réunissons deux fois par mois, selon un programme bien défini, autour d'un thème ou la pratique d'un exercice ignatien étayé par un temps de partage de l'Évangile et de prière. Nos rencontres sont très

souvent des moments de retrouvailles chaleureuses. Chaque année, en plus du thème de l'année pastorale, nous nous unissons autour d'un projet, que nous élaborons et exécutons en équipe. De 2019 à 2021, face au confinement né de la pandémie de la Covid-19, nous avons tant bien que mal su maintenir une vie de prière.

Durant ces moments difficiles où le pays a déploré 306 décès sur 48 980 cas (pour 2,35 millions d'habitants), nous avons

réussi grâce aux réseaux sociaux et malgré les soucis de connexion, à tenir des réunions par visioconférence, participer à des réunions de prière et des conférences en ligne. Aujourd'hui, nous retrouvons peu à peu une vie normale. La Covid nous aura, malgré tout, appris à rester humbles et à prendre conscience de la fragilité de la vie qui est un don de Dieu. ●

L'ÉQUIPE DE CŒUR IMMACULÉ
DE MARIE (CIM)

Le MCC-Gabon en croissance

Lancé au Gabon depuis douze ans, le MCC poursuit son développement. Le mouvement est désormais bien implanté dans l'archidiocèse de Libreville, et coopère, comme l'invite sa charte, à la mission de l'Église. La période de Covid n'a pas entamé l'engagement des membres et toutes les équipes ont fait preuve d'ingéniosité en revisitant leur mode de réunion.

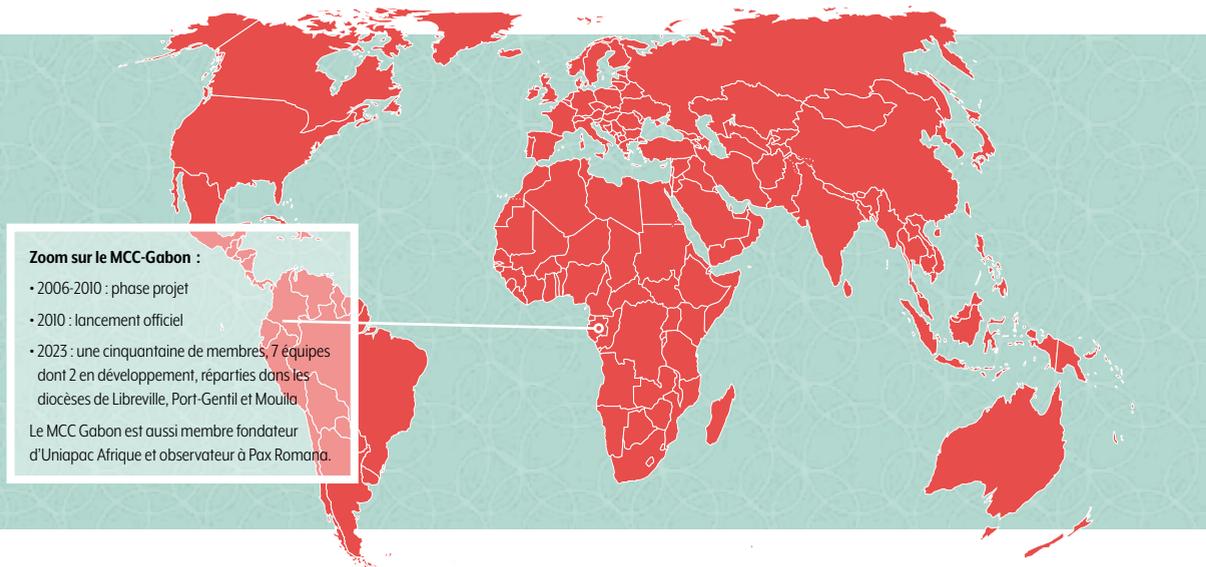
L'animation de la vie du mouvement au niveau de l'archidiocèse est assurée par une équipe diocésaine, qui s'est investie dans la formation et l'accompagnement des équipes. Elle organise chaque année outre les autres formations, des sessions sur la doctrine sociale de l'Église en collaboration avec l'unique jésuite présent au Gabon, le père Victor Adangba s.j.

Le déploiement dans les autres diocèses relève de l'action du Bureau national. Ce dernier travaille actuellement au développement d'une équipe dans le diocèse de Port-Gentil et tout récemment, à la mise en place d'une équipe dans le diocèse de Mouila.

Partager l'expérience du mouvement

Chaque année, le Conseil national qui se tient en fin d'exercice et réunit l'ensemble des membres, est un moment de retrouvailles, qui permet de discuter de la vie du mouvement, de fixer des objectifs pour la nouvelle année. Pour assurer la mise en œuvre des actions du mouvement, la commission de contrôle veille au respect des engagements pris.

Nous avons à cœur d'implanter le mouvement dans tous les diocèses du pays (cinq diocèses et un vicariat apostolique), pour partager avec le plus grand nombre l'expérience du MCC qui nous aide à vivre véritablement notre foi dans tous nos lieux de responsabilités. Notre mouvement



Zoom sur le MCC-Gabon :

- 2006-2010 : phase projet
- 2010 : lancement officiel
- 2023 : une cinquantaine de membres, 7 équipes dont 2 en développement, réparties dans les diocèses de Libreville, Port-Gentil et Mouila

Le MCC Gabon est aussi membre fondateur d'Uniapac Afrique et observateur à Pax Romana.

Messe de clôture des 10 ans du MCCG en 2020 en présence de Jean-Baptiste Tarneaud (alors représentant du Bureau national du MCC)



dont l'ambition est de s'étendre, organise chaque année dans une ville, une université du MCC. Cet événement est non seulement un moment de partage, de prière et de ressourcement pour les membres, mais aussi l'opportunité de faire connaître le mouvement aux personnes invitées à vivre ces moments avec nous. Reportée pour

cause de pandémie de Covid, notre université est programmée courant 2023. Son thème : la politique peut-elle encore être une Bonne Nouvelle pour notre pays ? ●

**POUR LE BUREAU NATIONAL
IDRIS ET AUDREY EMANE,
RESPONSABLES NATIONAUX**

le MCC en chiffres

3 000
équipiers

350
jeunes
pros

7
partenariats

- CCFD-Terre solidaire
- Pax romana
- Centre de recherche et d'action sociales (Ceras)
- Chrétiens en grande école (CGE)
- La politique, une bonne nouvelle (PBN)
- Équipes Magis
- Semaines sociales de France (SSF)

380
équipes
en France et quelques-unes
dans le monde

300
prêtres, religieux
ou laïcs accompagnateurs

5
réseaux

- Jeunes professionnels (JP)
- International
- Rencontres MCC
- Retraités actifs
- Groupe Recherche emploi (GRE)

Le MCC est membre des mouvements d'action catholique de la Conférence des évêques de France (CEF). Des mouvements frères ont été créés à Madagascar, au Gabon, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, réunissant plus de 350 membres.

OFFREZ-VOUS VITE UN ABONNEMENT À RESPONSABLES !

Pour rester en lien avec le mouvement,
alimenter la réunion d'équipe mensuelle,
décrypter le réel dans ses contradictions, tensions et espérances,
approfondir les questions au croisement de la foi et du travail.

Je m'abonne à la revue *Responsables*, 4 numéros/an

- Abonnement simple** : pour un an, 4 numéros à 30 € (frais de port compris)
- Abonnement de soutien** : pour un an, 4 numéros à 50 € ou plus (frais de port compris)
 - Par Internet** : sur le site www.mcc.asso.fr/revue-responsables/
 - Par courrier** : merci de renvoyer le coupon en complétant vos coordonnées ci-dessous dans une enveloppe affranchie au Mouvement chrétien des cadres et dirigeants 18 rue de Varenne - 75007 PARIS (chèque à l'ordre de l'Usic)

Nom : Prénom :

Adresse :

Ville : Code postal :

E-mail :



le MCC en synode

RÉGÉNÉRATION DU MCC : REJOIGNEZ L'UN DES NEUF CHANTIERS !

Au Congrès de Nantes, l'équipe d'appui "Le MCC en synodalité", accompagnée des consultants de Nexus, a organisé une matinée de réflexion créative sur l'avenir du mouvement. Autour d'une "fresque" inspirée de la fresque du climat, elle a mobilisé l'intelligence collective des participants à partir de la proposition "*Ensemble, au souffle de l'Esprit, réinventons le MCC dans un monde en transition*". Compte tenu de nos atouts et de nos faiblesses, dans un contexte lui-même fait d'opportunités et de freins, comment le faire évoluer, comment le développer¹ ?

Dans la foulée du Congrès et après l'analyse des fresques collectées, l'Équipe nationale (EN) élargie en assemblée participative des 19 et 20 novembre 2022 a décidé de lancer neuf chantiers. Celle des 28 et 29 janvier 2023 les a plus articulés entre eux. D'autres suivront, ainsi qu'une assemblée participative nationale en novembre 2023² qui proposera³ des orientations à prendre.

Parce que le MCC compte sur toutes ses forces vives dans cette démarche de régénération⁴, un maximum d'équipiers sont appelés à rejoindre ces chantiers dont la liste figure ci-contre.

Si vous avez le goût de contribuer à l'un d'entre eux, ou pour toute question, idée, suggestion concernant le chemin synodal, veuillez adresser un mail à : synodalite@mcc.asso.fr

Vous choisirez avec le coordinateur du chantier, la nature et l'importance de votre participation.

Merci chaleureusement pour votre participation.

1. Objectif : discerner sur des futurs possibles pour le mouvement !
2. Le cadencement sur un an a été jugé le plus pertinent. Elle se tiendra les 18 et 19 novembre 2023.
3. Par exemple, certains proposent d'attribuer une voix double aux JP à cette occasion. Pourquoi pas ?
4. Pour qu'un maximum d'équipiers participe à la réflexion, il leur est conseillé au préalable de réaliser une fresque du MCC : <https://urlz.fr/kDzP>

LES NEUF CHANTIERS

› 1. Cible : le MCC s'adresse-t-il aux chrétiens au travail ou en responsabilité ?

› 2. Raison d'être et charte : quel est le sens de notre action ?

› 3. Articulation identité chrétienne et ouverture : comment se positionne le MCC dans le monde chrétien ?

› 4. Positionnement sur les sujets émergents : comment le MCC répond-t-il aux appels du monde, avec l'exemple de *Laudato si'* ?

› 5. Formation : comment mieux former les membres, les responsables d'équipes et les accompagnateurs, à la théologie et aux enjeux du monde du travail d'aujourd'hui ?

› 6. Communication et information : comment améliorer la fluidité de l'information à l'intérieur et à l'extérieur du réseau MCC ?

› 7. Transversalité, réseau, bonnes pratiques : comment mieux identifier les membres du MCC et créer des plateforme(s) d'échange(s) de bonnes pratiques ou sur des thématiques professionnelles en particulier ?

› 8. Organisation, structure, responsabilité : quelles améliorations apporter ?

› 9. Rajeunissement et place des JP : comment rajeunir le mouvement et quelle place donner aux jeunes pros ?

“Le *dialogue* fécond entre *foi et raison* ne peut que rendre plus efficace l’œuvre de la charité dans le champ social et constitue le cadre le plus approprié pour encourager la *collaboration fraternelle entre croyants et non-croyants* dans leur *commune intention* de travailler pour la justice et pour *la paix de l’humanité.* ”

CARITAS IN VERITATE (57), BENOÎT XVI, 2009



RESP

458 - Février 2023 - 7,50€

NSABILES

Engagés pour vivre et travailler autrement

Responsables, la revue trimestrielle du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants

Éditeur: U.S.I.C. - 18 rue de Varenne - 75 007 Paris - tél. 01 42 22 18 56 - journal.responsables@mcc.asso.fr
Commission paritaire n° 0426 G 81 875 - ISSN: 0223-5617

Directeur de la publication: Marc Mortureux - Rédactrice en chef: Marie-Hélène Massuelle

Comité de rédaction: Anne-Marie de Besombes, Pierre-Olivier Boiton, Solange de Coussemaker, Bertrand Hériard-Dubreuil s.j., Henri-Luc Julienne, Catherine Le Gall, Sylvie Makarenko, Robert Migliorini a.a., Christian Sauret, Dominique Semont, Mireille Viora
A collaboré à ce numéro: Mathieu de Muizon.

Réalisation: Bayard Service - Immeuble Athéa, 11 rue Kérautret Botmel, 35 000 Rennes - Tél. 02 99 77 36 36

• Création graphique: Émilie Caro • Journaliste: Marc Daunay • Maquettiste-graphiste: Jean-Marc Volant • Relecture: Odile Bordon
Photo de couverture: © Adobe Stock • Impression: Neuville impressions - 71160 Digoin. Dépôt légal: à parution. N° support 01089.