

# Dirigeants Chrétiens

La revue des entrepreneurs et dirigeants chrétiens



**DOSSIER**

## Quelle confiance pour quelle croissance ?

**ENTRETIEN CROISÉ**

Faire le pari de la confiance dans l'entreprise



bimestriel n° 118  
mai-juillet 2023



10 euros



Au service  
d'une jeunesse  
invisible

Jean-Baptiste  
Nouailhac



Faire face  
aux imprévus  
et rebondir

Clarisse  
Cremer



SOCIÉTÉ DE  
SAINT-VINCENT-DE-PAUL

ÊTRE PRÉSENT, TOUT SIMPLEMENT

ASSOCIATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE



Mettez vos **talents** au service  
d'une **société fraternelle**

**DEVENEZ BÉNÉVOLE À RESPONSABILITÉS**

à la Société de Saint-Vincent-de-Paul

Comptable • Trésorier • Communicant • Chef de projet



être présent,  
*tout simplement*

depuis **190 ans**

connectez-vous sur  
[benevole.ssvp.fr](http://benevole.ssvp.fr)



## 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](http://www.lesedc.org)

# La confiance, préalable de la croissance

**D**ès l'entretien d'embauche d'un nouveau collaborateur, les bases d'un projet commun se dessinent, une confiance naît. En dirigeant chrétien, je cherche à identifier les talents de mon nouveau collaborateur : comment va-t-il s'insérer dans l'organisation, quelle complémentarité avec les autres ? Ai-je une mission particulière à lui confier ? Quel terreau pour laisser émerger des talents que je n'ai pas identifiés lors de l'entretien d'embauche ? L'arrivée de mon nouveau collaborateur, c'est une promesse. La promesse d'une confiance à construire avec des hauts et des bas.



## La croissance de l'entreprise tient de la croissance individuelle de chacun de ses collaborateurs

C'est bien évidemment en mettant en place la subsidiarité que la confiance sera mise à l'épreuve pour recevoir en cadeau l'épanouissement de la personne, sa croissance personnelle. La posture du dirigeant est cruciale. Il doit incarner cette confiance par ses actes, par son alignement pour permettre la subsidiarité. Il sera suffisamment attentif

pour accompagner, voire reprendre la main si son collaborateur n'y arrive pas. La confiance sera alors renforcée : mon patron m'a fait confiance, je n'y suis pas arrivé et il m'a soutenu.

La croissance de l'entreprise tient de la croissance individuelle de chacun de ses collaborateurs.

On peut ainsi se demander si la confiance n'est pas le préalable de la croissance.

Est-ce transposable à l'échelle d'un pays ? Très certainement : le pacte scellé lors d'une élection est une confiance donnée pour une croissance possible... Tout est lié !



**PIERRE GUILLET,  
PRÉSIDENT DES EDC**



# Sommaire n° 118

**p. 6**

## Le monde nous interpelle



**p. 8**

## Découvrir un talent



Samuel Coulin

## Quelle confiance pour quelle

Quand il s'agit de confiance dans leur entreprise, les Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens répondent présent : ils sont ainsi 80 % à être confiants dans le fait que l'année qui vient sera une bonne année. Une confiance, en revanche, qui plonge quand ils considèrent la situation économique de leur secteur d'activité ou du pays (voir pp. 30-31). Face à ces chiffres qui interpellent et dans le sillage de la région EDC Auvergne-Rhône Alpes qui a choisi ce thème pour ses assises en mars, nous avons cherché à comprendre ce qui animait les dirigeants. Où puisent-ils leur confiance ? Comment cherchent-ils à organiser l'entreprise pour favoriser cette confiance ? Ce qui apparaît immédiatement, c'est l'intensité de leur engagement au service de la croissance de tous, leur capacité à prendre des risques pour porter ce projet et aussi... la nécessité d'un certain lâcher prise. Bonne lecture !

## FAIRE MOUVEMENT

- La réunion de bilan ou l'art de la relecture
- Le partage et la transmission : des enjeux clés pour les entrepreneurs et dirigeants chrétiens
- Une commission pour analyser, pour se repérer
- Bienvenue aux président et conseillers spirituels
- Les assises régionales
- Uniapac : Au service de l'Église et des dirigeants
- IOM : Les fondations romaines

**p. 29-37**

# DOSSIER

e croissance ?



p. 11-27



Jean-Baptiste Nouailhac

p. 45

Rencontre avec  
un chef d'entreprise

## ÊTRE ACTEUR DANS LE MONDE

- Investir dans la perspective de la foi: *Mensuram Bonam*
- La parole à ...  
Sœur Mathilde Montovert
- Agir avec les EDC:  
« Juste » leur apprendre à coudre
- La fondation des EDC:  
Un baromètre  
qui vous donne des clés

p. 39-48

p. 50

Père Xavier Grillon, conseiller spirituel régional Auvergne-Rhône Alpes

“ Tout est possible à celui qui croit ”

> 30%

des Françaises en âge de procréer ne veulent pas d'enfant et de moins en moins de femmes ont l'intention d'avoir des enfants ou un nouvel enfant. 50 % d'entre elles pensent qu'avoir un enfant n'est pas nécessaire à leur épanouissement, 48 % ont envie de rester libres sans responsabilité parentale, 39 % craignent le réchauffement climatique, 37 % les crises politiques et sociales...

SOURCES: EN AVOIR OU PAS ? ENQUÊTE AUPRÈS DES FRANÇAISES SUR LEUR DÉSIR D'ENFANT ET LE REGRET MATERNEL, SONDAJE IFOP/ELLE 2023

Le chrétien ne minimise pas la gravité de la souffrance, mais lève le regard vers le Seigneur et Lui fait confiance et prie pour les souffrants. Il garde les yeux levés vers le Ciel, mais ses mains sont toujours tendues vers la terre, pour servir concrètement son prochain.

@Pontifex\_fr 19 mai



retrouvez-nous sur **lesedc.org** et sur @lesEDC



© A. Giuliani/CP/Chic

## Ensemble pour notre terre

Les évêques de France ont décidé de faire de la conversion écologique une priorité de leur travail en commun. Les sujets traités n'épuisent certes pas toutes les dimensions de l'écologie intégrale ni tous les sujets graves auxquels est confronté notre temps. Mais, de la théologie de la création à la collapsologie, en passant par les enjeux alimentaires, ou encore le lien entre écologie et justice sociale, ces réflexions partagées n'en ont pas moins balayé un large spectre. Cet ouvrage propose plusieurs pistes d'engagements très concrets susceptibles de permettre aux diocèses, aux paroisses, aux mouvements et communautés catholiques de poursuivre et d'approfondir leur mobilisation, en lien avec les autres Églises chrétiennes comme avec l'ensemble de nos concitoyens.

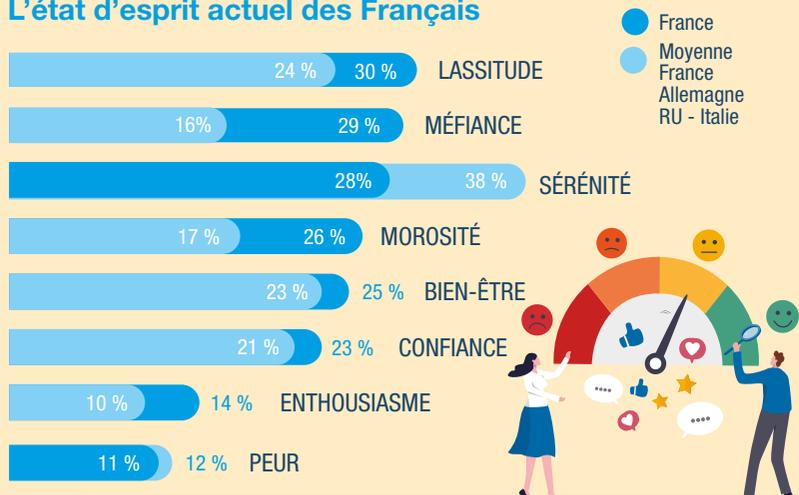


## L'INFOGRAPHIE

### EN QU(O)I LES FRANÇAIS ONT-ILS CONFIANCE AUJOURD'HUI ?

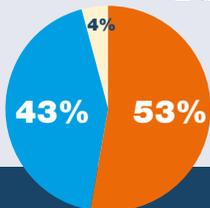
### Le niveau de confiance dans certaines organisations

#### L'état d'esprit actuel des Français

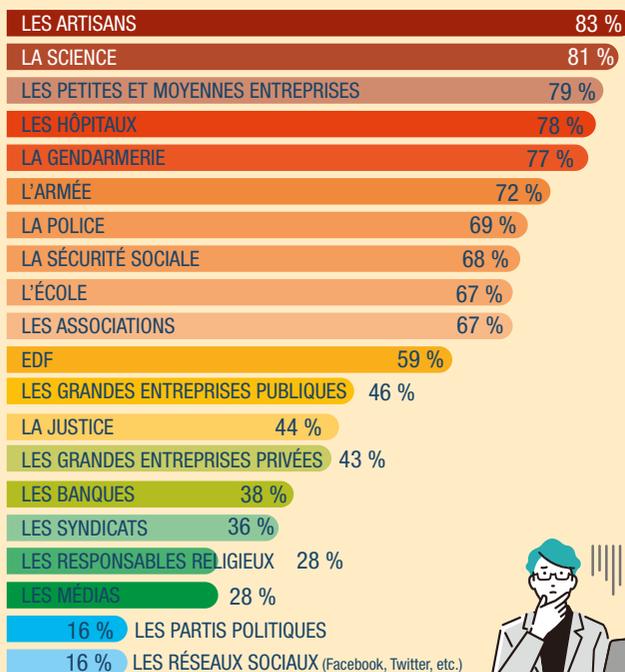


#### L'arbitrage liberté / contrôle pour les entreprises

Pour faire face aux difficultés économiques, pensez-vous qu'il faut... ?



- Que l'État fasse confiance aux entreprises et leur donne plus de liberté.
- Que l'État les contrôle et les réglemente plus étroitement
- NSP



Source: le baromètre de la confiance politique - Sciences po CEVIPOF - Février 2023 vague 14.

41

millions, c'est le nombre d'actifs que l'Europe se prépare à perdre d'ici 2100. Selon les dernières projections, le nombre de personnes en âge de travailler en Europe devrait passer de 221 millions en 2022 à 180 millions en 2100, soit une chute de 19 %. Il y aura donc, à cette date, près de deux personnes âgées pour trois personnes en âge de travailler, contre une seule aujourd'hui.

SOURCES: EUROSTAT.

## Vidéo



### Pourquoi doit-on encore travailler ?

Dans le cadre des débats organisés par le collège des Bernardins, Pierre-Yves Gomez et Thomas Coutrot, économistes, se penchent sur la question de l'utilité du travail aujourd'hui. Travaillons-nous de moins en moins ? Le travail, est-il attractif en 2023 ? Est-il un lieu de solidarité ou d'individualisme ? Qu'est-ce que le bon travail ? Comment prendre soin des travailleurs ? Le travailleur, est-il au centre des décisions ? Quelles solutions pour l'organisation du travail ?



## Les Rencontres méditerranéennes, un enjeu spirituel



Réunir les Églises et, à leurs côtés, tous les acteurs de bonne volonté, c'est l'objectif des Rencontres méditerranéennes, pour que soient ravivées dans les cultures et les peuples de la Méditerranée la joie et l'espérance. Les Rencontres, c'est la messe avec le pape François, l'assemblée des évêques et des jeunes, le festival et village réunissant les acteurs économiques, culturels et associatifs méditerranéens... mais tout cela n'a de sens, selon Mgr Jean-Marc Aveline, archevêque de Marseille, que dans une perspective spirituelle.

RENCONTRES-MED23.ORG

## La formation des jeunes, levier de la réindustrialisation

Mercredi 8 novembre à Paris, la fondation des EDC organise une soirée de soutien aux Écoles de Production avec l'intervention de Nicolas Dufourcq, directeur général de la BPI et Fanny Letier, présidente de Genco Capital sur le thème « La formation, levier de la réindustrialisation ». Avec le témoignage de deux écoles de production.

INFORMATIONS : ODILE.LABORIE@FONDATION-EDC.ORG



## Le monde tourne, la croix demeure

Jamais la devise des chartreux n'a semblé autant d'actualité. Car aujourd'hui, leur liqueur aux reflets émeraude est devenue la star des cocktails aux États-Unis. La petite entreprise des moines fait face à une demande qui explose depuis la crise du Covid-19 durant laquelle les particuliers ont souhaité recréer chez eux les cocktails des bars branchés. Face à cette demande, le prieur général a réaffirmé cette année que la croissance infinie n'était plus possible. D'abord, parce que la production de liqueur ne doit pas se faire au détriment de la

vie contemplative et de la prière des moines pour l'humanité, ensuite parce qu'il ne faut pas surexploiter les cent trente plantes (déjà fragilisées par le réchauffement climatique) nécessaires à la fabrication de la précieuse liqueur. Avec une production annuelle jamais atteinte de 1,6 million de bouteilles, pour moitié vendues à l'international, les moines réfléchissent à la réduction de leur empreinte carbone, au point d'envisager d'acheminer par bateau à voile leurs bouteilles à New York.





« Gagner sa légitimité  
sur le terrain. »

35 ans

90 collaborateurs

## Samuel Coulin

Après avoir rejoint Adequasys, l'entreprise familiale, Samuel Coulin en est devenu directeur général et guide aujourd'hui le destin de cette PME, désormais grande. Rencontre avec un entrepreneur épanoui.

Adequasys est un éditeur de logiciels SIRH qui propose des solutions innovantes pour la gestion des ressources humaines. Son expertise et la digitalisation des processus RH en font un acteur de référence sur le marché.

Contact : 04 75 72 44 97 / [adequasys.com](http://adequasys.com)

### Travailler chez Adequasys, était-ce une évidence ?

Suite à trois années de classe préparatoire à Paris, j'ai intégré l'école CentraleSupélec. En fin de deuxième année, l'orientation de ma carrière restait floue. Après une année de césure enrichissante passée entre le Gabon et Oxford, l'option de rejoindre l'entreprise fondée par mon père en 2000 a commencé à m'interpeller. C'est ainsi qu'en 2012, j'ai fait mes premiers pas chez Adequasys en tant que consultant et porté à bien des projets pendant neuf ans. En 2020, mon père m'a offert le rôle de directeur général, proposition que j'ai initialement refusée, avant d'accepter, conscient de l'opportunité.

### Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

À mon arrivée, être le fils du patron n'a pas été facile et j'ai dû affronter les regards et les longs silences lorsque j'entrais dans la salle de réunion. Mais j'ai gagné ma légitimité en étant sur le terrain avec les équipes, en maîtrisant la technique et le business. En devenant DG, je me suis retrouvé à gérer mes anciens supérieurs. J'ai appris à respecter l'ancienneté et l'expérience des collaborateurs qui avaient des relations directes avec mon père. Aujourd'hui, je vis cette fonction comme un défi permanent. Avant, en tant que consultant, j'avais des problèmes techniques simples à résoudre. Les problèmes humains sont beaucoup plus complexes et prennent plus de temps à gérer. On ne peut pas se reposer sur ses lauriers, mais être constamment en action.

### Vos plus grands succès ?

Je tire une grande fierté du nombre d'employés qui exploitent nos solutions RH, soit près de 250 000 personnes. Nous sommes présents à Genève, dans la Drôme, à Paris, Rennes et à Alicante en Espagne. Nous sommes toujours à la recherche d'ingénieurs en informatique brillants, dotés d'un esprit vif et de solides valeurs humaines.

### Que vous apportent les EDC et votre foi ?

En tant que protestant, je vis l'œcuménisme du mouvement dans toute son intensité au sein de l'équipe Candolle à Genève. Ce mouvement m'a grandement soutenu lors de ma transition vers le rôle de DG. Il m'a permis d'aborder certaines problématiques non seulement sous un angle managérial et théorique, mais aussi à travers le prisme de la pensée sociale chrétienne, qui m'était alors inconnue.

*Propos recueillis par Fanny Bijaoui*



L'équipe d'Adequasys a fêté ses 20 ans en 2021.

Le Fonds LELIÈVRE souhaite impulser une dynamique dans des projets riches de sens et de valeurs, souvent portés par des bénévoles dans un cadre associatif. Ensemble, soutenons-les !

**PATRIMOINE** > Préserver & Restaurer

**EDUCATION** > Instruire & Faire grandir

### > L'Abbaye de Pontlevoy (41)



La restauration complète de cette ancienne abbaye bénédictine permettra l'installation de l'établissement scolaire catholique de Pontlevoy mais aussi l'accueil de projets éducatifs tous publics : ateliers de permaculture pour enfants, entreprise adaptée pour jeunes adultes...

L'Abbaye fêtera ses 1 000 ans en 2034. La finalisation de ce projet à cette échéance serait riche de sens !

- Budget total estimé : 10 M€ sur 10 ans
- Don du Fonds Lelièvre : 400 000 €

### > L'Académie Musicale de Liesse (72)

La spécificité de cet établissement scolaire catholique est l'enseignement musical de haut niveau. Pour de meilleures conditions d'accueil, l'Académie Musicale de Liesse a déménagé à Précigné (72). Même si une grande partie a été déjà réalisée pour accueillir les enfants et la communauté éducative à la rentrée de septembre 2022, d'importants travaux de rénovation sont encore nécessaires pour réhabiliter les nouveaux locaux.

- Budget total estimé : 4,135 M€
- Don du Fonds Lelièvre : 10 000 €/an sur 5 ans





# Quelle confiance pour quelle croissance ?

Quand il s'agit de confiance dans leur entreprise, les Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens répondent présent: ils sont ainsi 80 % à être confiants dans le fait que l'année qui vient sera une bonne année. Une confiance, en revanche, qui plonge quand ils considèrent la situation économique de leur secteur d'activité ou du pays (voir pp. 30-31). Face à ces chiffres qui interpellent et dans le sillage de la région EDC Auvergne-Rhône Alpes qui a choisi ce thème pour ses assises en mars, nous avons cherché à comprendre ce qui animait les dirigeants. Où puisent-ils leur confiance ? Comment cherchent-ils à organiser l'entreprise pour favoriser cette confiance ? Ce qui apparaît immédiatement, c'est l'intensité de leur engagement au service de la croissance de tous, leur capacité à prendre des risques pour porter ce projet et aussi... la nécessité d'un certain lâcher prise. Bonne lecture !

## ENTRETIEN CROISÉ

# Faire le pari de la confiance

**On n'a jamais autant parlé de confiance, sans doute pour déplorer sa dégradation. Ainsi, l'état d'esprit des Français n'est pas à la confiance : seuls 23 % d'entre eux se disent « confiants » (voir p. 6). Mais comment résonne le thème de la confiance au sein de l'entreprise ? Quelles sont les dimensions de la confiance pour un dirigeant : confiance en soi ? confiance en l'autre ? Pourquoi la confiance est-elle au service de l'homme ? En quoi entreprendre est-il un signe de confiance ? Est-ce difficile pour un dirigeant de faire confiance ? Concrètement, comment installer la confiance dans l'entreprise ? Concrètement, comment organiser l'entreprise pour favoriser la confiance ?... Quels sont ses fruits ? En quoi est-elle au service de la croissance de chacun ?**  
**Extrait d'un échange entre Guillaume Lecomte et Maurice Thévenet.**



**Guillaume Lecomte**

CO-DIRIGEANT DE  
L'ATELIER MAISON ET  
PRÉSIDENT DE RÉGION  
EDC AUVERGNE  
RHÔNE-ALPES.



**Maurice Thévenet**

PROFESSEUR À L'ESSEC  
BUSINESS SCHOOL.

**Guillaume Lecomte :** je vois deux dimensions dans la confiance : la confiance en soi et la confiance dans ce que je ne maîtrise pas : les autres, Dieu, etc. Il n'y a pas d'entrepreneurs sans confiance et nous avons besoin de ces deux dimensions. J'ai été dirigeant-salarié pendant très longtemps, c'était beaucoup plus confortable et il m'a fallu des années pour avoir assez confiance en moi pour me lancer dans l'entrepreneuriat. J'ai pris beaucoup de risques, j'ai divisé ma rémunération par trois. C'est plus dur de faire confiance et de lâcher prise dans une petite entreprise dont on est propriétaire. Il n'y a pas de certitude, on sait que tout ne marchera pas mais on pense que ce sera un pari gagnant quand même.

Dans ce thème « *quelle confiance pour quelle croissance ?* », on parle bien sûr de croissance de l'Homme dans toutes ses dimensions : croissance relationnelle, croissance spirituelle en tant que chrétien, croissance économique... On ne peut les dissocier.

Pour moi, le modèle de la confiance est le seul possible de l'entreprise. Je me suis rendu compte que ce n'était pas vrai pour tout le monde. Mon prédécesseur, par exemple, ne faisait absolument pas confiance et avait beaucoup de succès. Toutefois, il me semble que ce n'est pas un modèle durable. Ni pour le dirigeant car

## TÉMOIGNAGE

## Choisir d'embaucher des jeunes, une prise de risque

” Nous sommes une jeune société avec un ADN très entrepreneurial, en mode start-up. Nous employons de nombreux jeunes consultants, la moyenne d'âge dans l'entreprise est de 32 ans. Au départ, ce choix était un peu contraint : le cabinet, que j'ai créé en 2012, avait des moyens limités, nous ne pouvions pas recruter des consultants seniors, très expérimentés. C'est aussi un choix de ma part que de proposer des challenges à des jeunes en début de carrière, en les mettant en responsabilité. C'est une prise de risque pour eux comme pour nous, mais nous le partageons ensemble. Malgré leurs

défauts et parfois leur immaturité, les jeunes sont moins formatés, plus créatifs, ce sont des fonceurs quand on croit en eux. Je pense que c'est une génération qui se pose énormément de questions. Les jeunes ont une forme d'anxiété, ils ont besoin de beaucoup d'échanges pour être régulièrement rassurés. Mais en leur montrant la voie, ils réussissent professionnellement, et cela leur permet également de grandir humainement. Ils apprécient qu'on leur fasse confiance et qu'on ne leur répète pas à longueur de temps « *tu es jeune, tu dois être patient* ».

G.D.



Alexandre Sterlin,  
président d'Etyo, membre de l'équipe  
EDC Enghien-Montmorency

c'est épuisant, ni pour les collaborateurs qui, certes, trouvent un salaire mais pas forcément leur compte en termes d'épanouissement et de croissance.

**Maurice Thévenet :** Le fait d'entreprendre est un signe d'une espérance dans l'avenir. On n'entreprend pas sans l'espérance que demain sera meilleur grâce à son entreprise et que la Création est quelque chose qui doit être continué. Ce n'est pas si fréquent dans notre société. C'est aussi un signe de confiance en soi-même. Ce n'est ni de l'orgueil, de la toute-puissance ou de la toute maîtrise. Mais si je reste englué dans toutes les questions que je me pose sur moi-même sans savoir me positionner, finalement, je ne fais jamais rien. Donc, entreprendre, c'est avant tout être suffisamment confiant en soi pour ne pas imaginer que tous les défauts – qu'on a forcément – sont des handicaps et des empêchements pour pouvoir entreprendre. Enfin, quand on entreprend, on est obligé de faire confiance à d'autres personnes : des associés, des banquiers, des clients ou des fournisseurs. Sinon, il n'y a pas de relation d'affaires possible. Finalement, la confiance, c'est quelque chose de très concret.

**G.L. :** La confiance est aussi un pari parce qu'au début il n'y a rien qui nous dise que ça va marcher. On se jette à l'eau et en général, on commence à avoir les mauvais fruits avant les bons. C'est ce que nous vivons dans l'entreprise. Nous avons changé le système de valeur : en mettant en place un système reposant sur la confiance, au début, nos salariés étaient perdus et moins efficaces, ils attendaient les ordres. Nous avons douté et nous

avons régressé pendant un an avant que l'énergie ne se libère. Et que l'on commence à recueillir les fruits de la confiance : la vitesse d'exécution, l'énergie, la créativité. Trois mois après le rachat de l'entreprise, nous avons subi un vol d'une somme importante par un salarié. Cela a été très déstabilisant et cela a rompu la confiance. Nous avons choisi d'en parler aux salariés et de les laisser s'exprimer. Cela leur a permis d'exprimer leur attachement à l'entreprise et de comprendre que l'entreprise était un collectif et non la propriété du patron, ce ●●●

## repères

Le développement ne se réduit pas à la simple croissance économique. Pour être authentique,

il doit être intégral, c'est-à-dire promouvoir tout homme et tout l'Homme. [...] Dans le dessein de Dieu, chaque homme est appelé à se développer car toute vie est vocation. [...] Par le seul effort de son intelligence et de sa volonté, chaque homme peut grandir en humanité, valoir plus, être plus. Cette croissance n'est d'ailleurs pas facultative. Comme la création tout entière est ordonnée à son Créateur, la créature spirituelle est tenue d'orienter spontanément sa vie vers Dieu, vérité première et souverain bien. Aussi la croissance humaine constitue-t-elle comme un résumé de nos devoirs. Bien plus, cette harmonie de nature enrichie par l'effort personnel et responsable est appelée à un dépassement. Par son insertion dans le Christ vivifiant, l'homme accède à un épanouissement nouveau, à un humanisme transcendant, qui lui donne sa plus grande plénitude : telle est la finalité suprême du développement personnel.

POPULORUM PROGRESSIO (2 14-16), LETTRE ENCYCLIQUE DE PAUL VI, 1967.

## TÉMOIGNAGE

## La confiance, préalable d'un dialogue social réussi

« La confiance est un préalable indispensable à un dialogue social réussi, afin de pouvoir construire des choses ensemble, d'être capables de se dire ce qui fonctionne ou pas et d'aboutir à un compromis que l'on peut communiquer et mettre en œuvre collectivement. Si l'on n'y parvient pas, l'échange se borne à un rapport de force où chacun campe sur ses positions, veut donner le minimum en obtenant le maximum. Il faut être conscient qu'à l'origine, c'est une relation dissymétrique, où l'entreprise

a des moyens et où les salariés et les organisations syndicales dépendent de ces derniers. Pour rétablir ce déséquilibre, c'est à l'entreprise de faire le premier pas, car la confiance crée la confiance.

Chez Danone, depuis près de 70 ans, nous avons intégré qu'il fallait inclure des contre-pouvoirs dans les processus de décisions. C'est un facteur d'efficacité collective, d'engagement et de performance, de croissance des individus mais aussi de l'entreprise.

Ce climat de confiance a pour objectif de mettre chacun dans un environnement sûr et bienveillant. C'est un combat de tous les jours car nous sommes dans un monde incertain où les salariés sont obligés de s'adapter en permanence. L'entreprise est là pour apporter les conditions favorables à ces évolutions, l'objectif ultime étant de faire confiance à chacun pour qu'il se mobilise et construise son propre parcours personnel et professionnel. »

G.D.



Sylvain Lobry, VP Social Dialogue & Social Fundamentals chez Danone, membre de l'équipe EDC Ville d'Avray-Saint Nicolas

- qui les a surpris. Quand on vole l'entreprise, on nous vole nous tous : nous avons, par exemple, été contraints de repousser l'achat de nouveaux sièges pour les salariés. Nous n'avons pas trouvé l'auteur du vol mais il n'y en a plus eu depuis.

**M.T. :** Ce vol a, dans une certaine mesure, peut-être été un mal pour un bien en permettant de mettre des mots sur cette question de la confiance. Le choc que cela a pu provoquer chez certains a pu permettre à un esprit collectif de s'exprimer. En revanche, cela change la donne dans les relations entre les salariés.

Les personnes sont plus ou moins prédisposées à faire confiance, beaucoup de traits de personnalité peuvent jouer, mais la confiance n'est pas quelque chose de binaire : on fait ou on ne fait pas confiance. C'est toujours le résultat d'une expérience. Je fais confiance à quelqu'un parce que j'ai pu tester, d'abord par de petites choses banales, que je pouvais me permettre de lui faire confiance.

**G.L. :** Absolument, et c'est un cercle vertueux ou un cercle vicieux. L'expérience du télétravail est intéressante. Avec mon prédécesseur, il était interdit, faute de confiance envers les salariés. Or nous avons des demandes. Mais certains n'ont pas compris que le télétravail, c'était aussi du travail. Nous mettons doucement en place des règles car nous ne souhaitons pas « fliquer » les salariés. C'est délicat car c'est par nature un acte de confiance.

**M.T. :** Il y a trois facteurs importants pour que la confiance s'installe. D'abord, c'est avoir pu l'expérimenter : je fais confiance à quelqu'un parce que j'ai pu expérimenter que je pouvais le faire. Parfois l'expérience est un peu faussée et il y a certains biais mais la confiance naît toujours de l'expérience. Pour que les gens puissent faire confiance, il faut donc qu'ils aient la possibilité d'expérimenter, donc de se rencontrer. Il faut une certaine qualité de relation. D'où l'importance de l'attention qui favorise la qualité de la relation. Ensuite, nous avons davantage tendance à faire confiance à quelqu'un avec lequel nous avons l'impression de partager quelque chose. Avoir quelque chose en commun génère du potentiel de confiance. Il faut donc renforcer, revenir toujours à ce que l'on partage : connaissances,



valeurs, visions. En entreprise, nous partageons une certaine raison d'être, c'est important de revenir à cela dans la communication. Le troisième facteur, c'est le temps. Ce qui permet de faire confiance à quelqu'un, ce n'est pas que je l'ai vu faire quelque chose, ce n'est pas non plus que j'ai vu qu'il faisait ce qu'il disait mais c'est que je l'ai vu continuer de faire ce qu'il disait. C'est sa cohérence entre les paroles et les actes dans la durée. Ce que vous dites du télétravail est intéressant parce que dans le télétravail il y a une moindre intensité de relation. La relation physique en présence est forcément plus riche. C'est aussi moins facile de se rendre compte de ce que l'on a en commun et de ce qu'on partage. C'est aussi une relation qui peut donner l'impression d'être hachée. Le télétravail est à manier avec précaution : « Loin des yeux, loin du cœur », ce n'est pas toujours quelque chose d'« aidant » à ces égards.

**G.L. :** Renforcer ce que l'on partage, c'est fondamental. Nous avons consacré une journée avec tous les salariés travailler sur nos valeurs et à les écrire. Nos valeurs, c'est notre manière à nous de faire. Cela a vraiment renforcé ce que nous partageons et cela a beaucoup aidé à accéder à cette confiance. Nous avons aussi demandé à chacun d'assister à des réunions d'information, à y participer en posant des questions puis en proposant des idées. Outre la participation, nous avons enlevé les autorisations, les écrits et donné le droit à l'erreur. Cela implique d'être transparent sur nos erreurs à nous, dirigeants. Ce droit à l'erreur est pour nous le socle de la confiance.

**M.T. :** Le droit à l'erreur peut exister quand il y a du commun, quand on partage suffisamment de références communes, notamment pour que tout le monde, dirigeants comme salariés, considère que c'est une erreur.

**G.L. :** C'est très vrai et nous l'avons expérimenté quand nous avons changé certaines priorités. Un retard dans une commande, par exemple, c'est ennuyeux mais ce n'est pas grave au point de ne pas respecter les consignes de sécurité.

**M.T. :** Un point important est que les entreprises évoluent dans ce qui a été décrit comme une « *société de défiance* ». La mise en place d'un ensemble de règles et normes censées tout diriger peut donner une illusion de toute-puissance. Elle crée au contraire de la défiance ou, en tout cas, de la non-confiance. Si le travail ne consiste plus qu'à appliquer des règles, la notion de

## repères

Les études menées en environnement professionnel [...] montrent que l'on peut identifier

deux facettes principales de la confiance au travail : ma confiance « calculée », d'une part, qui s'appuie sur des connaissances disponibles permettant de fonder sa fiabilité, désignant la compétence perçue de l'autre, la cohérence entre ses paroles et ses actes, le respect de ses promesses ou encore sa discrétion [...]; et la confiance, dite « affective », d'autre part, qui renvoie à un lien émotionnel et à laquelle peuvent être attachées les dimensions d'ouverture d'esprit (aptitude à entendre l'expression d'idées différentes des siennes), de justice (équité de traitement), de disponibilité. [...], de bienveillance (je peux me confier à l'autre sans crainte qu'il n'utilise sa position à mes dépens).

« LA CONFIANCE AU TRAVAIL : UN LEVIER D'ACTION PUISSANT, SOUMIS À CONDITION », VALÉRIE NEVEU, MAÎTRE DE CONFÉRENCE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON SORBONNE, CFDT NOV, 2020

confiance cède sa place à la notion de contrôle. Le travail n'a plus qu'une dimension d'exécution. C'est un phénomène propre à nos sociétés et c'est terrible car plus il y a de contrôle, moins il y a de confiance et moins il y a de confiance, moins on imagine que la confiance puisse exister.

**G.L. :** C'est très juste et cela fait partie des facteurs de motivation pour reprendre une PME : il n'y a pas de dignité de l'Homme sans subsidiarité. Les entreprises doivent être des lieux de subsidiarité. Ce qui veut dire qu'il ne faut pas chercher une centralisation souvent commode, rassurante parce qu'on impose des normes, parce qu'on est dans le contrôle. On le voit dans certains grands groupes où ce sont les analystes financiers qui dictent les nouvelles normes. Pour nous, ce ne sont pas les fondements de la croissance de l'Homme. À nous, entrepreneurs, de mettre en place de la subsidiarité, de donner de la responsabilité. C'est lourd parce que nous donnons la décision et ce qui va avec. Cela va à l'inverse de tout ce qui se passe dans la société : le maire du village est responsable si un enfant se blesse sur un terrain de foot qui n'est pas aux normes... D'ailleurs, on voit de plus en plus de salariés qui n'ont pas envie de prendre de responsabilités.

**M.T. :** Dans l'idéologie managériale, on a cru longtemps qu'il fallait l'autonomie de la subsidiarité parce que les salariés le désiraient. Ce n'est pas systématiquement vrai. Souvent, les freins viennent des salariés eux-mêmes pour des raisons qu'on peut ●●●

●●● tout à fait comprendre : la subsidiarité veut dire que je prends du souci. Si je développe une certaine forme de responsabilité, ce qu'implique la subsidiarité, je dois « répondre de ». Cela peut très vite attirer, susciter des problèmes, des discussions, des conflits au sein des équipes dont je ne veux pas forcément. Il y a donc une vraie mission pour les dirigeants chrétiens pour mettre en place la subsidiarité. Pas forcément pour répondre à un besoin, une demande des salariés mais pour essayer de créer, dans ce monde du travail, quelque chose qui soit respectueux de la personne.

**G.L. :** C'est fondamental. Si l'on croit que l'Homme est à l'image de Dieu, on ne peut pas faire autrement que de faire confiance, de donner de l'importance au collaborateur, de lui proposer de grandir dans toutes ses dimensions. C'est ce que porte la pensée sociale chrétienne et ses principes : dignité, participation, subsidiarité...

**M.T. :** Avec la difficulté que je peux toujours l'aider à grandir, à se développer mais pas le développer, le faire grandir. Parce que c'est lui-même qui grandit et se développe. Que puis-je faire pour le mettre sur ce chemin ? C'est la question. C'est là qu'interviennent l'écoute, la prise en compte des personnes, la persévérance, la patience, l'acceptation de l'erreur...

**G.L. :** Il faut avoir conscience d'être important aux yeux du monde, de n'être pas juste un « touriste » mais d'être responsable. J'ai à répondre de quelque chose, à prendre des décisions, avoir une opinion... Pour croître, il faut participer, il faut être dans le monde. Et pour participer, il faut croire. Je crois (du verbe croître), si je crois (du verbe croire) : qui croit, croît ! ●

*Propos recueillis par Sophie de Maillard*

**ÉCOLES**

**BUREAUX**

**FAGSI**  
ESPACES MODULAIRES

**HEBERGEMENTS**

**BASES-VIE**

Grâce aux bureaux en location FAGSI, vous pouvez rapidement disposer de l'espace nécessaire à votre activité. Leurs structures modulaires flexibles permettent une adaptation optimale à vos besoins. Avec Fagsi, l'espace devient ainsi facteur de réussite économique.

**FAGSI LOCATION TOUJOURS ET PARTOUT LA SOLUTION RAPIDE ET ÉCONOMIQUE POUR VOS BESOINS EN ESPACES PROVISOIRES**

FAGSI Location d'Espaces Modulaires • Pt de la Vallée aux Adres, 1 Rue Sophie Germain, 77291 Méry-la-Vieille • www.fagsi.fr



## SKI ET SOLEIL HÔTEL SUISSE SUNWAYS

CH-1938-CHAMPEX - VALAIS-SUISSE

**Ambiance chaleureuse et conviviale.  
Sorties en raquettes et ski de randonnées  
accompagnées. Mini-club enfants.**

Tél : 00 41 27 783 11 22 – Fax : 00 41 27 783 10 89  
hotel@sunways.ch – [www.sunways.ch](http://www.sunways.ch)

## C'EST AUSSI...

# Être préparée pour faire face aux imprévus et rebondir



La navigatrice Clarisse Cremer s'est lancée dans la préparation du Vendée Globe 2024.

**P**artir faire un tour du monde sur un voilier, seule, c'est quand même la meilleure preuve de confiance que je peux donner à mon équipe ! Il faut que je sois sûre que chacun a travaillé avec autant de soin que si c'était lui qui embarquait. Et ça, ce n'est possible que si nous avons des objectifs et des valeurs communes.

Préparer un bateau pour la course en haute mer, c'est le fruit du travail d'une équipe hypervariée. Il faut réussir à faire en sorte que toutes ces personnes s'unissent sur un seul et même objectif, apprendre à conjuguer les créativité, ne pas se cacher sous les process.

De mon côté, j'ai appris à remettre ma vie entre leurs mains ! Je suis bien obligée de le faire, parce que si je pars envahie par la crainte, ce ne sera pas tenable.

La confiance, ce n'est pas de se dire que tout se déroule parfaitement selon le plan, parce que ça, ça n'arrive jamais ! Tout comme je n'aurai jamais un moment idéal pour aller dormir ! C'est au contraire savoir que tout est assez bien préparé pour faire face aux imprévus et rebondir. Faire confiance quand tout va bien, c'est beaucoup trop facile ! Un peu comme dans la vraie vie. Et ça, c'est compliqué à intégrer, c'est tout un cheminement. ●

H.B.

## Oser donner sa chance

**A**ux assises nationales du Havre des EDC, Clémence Wattecamps, porteuse d'un léger handicap mental, était montée sur scène pour lancer un appel aux dirigeants présents afin qu'ils l'aident dans sa recherche d'emploi. Un appel qui n'a pas laissé Jean Guérin, membre Le Havre Miséricorde, indifférent. Jean a fondé Co-assist, une entreprise qui fabrique des systèmes connectés pour établissements pour personnes âgées afin d'alerter automatiquement le personnel soignant en cas de problème. La petite entreprise est innovante, en développement permanent et en forte

croissance. Alors en 2022, lorsque Jean cherche une nouvelle opératrice pour venir en support de la personne déjà en place, c'est Clémence qu'il reçoit. S'il a confiance, il sait aussi qu'il faut embarquer les collaborateurs dans l'aventure. L'essai se passe bien et Clémence est accueillie avec joie par toute l'équipe. Il faut dire que Clémence, championne du monde d'aviron, est une battante ! Elle est accompagnée au quotidien par Ilona, l'autre opératrice de l'entreprise. Faire confiance porte du fruit : Clémence est ravie de son intégration et tout le monde souhaite que cette expérience, qui n'est pas sans défis, se poursuive. ●



Clémence avait lancé un appel aux membres des EDC présents aux assises du Havre. L'un d'entre eux lui a donné sa chance.

## PAROLE D'ÉQUIPE

## Croître ensemble

Les 25 et 26 mars, la région Aura invitait à Roanne ses membres pour ses assises sur le thème « Quelle confiance pour quelle croissance ? ». Un thème pensé et travaillé par les membres des équipes hôtes dont celle de Roanne 1. Pourquoi ce thème ?

« *J'avais milité pour choisir un autre thème* » avoue d'emblée François Nolle, tandis qu'Élisabeth Valence confie qu'elle trouvait le thème de la croissance assez « bateau » pour un événement d'entrepreneurs. Et puis finalement, l'équipe s'est laissé guider par le lieu qui accueillait, le lycée agricole de Ressins : « *ce qui nous a conduit à réfléchir sur la croissance mais plus seulement sous l'angle économique mais aussi éducatif et culturel...* », raconte François. « *Et puis c'est un établissement salésien avec un projet pédagogique centré sur la confiance. C'est donc assez naturellement que le deuxième axe de notre thème est arrivé* » explique Éric Boël.

Un thème que l'ensemble de l'équipe approfondit et travaille en préparation des assises. « *J'ai été très intéressé d'aller chercher ces thèmes dans la Bible et de redécouvrir les paroles puissantes et profondes sur la confiance et la croissance* » raconte François.

Et puis, au fur et à mesure des rencontres, les membres s'aperçoivent de la richesse des axes de réflexion : « *qu'est-ce qu'une croissance unifiée ? comment la confiance peut être un facteur de croissance ? est-ce que c'est la confiance qui engendre la croissance ou l'inverse ?* » détaille Éric.

Le lycée agricole guide encore un peu ces échanges en les orientant vers la fructification : « *quel lien entre la croissance et la fructification ? comment cela peut nous aider dans notre quotidien ?* » explique François.



### Est-ce la confiance qui engendre la croissance ou l'inverse ?



© Ebi Carrelat pour les EDC

Dans la perspective des assises, l'équipe consacre toutes ses réunions à réfléchir sur ces sujets entre septembre et mars, « *ce qui nous a permis d'arriver aux assises déjà bien nourris pour profiter au maximum des interventions!* » s'enthousiasme François.

Des échanges qui ont également nourri une grande fraternité entre les membres : « *Faire quelque chose ensemble, c'est vraiment le moyen le plus efficace de créer la fraternité entre nous* » raconte Élisabeth. Une fraternité d'équipe qui s'est ressentie pendant les assises comme le dit Éric « *même avec 300 personnes, nous avons vraiment l'impression d'être en famille* ».

Une fraternité fondée sur la confiance et qui, bien sûr, a fait croître tous les membres !

H.B.

Les 25 et 26 mars, l'équipe EDC Roanne 1 accueillait les assises régionales Auvergne-Rhône Alpes dans un lycée agricole à Nandax (42) sur le thème « Quelle confiance pour quelle croissance ? ».

## QUESTIONS À SE POSER EN ÉQUIPE

**Confiance** : espérance ferme en une personne. Elle est le résultat d'un contrat de fait qui repose sur la parole donnée. La confiance en Dieu suppose l'adhésion à sa Parole, c'est un véritable chemin de croissance car elle implique un travail d'abandon à son amour.

SOURCES : EGLISE.CATHOLIQUE.FR

- Quelle est ma représentation du monde : est-elle davantage fondée sur mes angoisses ou sur mon espérance ?
- Dans l'entreprise, comment est-ce que je perçois la question de la confiance ? Comment évolue-t-elle : elle se dégrade, se renforce ? La confiance dans l'avenir ? Dans l'entreprise ? Dans la direction ? Dans le management ? Les salariés ?
- Comment évaluer le niveau de confiance au sein de l'entreprise ? Y a-t-il des perceptions différentes de cette question : cadres-employés, jeunes-seniors, femmes-hommes, à l'international... ? Quels sont les signes tangibles de la confiance ?
- La confiance ne se décrète pas. Comment, en tant que dirigeant, je la développe au sein de l'organisation ? Des équipes ? Quels leviers ?
- Comment je montre ma confiance à mes équipes ?
- Comment je favorise la confiance et la croissance des talents des collaborateurs ?
- Comment j'identifie les signes et les raisons qui mènent à la défiance ? Qu'ai-je mis en place pour la surmonter ?
- Est-ce que je m'applique à surmonter les erreurs de mes collaborateurs, les blessures qu'ils ont pu infliger à la confiance que je leur ai faite ? Comment ?
- Ai-je instauré de la subsidiarité, signe tangible de ma confiance ? Cette subsidiarité est-elle au service de la croissance des personnes ?
- Ai-je confiance en Dieu ? Quels sont les actes concrets que je pose qui manifestent ma confiance absolue en Lui ? Est-Il la source de ma confiance en l'Homme ?

CES QUESTIONS SONT INSPIRÉES DE LA SMARTFEUILLE DES ASSISES AURA 2023 DISPONIBLE SUR L'INTRANET DES EDC

**SOLINEST**  
GROWING TOGETHER

SOLINEST, COMMERCIALISE ET DÉVELOPPE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS, DES MARQUES PRÉMIUM DE GRANDE CONSOMMATION

DES PRODUITS PLAISIR, TENDANCE ET PORTEURS DE NATURALITÉ

50 ANS D'EXPÉRIENCE, 40 MARQUES PARTENAIRES

STARBUCKS - CHUPA CHUPS - PEZ [N.A.] - RICOLA - MENTOS - TETLEY FISHMAN'S FRIEND - VAI VAI - GÜ DELTA - ARIZONA - VAN HOUTEN NOT GUILTY - TOO GOOD - KYO WERTHER'S ORIGINAL - REESE'S...

[www.solinest.com](http://www.solinest.com)  
2 rue de l'ill  
68350 BRUNSTATT

**emo**  
AVOCATS  
ELABORER / MAÎTRISER / OSER

Dirigeants  
Managers

**Avec nous**  
Faites fructifier  
vos talents

Une équipe d'avocats et de juristes pluridisciplinaire et à votre image

**Nos offres de Service**

- VEILLE JURIDIQUE SOCIALE**  
Nous vous apportons les incontournables de l'évolution législative et jurisprudentielle en droit du travail & RH
- ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE**  
Santé au travail, qualité de vie, dialogue social, prévention des risques psycho-sociaux, AT, maladies professionnelles, harcèlement
- FORMATION & TEAM BUILDING**  
Négociations, actions de sensibilisation, animation des équipes, médiation de projets, formation continue, law training

Emmanuelle DUGLE-CHAUVIN  
Avocat associée spécialiste en droit social  
Président honoraire du barreau d'Alsace

33(0)3 50 83 63 | [emo-avocats.com](http://emo-avocats.com) | 41 Rue Raymond Aron - PAT La Vallée  
76130 Mont Saint Aignan

## REPORTAGE EN ENTREPRISE

# La subsidiarité, un pari pour permettre aux salariés de s'épanouir

Fondateur d'À vos côtés, une entreprise spécialisée dans l'aide à la personne, Guillaume Leenhardt a décidé de laisser plus d'autonomie à ses équipes. Un choix indispensable dans son activité, pour le bien-être de ses salariés et des personnes accompagnées, mais aussi pour le fonctionnement de son entreprise.

Quand il a créé À vos côtés en 2006, Guillaume Leenhardt avait une ambition : aider les personnes âgées. « À l'époque, on parlait déjà des problèmes des retraites et de l'autonomie des seniors, je voyais bien qu'avec le papy-boom qui s'annonçait, cela allait vraiment impacter la société, se souvient l'intéressé. Mais je n'avais pas pris la mesure de la question des salariés ! Je me suis rendu compte que je gérais surtout des employés que l'on mettait à disposition pour réaliser les prestations. »

Au début, le dirigeant s'appuie sur une gestion pyramidale de son entreprise. « Cela s'est imposé naturellement par la réglementation de nos autorités de tutelle, qui réclament un contrôle accru afin, notamment, de prévenir toutes les questions autour de la maltraitance, précise Guillaume Leenhardt. Je trouvais que cette logique très descendante, avec le responsable d'agence, les responsables de secteur et leurs assistants qui coordonnent des armées d'auxiliaires de vie exécutant les ordres sans se poser de questions déshumanisait un peu le travail... » Il ne renvoyait pas non plus une bonne image du métier, peu valorisé socialement.

## Des équipes autonomes

« D'ici 2030, on comptera dans l'Hexagone un million de personnes dépendantes supplémentaires à aider, rappelle le dirigeant. En même temps, dans notre secteur, la moitié des effectifs va partir à la retraite, et nous rencontrons déjà, aujourd'hui, de graves difficultés pour recruter... » Guillaume Leenhardt réfléchit donc à une solution pour attirer de nouveaux talents. Il va la trouver en 2018 aux Pays-Bas, dans une entreprise qui a mis en place un système organisationnel privilégiant la subsidiarité, avec des équipes autonomes, l'absence de chef et une forte cohésion inter-équipe. Si l'idée est séduisante sur le papier, sa mise en œuvre n'est pas forcément aisée de prime abord, comme il l'avoue : « Une partie des salariés travaillant dans notre secteur n'a pas un niveau d'études très élevé. Il est donc difficile pour eux de fonctionner en totale autonomie. C'est là tout l'enjeu, mais aussi un pari que nous assumons pour préparer l'avenir. C'est en proposant une autre organisation que nous espérons attirer des candidats souhaitant donner du sens à leur vie professionnelle en devenant auxiliaire de vie. » Aujourd'hui, 60 % des effectifs



« À vos côtés » est une entreprise spécialisée dans l'aide à la personne dans la région de Montpellier.

70 % de ses interventions concernent les personnes âgées ou en situation de handicap,



30 % sont consacrées à l'entretien, le Ménage et le repassage auprès de familles ou de personnes âgées autonomes.

ont intégré des équipes autonomes. « *Il y a un cadre à respecter, avec trois règles intangibles: le respect du bénéficiaire, la priorité à l'intérêt général et l'équilibre financier, rappelle Guillaume Leenhardt. À partir de là, les équipes s'organisent comme elles le souhaitent.* »

### L'épanouissement des salariés

Ceux qui ont opté pour cette nouvelle organisation sont séduits par la liberté et les responsabilités qu'elle offre: « *Les salariés ont repris la main sur leur vie professionnelle et deviennent véritablement acteurs de celle-ci, avec des possibilités d'initiatives, d'actions, de décisions et d'organisations pour eux-mêmes* » note le dirigeant. Pour réussir ce pari, Guillaume Leenhardt a dû apprendre à lâcher prise et à faire confiance, afin que l'application de la subsidiarité bénéficie à tous: « *Cela permet de répondre aux attentes des salariés, mais aussi aux besoins futurs de l'entreprise par rapport aux enjeux de demain.* » Cela apporte également des solutions dès aujourd'hui sur le terrain, comme dans le milieu rural où l'entreprise ne peut installer une antenne dans chaque village, mais aussi par rapport à l'investissement des salariés eux-mêmes: « *Certains n'hésitaient pas à multiplier les arrêts de travail de "complaisance", parce qu'ils n'avaient pas obtenu les congés qu'ils souhaitaient ou qu'ils subissaient un emploi imposé. En équipe autonome, chaque salarié a la mainmise sur son planning, il doit s'organiser avec ses collègues, chacun se responsabilise et cela renforce la cohésion.* »

### Une solution qui répond aux attentes de tous

Cela bénéficie aussi aux autres parties prenantes, reconnaît le dirigeant: « *Si je me suis lancé, après une*



*grande réflexion intérieure, dans l'aide aux personnes âgées alors que je me destinais à devenir trader, c'était pour répondre à un besoin d'utilité sociale et donner du sens à mon boulot. Aujourd'hui, cela passe par le fait que les salariés soient épanouis dans leur travail et contribuent aussi à une meilleure prise en charge des personnes accompagnées au quotidien.* » Autant d'éléments qui ont conforté Guillaume Leenhardt dans son choix, mûrement réfléchi pendant des mois, et nourri par la pensée sociale chrétienne. « *Je ne prends pas la pensée sociale chrétienne comme un mode d'emploi à appliquer, reconnaît le président de l'équipe EDC Marthe et Marie de Montpellier, mais le fait de s'interroger sur ces sujets, d'avoir des thèmes en lien lors de nos réunions, d'en discuter entre nous, agit nécessairement sur ma façon de penser...* » Et Guillaume Leenhardt de conclure: « *Je n'ai aucune leçon à donner sur cette décision stratégique; je suis persuadé que je suis dans le vrai, mais je peux comprendre les doutes que cela peut susciter. Cela semble adapté à mon secteur d'activité, c'est peut-être plus compliqué à appliquer ailleurs. On pourra tirer des conclusions dans dix ans, pour savoir si cette idée était bonne ou non...* » ●

Gautier Demouveau



L'entreprise emploie 220 salariés et accompagne 1 000 personnes en moyenne tous les mois.

L'an dernier, À vos côtés a réalisé un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros.

## REGARD D'UN CONSEILLER SPIRITUEL

# Comment diriger en confiance ?

Lors des assises régionales des EDC Paris-IDF en 2015, Don Pascal-André Dumont avait partagé sa réflexion sur le thème « comment diriger en confiance ? ». Quels sont les obstacles à la confiance ? s'était-il interrogé, Quels sont les fondements de la disposition intérieure de confiance ? Comment un dirigeant chrétien peut-il diriger en confiance et quelles sont les dimensions de la confiance ? Un texte à retrouver dans son intégralité dans la rubrique « revue » de l'espace membre des EDC. Nous reproduisons ici les pistes d'ouverture proposées en guise de conclusion.



Don Pascal-André Dumont est conseiller spirituel de la commission Économie et finance éthiques.

## Confiance en Dieu et renouveau de l'économie

Celui qui a la foi en Dieu perçoit en lui une force qui le dépasse et qui va rendre possible qu'il se dépasse lui-même. La confiance permet de voir les désirs comme annonciateurs de réalités, l'avenir comme plein de promesses. Ce n'est pas politiquement correct d'affirmer cela, mais cela me semble évident : il y a un lien, peut-être pas clairement repérable, surtout dans une culture de laïcité mal comprise, mais profondément réel entre le renouveau de l'économie et le renouveau de la confiance en Dieu. Car la confiance en Dieu a pour conséquence de déclencher la confiance en soi, puis la confiance dans les autres, la confiance en un projet, etc. La confiance en Dieu pousse à sortir de soi pour aller de l'avant : investir et s'investir. S'il n'y a pas cette confiance, la tentation est forte de rester dans la conservation de l'acquis, à l'instar du serviteur dans la parabole des talents, et finalement de tout perdre. La confiance en Dieu, avec ses conséquences dans la personne humaine, est vitale pour le renouveau de l'économie.

## Être passeur de confiance

Avoir confiance et donner sa confiance pour devenir passeur de confiance. Il faut donner sa confiance pour être passeur de confiance et qu'ainsi la confiance devienne contagieuse. Notre monde « crève » de ce

manque de confiance qui biaise les rapports humains, les rapports sociaux et bien sûr aussi les rapports professionnels et économiques.

## Pour une confiance crédible

Pour être réciproque, la confiance doit acquérir sa crédibilité. Elle est crédible :  
- si elle se vit dans un contexte caractérisé par une certaine transparence. La dirigeant ne peut pas exiger une confiance aveugle, il doit fournir le cadre de transparence qui va permettre à la confiance d'être réciproque.  
- si elle est pédagogue, c'est-à-dire si elle explique ce qu'elle demande.

## Discerner pour exprimer une vision

La confiance ne peut pas exister et se développer si le dirigeant ne sait pas où il va. Il doit donc prendre le temps de discerner le sens, la finalité de l'entreprise, puis de l'exprimer dans une vision à laquelle il est possible d'adhérer. Il doit aussi fournir les règles du jeu de l'entreprise et s'y tenir lui-même.

## Le fruit de la confiance

Le fruit de la confiance c'est l'enthousiasme. Etymologiquement, l'enthousiaste est celui qui est habité par Dieu. Le dirigeant qui dirige en confiance est habité par Dieu. Il est donc enthousiaste.

DON PASCAL-ANDRÉ DUMONT

À lire dans son intégralité :





LA JOIE SE PARTAGE

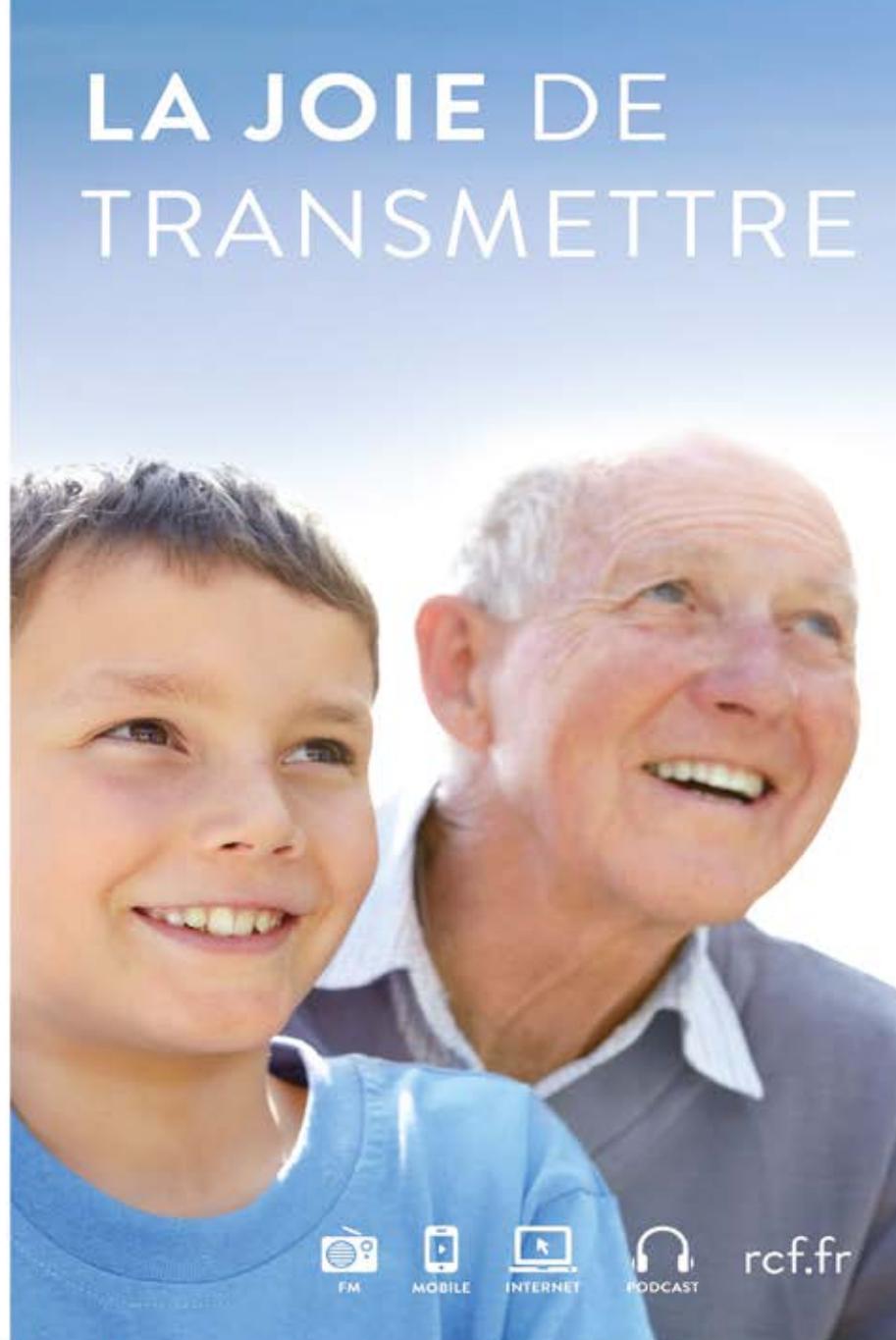
Depuis 30 ans, RCF poursuit sa mission de radio chrétienne généraliste à l'écoute et au service du monde. Une radio qui s'adresse à tous, qui s'attache à mettre en valeur les initiatives positives et à donner la parole à ceux que l'on oublie trop souvent.

En choisissant d'attribuer tout ou partie de votre patrimoine à RCF, au moyen d'un legs, d'une assurance-vie ou d'une donation, vous soutenez la diffusion d'un message d'espérance et construisez l'avenir des radios RCF.

**Donner à RCF, c'est transmettre la joie chrétienne aux générations futures.**

Nous sommes à votre entière disposition pour vous accompagner dans votre réflexion. Vous pouvez demander notre document d'information à l'aide du coupon ci-dessous, ou prendre contact avec Yves Grenot, Président du Fonds de développement RCF, pour un échange personnalisé.

- Par mail : yves.grenot@rcf.fr
- Par tél. : 04 72 38 20 22
- Par courrier :  
7 place Saint-Irénée  
69321 Lyon Cedex 05



# LA JOIE DE TRANSMETTRE



rcf.fr

## LEGS | DONATIONS | ASSURANCES-VIE

### DEMANDE D'INFORMATION

MERCI DE M'ENVOYER, GRATUITEMENT ET EN TOUTE CONFIDENTIALITÉ, VOTRE DOCUMENT D'INFORMATION SUR LES LEGS, DONATIONS ET ASSURANCES-VIE.

A COMPLÉTER ET À RENVOYER À :  
RCF - Yves Grenot  
Président du Fonds de développement de RCF  
7 place Saint-Irénée - 69321 Lyon Cedex 05

M<sup>me</sup>  M<sup>lle</sup>  M. Nom : .....

Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : .....

E-mail : .....

Je souhaite être contacté(e) par téléphone pour obtenir des informations plus personnalisées. Merci de m'appeler de préférence entre ..... et ..... au numéro suivant : .....



## ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger le dossier *Quelle confiance pour quelle croissance ?*, quelques propositions.



### LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

MAURICE THÉVENET

QUE SAIS-JE ?

JUIN 2023



### REGARDS CROISÉS SUR LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT, 2014/4 (N° 8), PAGES 83 À 102



### CE QUE DIT LA BIBLE SUR LA CONFIANCE

PATRICK LAUDET

NOUVELLE CITÉ,

COLL. « CE QUE DIT LA BIBLE SUR... », 2018

Une certaine culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et surtout dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie professionnelle, comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou régler des problèmes de personnel. Si cette culture d'entreprise semble être une réalité ressentie par chacun, il est rare que l'on cherche à la définir. Maurice Thévenet propose une description de ce qui constitue cette culture, et analyse en quoi elle est une ressource essentielle des organisations que le management doit prendre en compte.

L'entreprise se trouve confrontée en son sein et dans son environnement à des aspirations fondées sur d'autres logiques que celles de l'économie et de la technique. Les grandes activités de la gestion des ressources humaines articulent des éléments de culture d'entreprise et des éléments de gestion par la qualité. Le manager est créateur de mythes et de valeurs. Il favorise l'émergence de symboles autour desquels, les salariés se mobilisent pour la performance. À ces grands axes, s'ajoutent des considérations éthiques, écologiques et des propositions de modes de gestion visant la cohésion, l'équité, la complicité, l'esprit d'initiative et la créativité à travers la « valorisation des ressources humaines ». La confiance constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à la mobilisation et à la performance des collaborateurs. La diversité des regards croisés rassemblés ouvrent des pistes de réflexions pour accompagner le développement du sentiment de confiance organisationnelle au sein des entreprises.

Mal connue, malmenée ou abîmée, la confiance est pourtant l'humus de nos vies, l'ADN secret de notre humanité. De nos jours l'heure n'est pas à la confiance. Pourtant la confiance n'est pas qu'une donnée de la psychologie humaine, un simple aléa du caractère, réparti inégalement entre les optimistes, qui en disposeraient en abondance, et les pessimistes, qui en manqueraient cruellement. C'est quelque chose de bien plus profond, de plus essentiel et de plus universel, presque mystérieux, comme le soubassement même de la vie, son terreau secret. Au paradis, la confiance était faite pour aller de soi. La confiance n'était pas simplement un accessoire donné à l'homme, pour le voyage. Elle est sa matière première. Et si la confiance originelle est très blessée, elle est en cours de réparation ! En cours de résurrection ! Et toute l'aventure humaine, selon la Bible, consiste en un long processus de convalescence et de rééducation, comme après un accident, pour retrouver cette confiance abîmée, dont il reste en chaque homme, comme par miracle, un éclat originel intact. Pour l'auteur, la confiance est l'ADN secret de notre humanité.

## À LIRE >

### FAMILLE ET ÉCONOMIE À LA LUMIÈRE DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE

ASSOCIATION DES ÉCONOMISTES CATHOLIQUE

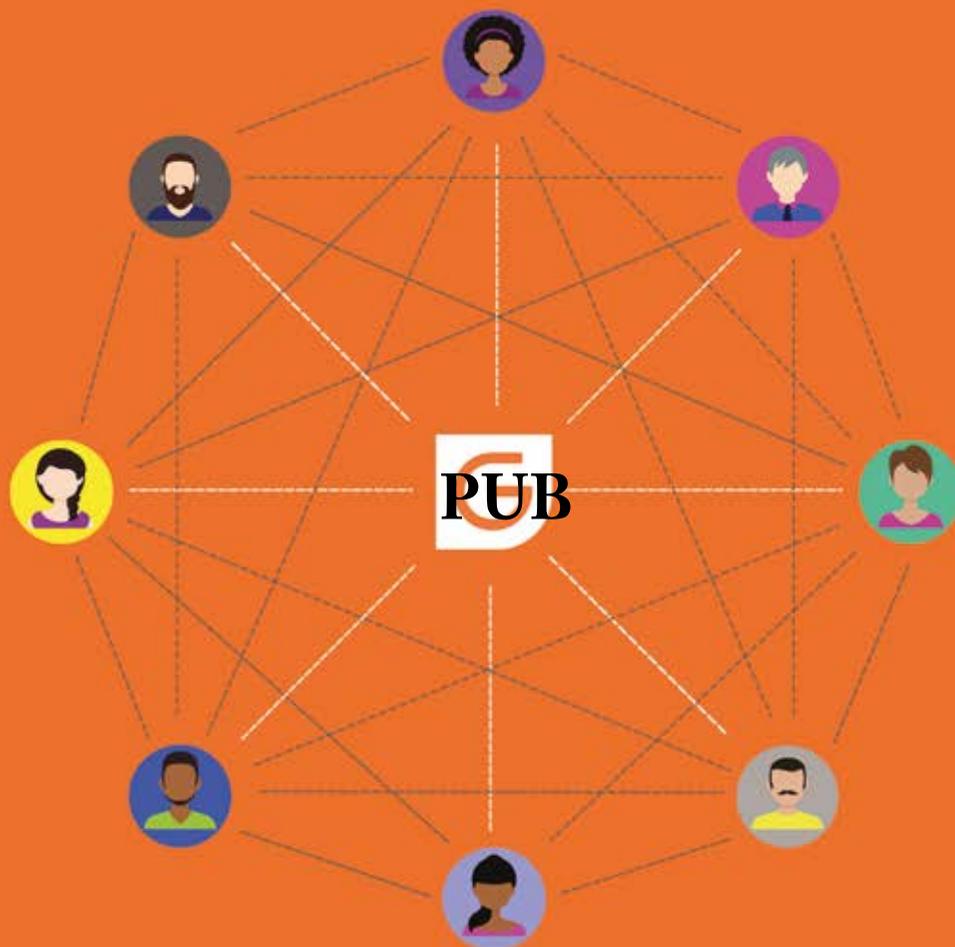
TÉQUI, MAI 2023



On ne rapproche pas souvent les idées de famille et d'économie, habitués que l'on est à la séparation du privé et du professionnel. Pourtant la famille joue un rôle central et vital dans la bonne marche de la vie en société et plus particulièrement de l'économie. L'étymologie même d'économie (oïkos, la « maison » ou le « patrimoine » en grec ancien) se réfère à la gestion des biens familiaux. Le rapprochement est encore plus important si l'on se situe dans la perspective de la doctrine sociale de l'Église, dont on sait l'attachement à la famille, mais aussi le souci privilégié de l'économie, et plus

précisément de son insertion dans le cadre de la recherche du bien commun. Les contributions du volume explorent les aspects cruciaux de cette relation et montrent le rôle éminemment bénéfique de la famille stable pour la société, la création de richesse nationale, la conservation du patrimoine ou le développement durable. Elles analysent aussi l'influence des politiques monétaires sur la famille. Les auteurs formulent le souhait que nos gouvernants prennent enfin conscience que la famille n'est pas seulement un enjeu personnel majeur mais aussi social et économique.

L'information ne vaut que si  
elle est partagée !



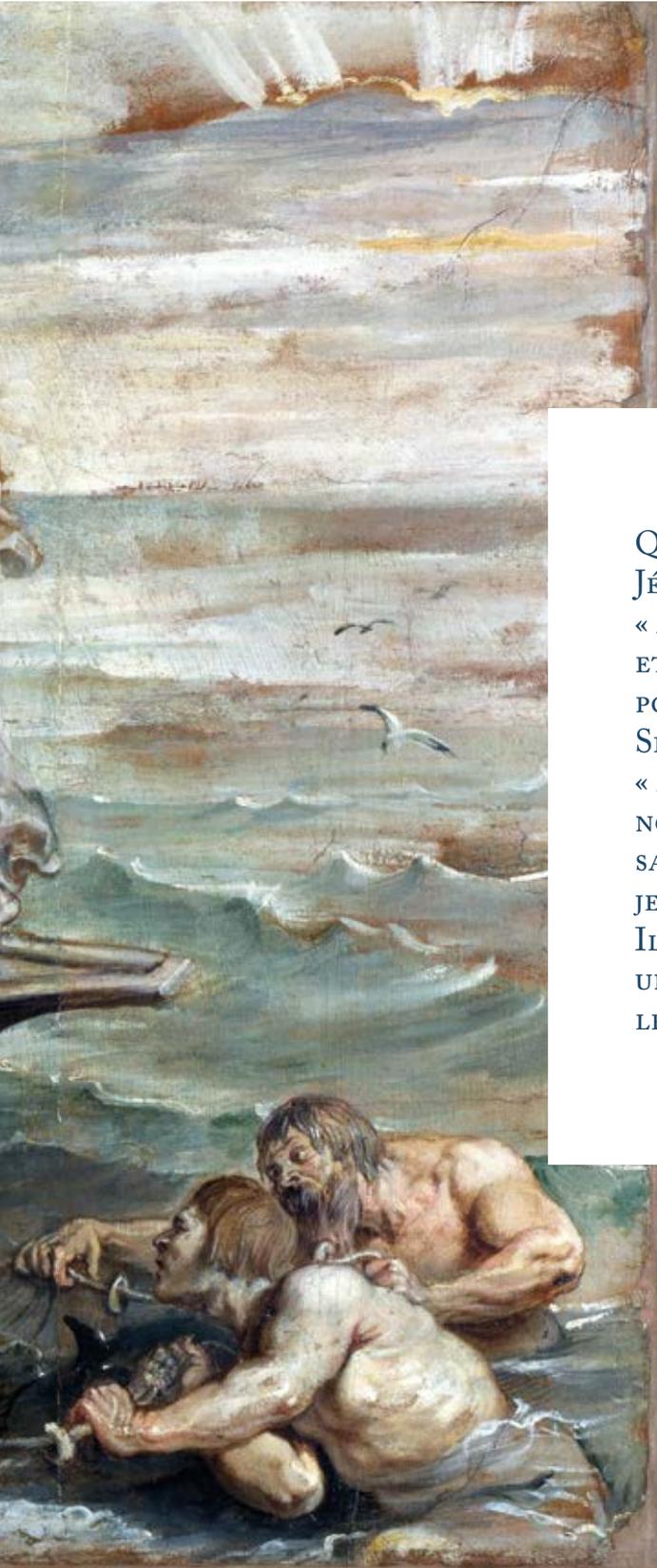
ERP | Comptabilité | Gestion Commerciale | CRM | Décisionnel





*La Pêche miraculeuse*, Pierre Paul Rubens (1577-1640), National Gallery, Londres, Royaume-Uni.

## PAROLE ET SOURCES



QUAND IL EUT FINI DE PARLER,  
JÉSUS DIT À SIMON :  
« AVANCE EN EAU PROFONDE,  
ET JETEZ VOS FILETS  
POUR ATTRAPER DU POISSON. »  
SIMON RÉPONDIT :  
« MAÎTRE,  
NOUS AVONS PEINÉ TOUTE LA NUIT  
SANS RIEN PRENDRE ; MAIS, SUR TA PAROLE,  
JE VAIS JETER LES FILETS. »  
ILS LE FIRENT ET CAPTURÈRENT  
UNE GRANDE QUANTITÉ DE POISSONS ;  
LEURS FILETS SE DÉCHIRAIENT.

*LUC 5, 4-6 (TOB)*

## Les entreprises qui soutiennent la revue

### MSGT

### DELOITTE

**Audit – Consulting – Finance –  
Risk Advisory – Juridique et fiscal**  
(Mathieu PERROMAT, Managing Partner  
région Sud-Ouest)

Tél. : 05 57 19 50 30

E-mail : mperromat@deloitte.fr

Bordeaux : 19, bd Alfred Daney - 33300 Bordeaux

Toulouse : Immeuble Premium -

12, rue de Vidailhan - 31130 Balma

### GROUPE DBF

**Concessionnaire Audi Volkswagen  
à Bordeaux, Toulouse, Montpellier**  
(M. François DESARMEAUX)

9, avenue du Millac - 33370 Artigues-près-Bordeaux

[www.dbf-autos.fr](http://www.dbf-autos.fr)

# 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.

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

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

**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



## Powell Intranet, le secret d'une collaboration sans limites et d'une communication fluide

Misez sur une plateforme unifiée &  
personnalisable pour:

- Créer une **culture forte**
- Améliorer la **communication interne**
- Booster la **productivité** de vos employés
- Renforcer la **collaboration** entre les équipes



Powell Intranet





## FAIRE MOUVEMENT

# La réunion de bilan ou l'art de la relecture

La fin de l'année EDC approche... C'est le moment de prendre un temps, en équipe, pour relire ce qui nous a nourris et ce qui nous a portés, pour contempler le chemin parcouru et rendre grâce pour la fraternité vécue au sein de notre équipe!



Pierre Arnaud, vice-président des EDC chargé des régions.

Faire le bilan, ce n'est pas se tourner vers le passé, c'est savoir en cueillir les fruits pour que la récolte future soit encore plus belle!

Comme pour chaque moment important, la réunion bilan nécessite une préparation. Le livret Parcours donne de précieux conseils en pages 24 et 25 : je suggère à chaque président de demander à ses équipiers de remplir la grille d'évaluation de la vitalité des équipes avant la réunion bilan : il pourra ainsi en dégager une synthèse qui rendra les échanges plus fructueux.

Plaçons ce temps sous le regard du Seigneur, pour nous laisser conduire par Lui et nous pourrons ainsi évaluer en vérité et en toute humilité nos points forts et nos faiblesses.

« *Soyez toujours prêts à rendre compte de l'espérance qui est en vous* » (1P 3,16).

Chaque membre est coresponsable de la vitalité de son équipe.

Et « *l'expérience EDC* » de chacun est d'autant plus riche qu'il s'engage, selon l'appel qu'il reçoit, dans la vie de son équipe, de sa région et du mouvement!

À partir du bilan de l'année écoulée, l'équipe va s'approprier le chemin à parcourir l'année suivante pour faire grandir chacun de ses membres :

- Comment la rencontre du Christ va-t-elle nourrir ma vie personnelle, professionnelle et celle de mon équipe ?
- Comment vivre la fraternité, en équipe, en mouvement, dans mon entreprise, dans la société ?
- Quel est mon appel, quelle est ma vocation et comment suis-je invité à engager mes talents au service du monde ?

La vitalité d'une équipe, c'est donner envie à chacun de ses membres de s'engager pour quelque chose de plus grand que lui!

**Et l'indicateur de réussite est tout simple : cette vitalité se mesure à la joie véritable qu'ont les équipiers à se retrouver chaque mois!**

Bon bilan et bel été! ●

PIERRE ARNAUD

# Le partage et la transmission : des enjeux clés pour les entrepreneurs

Pour la dixième année consécutive, les EDC ont publié les résultats de leur enquête annuelle de confiance 2023, un questionnaire soumis aux membres aux mois de février et mars autour de deux thématiques : le partage de la valeur et l'École des EDC. Nicolas Masson, associé gérant du cabinet Pragma, analyse ces résultats.

## Comment comprenez-vous les réponses des dirigeants sur leur confiance dans l'avenir ?

Depuis six ans, lorsqu'ils parlent de leur entreprise, les dirigeants sont optimistes, voire très optimistes. En effet, la confiance des managers oscille entre 74 et 85 %, ce qui n'a rien à voir avec les années 2014 et 2015 où elle était à 57 % et 60 %. Cependant, il y a une décorrélacion entre leur avis sur la situation de leur entreprise et celle de la France. Ils restent pessimistes sur la tendance de la situation économique de la France. Depuis que le baromètre existe, il y a toujours eu un écart de 30 à 40 points entre l'optimisme du dirigeant pour son entreprise et sa vision de l'économie française. Mais, cette année, la

différence n'a jamais été aussi forte : 52 points. C'est un record qui ne peut qu'interpeller et questionner ! Un tel écart, est-il soutenable ? Ce paradoxe entreprise-France est sans doute le signe que nous vivons une période de mutations et de transformations qui se traduit par des réponses contradictoires.

## Y a-t-il eu des exceptions ?

Oui, en 2018, c'était l'année Macron. Tout le monde y a cru, c'était la grande euphorie avec le sentiment que l'économie de la France allait prospérer. Un syndrome de l'homme providentiel qui avait donné le chiffre de 81 % (le même taux que pour leur entreprise). Une euphorie a également eu lieu en 2021 à la sortie du Covid.

## DIRIGEANTS CHRÉTIENS : QUELLES ATTENTES DE FORMATION ?

Dans le sillage de la création de l'École des EDC, les membres ont été interrogés sur leurs attentes en matière de formation. « *Nous observons qu'en moyenne, les entrepreneurs et dirigeants se forment deux jours et demi par an et un quart se forment plus de cinq jours par an. C'est une bonne nouvelle qui signifie que cette habitude de la formation pourrait se nourrir de ce que sera la future École. L'attente la plus forte, est que l'école s'appuie sur la pensée sociale chrétienne. C'est une très grande satisfaction. La pensée sociale chrétienne est bien dans l'ADN du mouvement ! Les répondants souhaitent prioritairement des parcours sur " le développement de la subsidiarité dans l'entreprise " (67 %), vient ensuite " le dialogue avec les collaborateurs " (60 %) et " rester libre dans un univers contraint " (56 %).*

## L'ÉCOLE DES EDC, C'EST DU CONCRET !

← Qu'attendriez-vous de cette école ?

Le contenu : 31 %

La finalité : 32 %

Du concret : 37 %



En revanche, la conversion écologique n'est pas encore installée dans les esprits puisqu'elle n'est une priorité que pour 39 % des répondants. Preuve qu'il va falloir travailler le sujet. Quand on les questionne sur leurs attentes par rapport à l'École, les dirigeants insistent sur sa finalité : l'économie du bien commun et l'équilibre entre foi et vie économique et sociale » précise Nicolas Masson.

# urs et dirigeants chrétiens

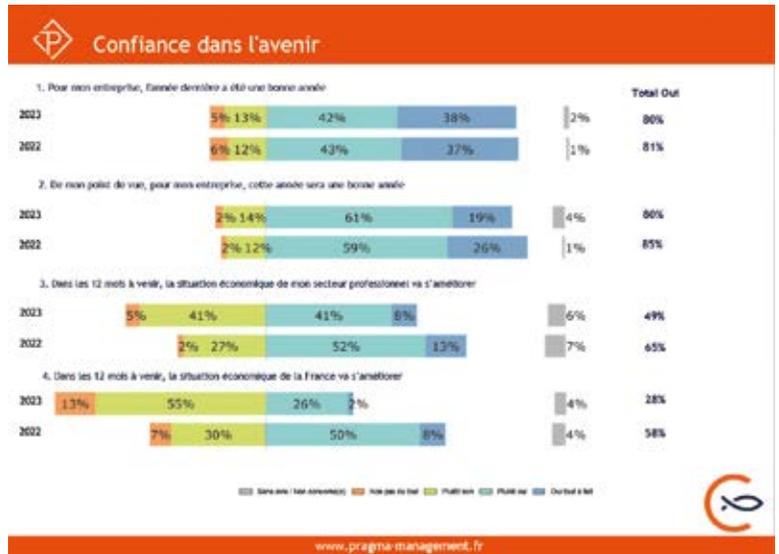
## Concernant le partage de la valeur, quels enseignements tirez-vous des réponses des dirigeants ?

61 % considèrent partager une part de la valeur, ce qui est plutôt pas mal. C'est à encourager. Leurs raisons sont intéressantes : tout d'abord, la création d'un collectif et l'association des collaborateurs à la réussite de l'entreprise, puis la fidélisation et la motivation des collaborateurs. Il s'agit là d'une volonté forte de renforcer la communauté parce que chacun en est un peu plus bénéficiaire. L'opportunité fiscale arrive vraiment à la fin. Ces chiffres prouvent que l'entrepreneur qui réfléchit au partage de la valeur souhaite d'abord créer un collectif et recherche l'équité auprès de ses collaborateurs. Les deux premiers dispositifs utilisés sont la rémunération et l'intéressement.

## La foi, est-elle le moteur de ce partage ?

La dimension spirituelle est un élément important pour se lancer dans cette action pour 87 % d'entre eux. Ils l'envisagent réellement comme une mise en cohérence de leur foi et de leur vie professionnelle qui se concrétise par la mise en place de ce partage. L'alignement sur cette question est intéressant. Autre élément clé : ceux qui l'ont fait ne voient pas cela comme quelque chose d'injuste ou de potentiellement risqué pour leur entreprise. Cela tord le cou à l'idée selon laquelle l'entrepreneur ne souhaiterait pas partager ou serait inquiet pour son entreprise avant de penser à l'équité de ses employés. D'ailleurs, 58 % d'entre eux reconnaissent ne pas s'être payés pour faire face à une situation difficile. Si beaucoup considèrent comme normal le fait de partager, il est difficile de porter un jugement sur ceux qui ne le font pas (situation économique ou taille de l'entreprise), mais l'on voit clairement que les chiffres sont bien orientés et peuvent continuer à progresser. ●

*Propos recueillis par Fanny Bijaoui*



## LE PARTAGE DE LA VALEUR PLÉBISCITÉE...

◀ Avez-vous mis en place une démarche de partage de la valeur au sein de votre entreprise ?

Oui : 61 %

Non : 39 %

## ...POUR CRÉER UN COLLECTIF « SUCCESSFUL »

◀ Quels dispositifs de partage de la valeur avez-vous mis en œuvre avec vos collaborateurs ?

Meilleure rémunération, package ou intéressement : 53 %

Avantage en nature : 31 %

## UN PARTAGE QUI NE MET PAS EN RISQUE L'ENTREPRENEUR

◀ Ces mécanismes de partage peuvent-ils mettre votre société en risque ?

Non : 94 %

# La commission Repères pour analyser et se repérer

Membre depuis six ans et président depuis quatre de la commission Repères, Pierre Collignon apprécie ce « *service source de nombreuses joies* ».

Un vendredi par mois, la majorité des vingt membres se réunit pour réfléchir autour de points d'actualité. Le but ? Éclairer et donner une force d'action rapide au président des EDC et son bureau restreint (le brest). Donner aussi au mouvement des angles de réflexion et des idées pour nourrir les prises de parole, les échanges des équipes ou encore, le cheminement des membres.

« Nous nous réunissons autour d'un expert qui vient introduire le sujet. C'est à partir de cette intervention et des documents envoyés en amont que nous travaillons ». La diversité des parcours et des sensibilités enrichit cet échange : chefs d'équipes, anciens présidents, conseillers spirituels,

membre d'équipe, chrétiens – tendance libéral ou social –, le panel est divers. « *Les clivages générationnels sont importants, ils nous bousculent et nous enrichissent énormément* » précise Pierre.

Des débats animés, mais une commission unie pour produire des outils concrets pour la réflexion et les pratiques quotidiennes des entrepreneurs. « *Notre travail du moment est autour d'un cahier sur le Pacte d'Assise lancé par le pape François.* »

De belles perspectives pour une commission qui accueille tout nouveau membre prêt à ce travail de réflexion commun. ●

H.B.



Béatrice Frossard, conseillère spirituelle de l'équipe Lyon 10.

## « Aux EDC ce qui prime, c'est l'accompagnement et l'écoute »

Aumônier des hôpitaux à Lyon, Béatrice Frossard a rejoint l'équipe Lyon 10 il y a six ans comme conseillère spirituelle. « *J'ai découvert le mouvement avec mon mari puisque l'équipe accueille aussi les conjoints. Ce qui m'intéresse et me challenge dans les réunions, c'est la profondeur des questions que se posent les chefs d'entreprise et leur désir de vivre de façon cohérente leur foi avec leur vie professionnelle. Dans l'aumônerie,*

*il y a beaucoup d'écoute à travers la rencontre des malades. De même, aux EDC ce qui prime, c'est l'accompagnement et l'écoute* ». Issue d'une famille non croyante, Béatrice Frossard choisit, à 20 ans, de se rapprocher des protestants, riches d'une foi vivante et incarnée. « *J'ai fait une rencontre avec le Christ ou plutôt, c'est lui qui m'a rencontrée!* » Formée au secrétariat et à la psychologie, elle devient pasteur en

2002 et exerce son ministère dans plusieurs paroisses de la région lyonnaise avant de devenir aumônier. « *Mon engagement aux EDC m'oblige à réfléchir et à chercher des textes pertinents. J'essaye toujours d'apporter un point de vue et un éclairage biblique. J'aime aussi prier pour les membres qui exposent pendant les réunions leurs difficultés personnelles et professionnelles.* » ●

F.B.

**POUR LES AIDER À VIVRE SUR LEUR TERRE,  
TRANSMETTEZ VOTRE PATRIMOINE AUX  
CHRÉTIENS D'ORIENT**



Offrez un avenir aux chrétiens d'Orient en leur transmettant votre patrimoine via le Fonds de dotation SOS Chrétiens d'Orient. Prolongez votre engagement !



**LEGS - DONATIONS - ASSURANCES-VIE**

**Complétez et retournez ce coupon à :**

**Fonds de dotation SOS Chrétiens d'Orient**  
10, rue du Dôme - 92 100 Boulogne-Billancourt

Je souhaite recevoir en toute confidentialité la brochure « Legs, donations et assurances-vie »

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville .....

Téléphone :

Courriel : .....@.....

Conformément à la loi informatique et liberté du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données personnelles vous concernant. Votre adresse peut être communiquée à des organismes agréés par SOS Chrétiens d'Orient. Vous pouvez cependant vous y opposer en cochant cette case.



**Pauline Visomblain**  
Chargée des libéralités  
01 45 26 83 89  
pauline.visomblain@fddsosco.fr

« Je me tiens à votre entière disposition pour vous écouter et répondre à toutes vos questions en toute confidentialité. Je peux aussi venir vous rencontrer. Notre entretien restera totalement confidentiel. »

# BIENVENUE AUX PRÉSIDENT DE COMMISSION ET CONSEILLERS SPIRITUELS



## Don Jacques Vautherin, conseiller spirituel de la commission École des EDC

Assistant général de la communauté Saint-Martin à

Évron, Jacques Vautherin est, depuis deux ans, conseiller spirituel de l'équipe Charles de Foucault à Laval. Et c'est avec joie que ce prêtre, doté d'une formation d'ingénieur et de chercheur, a accepté de rejoindre la commission École des EDC. « *C'est un engagement passionnant que de contribuer à lancer cette école qui va s'adresser à un public plus large que les seuls membres du mouvement. Il est crucial de développer la formation permanente à la pensée sociale chrétienne, laquelle s'adapte sans cesse à la société, par exemple aux innovations telles que l'intelligence artificielle et l'écologie. J'apprécie que la commission ait la même structure que les équipes EDC avec ce mélange entre un prêtre/pasteur et des entrepreneurs et dirigeants. Ma responsabilité est de porter le projet dans la prière et d'aider à faire en sorte que nous soyons tous imprégnés de la parole de l'Évangile. Le partage avec d'autres, en particulier des laïcs, est très important pour moi. J'aime y voir le travail de l'Esprit saint et en être le témoin.* »



## Nicolas Masson, président de la commission École des EDC

Après avoir passé huit ans à la tête de la commission Sources des EDC, Nicolas Masson,

associé gérant au sein du cabinet de conseil Pragma, est aujourd'hui président de la commission École des EDC. Cette commission a pour mission de créer un lieu de croissance pour les dirigeants qui souhaitent placer leur entreprise au service du bien commun en s'appuyant sur la pensée sociale chrétienne. « *C'est un défi très stimulant. Permettre à chaque dirigeant de mettre sa foi en action au quotidien. Aujourd'hui, le mouvement propose une première journée pour introduire à la PSC : la formation socle. À la fin de l'année 2023, toutes les régions auront au moins organisé une telle journée, mais il est nécessaire d'aller plus loin sur la PSC et de proposer des ateliers répondant à des préoccupations concrètes des dirigeants. L'enjeu de l'École est de s'ouvrir sur l'extérieur du mouvement en invitant tous les dirigeants de "bonne volonté", chrétien comme non-chrétien.* » S'ouvrir vers l'extérieur, tout en développant les outils en interne, un défi de taille pour ce chrétien engagé. « *Les EDC sont une chance fabuleuse dans ma vie car ils me permettent de mettre en cohérence ma foi avec ma vie professionnelle.* »



## Père Thierry Magnin, conseiller spirituel et théologien à la commission Sources bibliques et théologiques des EDC

Engagé aux EDC depuis plus de vingt ans, Thierry Magnin a été conseiller spirituel de la région Aura et au sein d'équipes à Lyon. Aujourd'hui recteur délégué de l'Université Catholique de Lille, ce physicien et théologien a répondu naturellement à l'appel de la commission Sources bibliques et théologiques. « *Les deux thématiques de la commission sont la valeur travail et l'écologie intégrale qui sont au cœur des enseignements de l'Université Catholique de Lille. En effet, nos Living Labs conduisent le travail sur les transformations énergétiques et écologiques et nous avons organisé une convention universitaire pour le climat. Faire partie de la commission est la suite logique de mon parcours. J'espère amener les dirigeants à réfléchir sur la façon dont ils vivent cette conversion écologique, son impact social et sociétal. Sur la valeur travail, je compte apporter mon expérience issue de la fréquentation de nos étudiants, notamment sur leur quête de sens dans leur vie professionnelle. Ma mission ? Favoriser l'écoute, l'entraide, la bienveillance, l'exigence par rapport aux textes bibliques et à l'enracinement dans la Parole de Dieu.* »



## Père Benoît Blin conseiller spirituel régional PACCAM

Cet ingénieur de 40 ans, originaire du Pas-de-Calais a été ordonné prêtre il y a tout juste cinq ans. « *À la fin de mes études, je suis parti comme volontaire dans le Sahara algérien avec la Délégation catholique pour la coopération. Cette expérience très forte m'a conduit à m'interroger sur ma propre foi. Une fois rentré en France, j'ai suivi une formation à la Mission de France avant de suivre le séminaire durant six ans pour devenir prêtre. Lors de mon ordination, j'ai été envoyé vivre mon ministère dans le monde professionnel : je travaille aujourd'hui dans une entreprise*

*qui conçoit des structures pour centrales photovoltaïques.* » Ce nouveau membre des EDC conçoit son rôle en toute humilité et en appui du président de région. « *Je sens une certaine affinité avec ses orientations, notamment sur la manière dont nous pouvons nous aider à mettre nos talents au service du monde. Je compte m'appuyer sur les textes du pape François, comme Laudato Si' qui donnent un ancrage spirituel fort à notre action et rappelle l'importance des liens de fraternité et du vivre ensemble. Ce sont des ressources spirituelles précieuses qu'il faut continuer à travailler. Cet engagement stimule mes réflexions autour de la foi dans le monde professionnel.* »

F. B.

## Zoom

# Les assises régionales sous le signe de la diversité et la vitalité

Trois mois d'assises régionales: entre mars et mai, les 19 régions du mouvement ont vécu des temps de réflexion, de fraternité et de prière précieux pour la vie des équipes et des régions. Seul, en binôme ou en petit groupe, les membres du bureau restreint « le brest » (voir DC117 p32), ont assisté à tous ces événements régionaux. Parmi eux, Karine Forêt, vice-présidente des EDC, se réjouit d'être témoin de la vitalité du mouvement.

« **E**n 2022, j'ai eu la joie d'organiser les assises nationales du Havre, alors je mesure très bien ce que cela demande de mise au service, de temps et d'abnégation pour proposer cette expérience. Pour 40, 300 ou 2 000 personnes, c'est quasiment le même travail! » reconnaît Karine. Un défi largement relevé par les 19 régions EDC qui ont toutes su organiser de belles assises « exigeantes, profondes, fraternelles, qui nourrissent! Je suis vraiment impressionnée par le savoir-faire de tous les bureaux régionaux et l'engagement des équipes appelées »

Des régions qui ont su bâtir des assises selon les réalités de leurs régions: « les assises Aura se sont tenues sur 2 jours: nous étions nombreux et un groupe de louange avait composé un chant pour l'événement. En Île de France comme en Bretagne, tout était concentré sur une journée très dense et impactante, tandis qu'en Corse pour les assises Paccam, j'ai eu l'impression d'être en famille ».



Au assises régionales Paris-Île de France à Rueil-Malmaison, les participants ont réfléchi autour du thème « L'unité avant tout? »

Une grande diversité avec des marqueurs régionaux forts. Quelle leçon au niveau national? « Que les fondamentaux sont bien là. Toutes ces assises sont le reflet du style, de la vitalité et de la personnalité de chaque Bureau régional avec au cœur de toutes ces démarches, Jésus. Mais aussi la volonté de nourrir les dirigeants avec un contenu profond, éclairant, fraternel et joyeux. Avec un socle aussi solide, le mouvement roule! » se réjouit Karine.

Ces moments sont aussi l'occasion de créer des liens très riches et essentiel pour continuer à avancer, ensemble, au sein du mouvement. « Pour nous, membres du Bureau restreint, faire le tour des assises régionales, c'est revenir au cœur du mouvement, au contact des équipes, c'est tisser des liens bénis et ça, c'est un encouragement formidable pour chacun de nous! »

« Le génie créateur dans l'entreprise, à quelle place et à quel prix? », c'était le thème qui a réuni les membres de la région Paccam au couvent de Corbara, en Corse.

H.B.



UNIAPAC

## ● Au service de l'Église et des dirigeants

Président depuis juin 2021 de l'association espagnole Accion Social Empresarial (ASE), Javier Fernandez Cid a décidé de consacrer sa retraite à faire grandir les entrepreneurs et leur faire découvrir la doctrine sociale de l'Église. Une mission enthousiasmante et pleine de défis pour faire rayonner toujours plus le mouvement à travers l'Espagne.



Javier Fernandez Cid, président de l'association espagnole Accion Social Empresarial (ASE).

C'est en 2017 que Javier, après une carrière internationale dans le domaine de l'assurance, choisit de devenir membre de l'ASE : « *Je voulais donner un coup de main pour la société et l'Église, et c'est précisément ce qui m'a séduit dans la démarche ASE.* » Une adhésion tardive pour ce dirigeant qui, malgré une foi et des principes très ancrés, n'a jamais trouvé le temps auparavant de s'engager dans le mouvement. Un petit regret pour lui qui voit à présent le bénéfice qu'auraient pu lui apporter la formation spirituelle et la pratique proposée par l'ASE.

« *Pour moi, l'atout principal est de rappeler aux dirigeants chrétiens qu'ils ne sont pas seuls à partager ces valeurs et à diriger leurs entreprises à la lumière de leur foi.* »

Un atout qu'il s'emploie, en tant que président, à déployer à travers l'Espagne. « *Nous ne sommes pas présents dans toutes les grandes villes du pays et nous travaillons à cela avec les diocèses* » explique Javier.



**Une volonté de rayonnement qui se matérialise par une multitude d'événements**

Une volonté de rayonnement qui se matérialise par une multitude d'événements : une soirée de présentation à Barcelone en mai, une autre en Galicie en juin et la participation, en octobre prochain, à un symposium sur l'intelligence artificielle. Une activité foisonnante largement soutenue par les diocèses espagnols, comme l'explique Javier : « *Nous sommes une association mais aussi une société religieuse ! La Conférence des évêques est donc étroitement liée à nous et nous aide beaucoup.* » Les réunions mensuelles des équipes ont d'ailleurs lieu en paroisse où, pendant deux heures, les membres échangent et partagent autour de la doctrine sociale de l'Église et leur réalité. En retour, l'ASE aide l'Église directement dans ses œuvres, comme en aidant l'Œuvre d'Orient à s'implanter, « *c'est un effort d'Église, c'est notre rôle d'y participer* ».

Un dynamisme porté par l'adhésion de l'ASE à l'Uniapac qui donne aux Espagnols l'opportunité de rencontrer et d'échanger avec des associations sœurs : « *C'est une joie de connaître les EDC et nous n'attendons qu'une chose : que les EDC soient nombreux en Espagne !* » ●

H.B.

**Uniapac**

Organisation œcuménique internationale qui fédère les associations de chefs d'entreprise chrétiens du monde entier.  
Tél. : 0033 (0) 1 55 73 07 54  
contact@uniapac.org  
[www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)

## INTERNATIONAL ET OUTRE-MER

## Les fondations romaines

Lorsque, à la faveur d'un déjeuner à l'ambassade de France au Saint-Siège, émerge l'idée de fonder une équipe EDC à Rome, c'est une aventure assez inédite qui commence. Celle de mettre sur pied une nouvelle équipe sans ancien membre ni expérience des EDC. Retour avec Régis Nacfaire de Saint Paullet, initiateur du projet, sur ce lancement romain.

« **T**out est parti, d'une volonté de Madame l'ambassadrice de France auprès du Saint-Siège » raconte Régis. Florence Mangin désirait en effet travailler le rayonnement du Centre Saint-Louis, le centre culturel de l'ambassade. « L'idée était d'associer les entreprises françaises à cette démarche et de profiter du congrès de l'Uniapac à Rome en décembre pour inviter la délégation EDC et leur présenter ce projet ».

Très investi auprès de la communauté française et des ambassades françaises à Rome, Régis organise la rencontre. « Et lorsque est venu le moment d'évoquer le plan d'action pour renforcer les liens, la création d'une équipe EDC est très rapidement arrivée dans la conversation et... tout le monde s'est retourné vers moi pour la lancer ! » se rappelle-t-il.

Pourtant, Régis n'a jamais été membre des EDC. Son parcours l'a amené à rencontrer le mouvement, mais « entre mon parcours professionnel et mes engagements annexes, je n'ai jamais pris le temps de rentrer dans le mouvement ».

Malgré cela, il accepte de lancer la première équipe romaine et commence à contacter des dirigeants susceptibles d'être intéressés. « Tout s'est mis en place assez naturellement : une douzaine de personnes ont accepté de participer aux premières réunions et il se trouve qu'au même moment, j'avais sympathisé avec frère Renaud Escande qui a accepté très rapidement de devenir le conseiller spirituel de cette équipe naissante » raconte Régis.

L'équipe est alors dans une situation tout à fait inhabituelle pour le mouvement : une première équipe, intéressée par la proposition des EDC qui commence à cheminer entre novices. « Chacun a la volonté de continuer à structurer l'équipe au fur et à mesure que nous découvrons ensemble les EDC. La dernière réunion était sur le thème de la fraternité au travail et le calendrier des prochaines réunions est déjà fixé ».

En quelques mois, la première équipe romaine a vu le jour et se prépare déjà à la suite : « Se structurer et consolider. Il est encore un peu tôt, mais l'enthousiasme et l'engagement sont déjà manifestes. De bon augure pour la suite ! » ●

H. B.



Hugues Lefèvre et Régis Nacfaire de Saint Paullet, nouveaux membres de la jeune équipe EDC à Rome.

# L'assurance-vie, un geste d'amour en faveur des personnes handicapées



“ Nous n'aurions jamais cru que ça nous arriverait. Pierre, notre fils, est né polyhandicapé. Ce fût un choc et ça ne cesse jamais de l'être. Le handicap est une violence. Nous avons eu des années difficiles ! On s'est parfois sentis si seuls ! Et puis un jour, sur les conseils d'une amie, on a poussé la porte de la Fondation OCH. On n'oubliera jamais les sourires de ces personnes qui nous ont accueillis et écoutés. On en est ressortis le cœur gonflé d'espérance. Plus tard, lors des journées mamans ou des rencontres papas organisées par la Fondation OCH, nous avons

trouvé des personnes qui nous comprennent comme des frères et des sœurs. Bien sûr, tout ceci n'a pas effacé le handicap de notre fils. Mais ces partages et ces liens d'amitié authentiques nous ont aidés à passer la tempête. A rendre notre souffrance plus "légère". A l'OCH, le handicap, on le transforme en amour. En richesse. Faire bénéficier la Fondation OCH de notre contrat d'assurance-vie, c'est un geste naturel pour rendre un peu de ce que nous avons reçu. Il servira à ouvrir des classes adaptées aux enfants handicapés, à construire des lieux de vie pour les personnes handicapées ou en souffrance psychique et à développer ces rencontres qui changent notre regard sur la fragilité. Pour continuer à faire avec et pour les personnes handicapées et leurs familles. ”

**Anne et Xavier ont quatre enfants, dont Pierre, polyhandicapé. Ils ont décidé de faire bénéficier la Fondation OCH de leur contrat d'assurance-vie.**

**La Fondation OCH, c'est chaque année :**

**10.000**  
personnes  
accompagnées  
par nos équipes  
d'accueil, d'écoute  
et de conseil

**60** évènements en France  
organisés pour soutenir  
les mamans, papas, frères  
et sœurs, grands-parents,  
ou conjoints d'une personne  
malade ou handicapée

**35** projets  
porteurs d'espérance  
financés en faveur de  
personnes handicapées  
(lieux de vie, classes  
spécialisées..)



## Comment faire ?

- **Si vous souhaitez souscrire une assurance-vie**, il vous suffit de contacter votre assureur ou votre banque et de désigner la « Fondation OCH - 90 avenue de Suffren - 75015 Paris » comme bénéficiaire de votre contrat.
- **Si vous disposez déjà d'un contrat d'assurance-vie**, un simple courrier à votre banquier ou votre assureur suffit pour désigner la Fondation OCH comme nouveau bénéficiaire de tout ou partie de votre contrat.
- **Vous pouvez partager votre contrat d'assurance-vie entre plusieurs bénéficiaires**, dont la Fondation OCH.
- **Le capital transmis** à la Fondation OCH (reconnue d'utilité publique) **est exonéré** de tout impôt et donc **intégralement consacré pour agir** avec et pour les personnes handicapées et leurs familles.



**Claudine de Lacroix, responsable assurances-vie, legs et donations**

se tient à votre disposition pour répondre à vos questions sans engagement et en toute confidentialité.

@ [cdelacroix@och.fr](mailto:cdelacroix@och.fr) ☎ 01 53 69 44 30

Pour en savoir plus : [www.och.fr/agir-ensemble/transmettre-son-patrimoine/assurance-vie](http://www.och.fr/agir-ensemble/transmettre-son-patrimoine/assurance-vie)





TRANSFORMER LE MONDE

# Investir dans la perspective de la foi : *Mensuram Bonam*



*Investir dans la perspective de la foi chrétienne : une synthèse de Mensuram Bonam.*  
Les Cahiers des EDC.

On parle de plus en plus de l'investissement éthique, et sa part dans les flux financiers est croissante. Les chrétiens ne peuvent y être indifférents. Ils peuvent bien sûr pour cela utiliser les outils nombreux offerts sur le marché, sous les noms d'ESG (environnement, social, gouvernance), de développement durable ou autres. Mais ils peuvent et doivent avoir leur réflexion propre, pour aller plus loin ou parce qu'ils voient les choses un peu autrement. Après tout, ce sont des initiatives chrétiennes qui ont joué un rôle pionnier en la matière.

Mais il manquait une voix, et une voix de taille : celle du Vatican. Depuis, un travail important nous est proposé dans un texte de l'Académie pontificale des sciences sociales, sous le nom de *Mensuram Bonam* (MB), qui se place résolument dans la perspective de la foi. Document ouvert, il n'impose pas une méthode unique, chacun étant appelé, selon sa position et sa vocation, à définir ce qu'il pense être sa bonne feuille de route pour investir son argent, ou celui qui lui est confié – à la

lumière bien sûr des principes de la pensée sociale chrétienne ici rappelés. Une seule exigence : le besoin absolu d'une réflexion sur ces questions et la mise au point d'une stratégie d'action. Lire ce texte et y réfléchir, est donc une exigence incontournable pour le chrétien mobilisé. Cela ne veut pas dire que le document est définitif. Beaucoup de travail et de réflexion restent nécessaires, le texte lui-même se présente comme une première étape. En particulier, il contient une annexe sur les points d'exclusion, selon la méthode anglo-saxonne, qu'il faut savoir bien utiliser, comme base de réflexion plus que comme liste à cocher en oui ou non. Une diversité de points de vue est d'ailleurs non seulement inévitable, mais souhaitable, comme sur le nucléaire civil. Le texte doit en outre s'enrichir d'une réflexion plus approfondie sur les parties prenantes. Ou sur les moyens d'action. C'est ce dialogue que nous avons voulu engager. ●

**PIERRE DE LAUZUN,**  
PRÉSIDENT DE LA COMMISSION  
ÉCONOMIE ET FINANCE ÉTHIQUES DES EDC

TRIBUNE LIBRE

## La parole à... Sœur Mathilde Montovert

Mouvements d'entrepreneurs ou de dirigeants, organismes syndicaux, organisations caritatives, intellectuels, journalistes, jeunes membres d'une Église... Ils sont nombreux à réfléchir aux thèmes concernant l'entreprise. Ils sont nombreux à souhaiter œuvrer au bien commun à nos côtés. Nous avons choisi de leur donner la parole et de nous laisser interpellé par eux afin de nourrir notre réflexion et d'engager le dialogue. Dans ce numéro, la parole est à Sœur Mathilde Montovert engagée pour l'économie de François.

Pour s'engager dans l'esprit de saint François d'Assise, le pape a invité 1000 jeunes économistes, entrepreneurs et acteurs du changement du monde entier, venus de 120 pays, à participer à trois jours d'ateliers et de réflexions sur diverses questions économiques.



Pour s'engager dans l'esprit de saint François d'Assise, le pape a invité 1000 jeunes économistes, entrepreneurs et acteurs du changement du monde entier, venus de 120 pays, à participer à trois jours d'ateliers et de réflexions sur diverses questions économiques.



## Bâtir un monde plus juste et fraternel

« Vous êtes peut-être la dernière génération qui peut nous sauver : je n'exagère pas. Face à cette urgence, votre créativité et votre résilience impliquent une grande responsabilité. J'espère que vous pourrez utiliser ces dons pour réparer les erreurs du passé et nous conduire vers une nouvelle économie plus solidaire, durable et inclusive. »

C'est par ces mots que le pape François a interpellé les jeunes présents à la rencontre d'Assise en septembre 2022.

Une rencontre qui s'inscrit dans le mouvement de l'Économie de François, lancée par le Pape François en 2020, en collaboration avec le dicastère pour le Développement humain intégral, le mouvement des Focolari et l'économie de Communion ainsi que la ville d'Assise. Parmi les sujets de réflexion : la finance, la pauvreté, la répartition des richesses dans le monde, l'économie intégrale, l'écologie. Jeunes économistes, entrepreneurs et acteurs de changement du monde entier sont invités à repenser au système actuel, à réfléchir aux grands enjeux d'aujourd'hui et demain et à changer le monde !

Après cette rencontre d'Assise, de nombreux jeunes ont lancé l'esprit de ce mouvement dans leur pays. Beaucoup de jeunes latinos étaient présents à Assise, avec le désir de changer les choses sur leur continent en particulier en matière de pauvreté, d'injustices sociales et de questions environnementales. Nous, Français (nous étions une quinzaine à Assise), avons organisé des rencontres et événements en France pour donner de la visibilité à ce mouvement.

Notre prochain rendez-vous réunira une centaine de jeunes professionnels, afin de poursuivre notre réflexion pour changer les choses et bâtir un monde plus juste et fraternel. Rendez-vous donc à la conférence des évêques de France à Paris en octobre prochain pour continuer ensemble ! Que le Seigneur d'infinie bonté, de patience et de persévérance nous donne la grâce de compter toujours plus sur Son Esprit-Saint pour nous guider dans la bonne direction. ●

Sœur Mathilde Montover



AGIR AVEC LES EDC

# « Juste » leur apprendre à coudre

Alors qu'il rencontre des difficultés de personnel pour son atelier de couture, Diego du Réau se voit proposer une solution par un autre membre de son équipe. Une solution locale à un problème très local. Retour sur une proposition innovante.



« **L**orsque j'ai partagé à mon équipe mes difficultés, j'étais loin de m'imaginer que la solution viendrait de cette discussion ! » se souvient Diego. Et pourtant, c'est Luc Bellière, lui aussi membre des EDC Montargis, qui lui propose de trouver une solution avec son association Persée 3C. Une structure qui a pour visée de faire le liant entre les acteurs du territoire. « C'est là que tout a démarré. Une chargée de projet a fait le lien avec l'association 1 000 Sourires implantée dans un quartier difficile de Montargis et le pôle territorial de coopération économique (PTCE) nous a aidés : indispensable alliance qui a pu faire avancer les choses ». Les différents acteurs ont réussi à inventer un nouveau cadre en dehors des formats officiels, au plus près des besoins de l'entreprise et de la réalité des personnes éloignées de l'emploi.

Pour les rejoindre, l'entreprise a créé un atelier de couture au sein de l'association et mis en place une formation professionnelle de trois mois, à ses frais. Une formation quasi-sur-mesure : « Ces femmes ont d'énormes difficultés quotidiennes, il fallait trouver un rythme adéquat. La formation était donc en bas de chez elles, pendant les heures d'école : pas de problème de transport, de garde ou de cantines qui sont le plus souvent insolubles pour elles. »

Quatre femmes ultra-motivées du quartier commencent la formation en janvier. Après des réticences de départ, la formatrice a vu les progrès rapides de ses élèves et leur grand désir d'intégration. En parallèle de ce parcours, elles étaient suivies par l'association pour les aider à faire tomber les obstacles à un retour à l'emploi comme le transport, les gardes d'enfant, les papiers... « Cette formation, c'est une première étape, qu'elles ont franchie haut la main. Maintenant, la prochaine étape, c'est l'intégration dans le monde de l'entreprise, ce qui est loin d'être facile. »

L'atelier de couture va bientôt accueillir les prochaines candidates, pour se caler sur un rythme de deux formations par an. L'idée est de pérenniser le format en le faisant valider par les pouvoirs publics.

Le bilan pour l'entreprise ? « Il est très bon. Une joie d'avoir aidé ces "invisibles", d'avoir su inventer des solutions locales et d'avoir embarqué l'entreprise dans cette aventure ! » ●

H.B.



Une initiative Agir qui a permis d'inventer un nouveau cadre, au plus près des besoins de l'entreprise et de la réalité des personnes éloignées de l'emploi.

LA FONDATION DES EDC

# Un baromètre qui vous donne des clés

La fondation des EDC vient de lancer une plateforme pour mettre à la disposition des entreprises et des dirigeants son baromètre du bien commun. Proposé gracieusement par la fondation des EDC, il peut être utilisé au sein de votre entreprise autant de fois que vous le souhaitez.



« Être un accélérateur de l'économie au service du bien commun » en :

- Soutenant la formation au savoir-être des jeunes et la création d'emploi pour les personnes qui en sont le plus éloignées.
- Diffusant la culture de l'économie au service du bien commun auprès des dirigeants.

◀ Pour soutenir la fondation : [www.fondation-edc.org](http://www.fondation-edc.org)



Le baromètre du bien commun est un outil qui permet d'interroger les collaborateurs sur les actions menées en ce sens. Il permet au dirigeant de faire un état des lieux, d'identifier les points de force et les zones de progrès. Ce questionnaire peut également être utilisé dans le cadre d'une démarche RSE. Le bien commun est abordé dans ce questionnaire au travers de quatre dimensions : la dignité, la solidarité, la participation et la subsidiarité, et enfin la destination universelle des biens. Le baromètre du bien commun, comme toutes les enquêtes internes, peut être utilisé pour :

- Diagnostiquer : où en sont les équipes de l'entreprise par rapport aux thèmes clés du bien commun : la dignité des personnes, la participation, la subsidiarité, la destination universelle des biens.
- Piloter : les indicateurs donnent une vue sur le positionnement de votre entreprise par rapport aux thèmes clés du bien commun. Le support de restitution donne à voir les principaux points d'appui et ceux de vigilance.

- Dialoguer avec les équipes : le partage des résultats d'une enquête au sein de l'entreprise est un temps à privilégier. Ces moments avec les équipes permettent d'échanger sur le travail au quotidien des équipes, sur son fonctionnement, sur ce qui va bien, ce qui doit être amélioré.
- Communiquer la vision de l'entreprise : les questions de l'enquête montrent aux salariés ce qui est important pour votre entreprise et pour vous. Le questionnaire a été élaboré sous l'égide de la fondation par un groupe d'entrepreneurs, tous soucieux du développement d'une économie au service du bien commun, et des spécialistes de la mesure de l'opinion des collaborateurs. Le questionnaire a été ensuite testé par plusieurs entreprises. Philippe Leroux, président de la Fondation, a, lui aussi, mis en place le baromètre au sein de son organisation professionnelle : « *Il m'a permis de comprendre les attentes de mes collaborateurs et de travailler ensuite avec eux sur plusieurs actions dont, en particulier, le fonctionnement du codir, une nouvelle approche de la formation et la communication interne.* »

Pour mettre en place le baromètre, rendez-vous sur le site de la fondation ([fondation-edc.org](http://fondation-edc.org)) dans la rubrique « *Baromètre du bien commun* », il suffit de suivre les indications. Cette plateforme permet à une entreprise d'administrer en toute autonomie une enquête de manière dématérialisée auprès de l'ensemble ou une partie du personnel de l'entreprise. Elle garantit, en outre, l'anonymat de tous les répondants. Alors prêt(e) à vous engager dans cette démarche au service du bien commun ? ●

P.L.



Fondation  
des  
Monastères

Un défi  
plein d'avenir

# UN DÉFI PLEIN D'AVENIR

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

En ce temps de crise sanitaire, la Fondation poursuit son action pour aider les communautés éprouvées, comme tous, dans la santé de leurs membres mais également dans leurs ressources, avec la fermeture des hôtelleries et la réduction de leur activité économique pendant plusieurs mois.



## 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 20000 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](http://www.fondationdesmonasteres.org)

RENCONTRE AVEC UN CHEF D'ENTREPRISE

# Jean-Baptiste Nouailhac



J'ai eu envie de me mettre au service de cette jeunesse invisible, et souvent désœuvrée, et d'élaborer une école qui réponde à leurs problématiques sociales et culturelles

Cofondateur d'Excellence ruralités, Jean-Baptiste Nouailhac a créé une école pilote, le Cours Clovis, à La Fère, dans l'Aisne, en 2017. L'objectif: enrayer le décrochage scolaire dans la France dite périphérique et redonner le goût d'apprendre à des jeunes souvent en perte de repères. Un pari pour cet ancien employé d'IBM, qui a tout plaqué pour retrouver du sens dans sa vie professionnelle. Le membre de l'équipe EDC de Laon a reçu, en décembre dernier, le prix Philibert Vrau de l'Économie sociale et solidaire, décernée par la fondation des EDC.

Reportage...



### Un passage de la Bible qui vous inspire

« Mais quiconque scandalise un de ces petits qui croient en moi, il lui vaudrait mieux qu'on lui pendît une meule d'âne au cou, et qu'on le jetât au fond de la mer. »  
(Matthieu 18-6)

### Une figure de foi qui vous marque

Mère Teresa

### Une figure d'entreprise

Pierre Delamort, le propriétaire de la maison que je louais à La Fère quand je m'y suis installé. Petit-fils d'immigrés italiens, il avait commencé à travailler à 14 ans dans l'entreprise familiale en portant des sacs de charbon et a été jusqu'à sa retraite un chef d'entreprise prospère et un notable du pays.

### Un moment dont vous êtes fier

L'une de mes élèves de cours oratoire m'a remercié après avoir été retenue dans l'un des meilleurs lycées professionnels équestres de France. Elle avait postulé pour un CAP, et, après l'entretien, le jury lui a proposé de la prendre en bac pro, grâce à sa prestation à l'oral.

### Une maxime qui vous interpelle

« Tous plus haut ! » (La devise des écoles Excellence Ruralités).

Quand Jean-Baptiste Nouailhac raconte les origines d'Excellence ruralités, il commence par son expérience de jeunesse, il y a une vingtaine d'années, dans la campagne, du côté de Roissy-en-France. « C'est là que j'ai passé mon adolescence, se remémore l'intéressé. À 15 ans, en seconde, j'avais sept sur vingt de moyenne générale et deux et demi sur vingt en maths. L'établissement dans lequel j'étais m'a demandé de redoubler, et si possible, ailleurs. Un soir, mon père est venu dans ma chambre et m'a demandé de choisir entre une nouvelle école, la pension ou l'émancipation. Je savais que si j'allais au lycée public, cela ne changerait rien à mes résultats, je continuerais à fumer des pétards avec mes potes du football. Je n'avais pas du tout envie d'aller en pension, mais encore moins de devoir aller chercher un job et un appartement à 16 ans ! J'ai opté pour la pension... » C'est en Vendée que le jeune homme atterrit, où il rencontre le directeur de l'établissement. « Au cours de l'entretien, il a demandé à ma mère de sortir pour échanger seul avec moi. Au lieu de me parler de mes notes, il voulait savoir qui j'étais, mes passions, mes talents, mes rêves... J'ai été très surpris ! Et clairement, si je n'avais pas rencontré ce monsieur, j'aurais décroché ! »

### Des rencontres décisives

Fort de cette confiance retrouvée, Jean-Baptiste Nouailhac intègre une classe de 1<sup>re</sup> ES sans redoubler et poursuit son cursus. Il sort diplômé d'une école de commerce et obtient une maîtrise de droit public avant de décrocher un contrat d'apprentissage chez IBM, en 2012, en tant qu'ingénieur commercial. « Mais je ne trouvais pas de sens à ce que je faisais » explique-t-il aujourd'hui. Se remémorant les échanges avec l'ancien directeur de pensionnat, il décide finalement de rejoindre l'association Espérance banlieues, qui crée des écoles dans les quartiers prioritaires. « Pendant quatre ans, j'ai été en charge du développement du réseau, précise-t-il. Nous sommes passés de deux à douze écoles... »

La découverte des travaux de Christophe Guilluy sur le déclassement de la France périphérique va l'interpeller et le pousser à décliner l'idée d'Espérance Banlieues dans les zones rurales. « Je me suis totalement retrouvé dans les descriptions que ce géographe faisait de ces territoires délaissés, où la jeunesse est invisible et souvent désœuvrée. Il a su mettre des mots sur mes intuitions, et j'ai eu envie de me mettre au service de cette jeunesse-là et d'élaborer une école qui réponde à leurs problématiques sociales et culturelles. »



L'objectif d'Excellence ruralités est de donner les mêmes chances de réussir aux enfants vivant dans les campagnes que ceux des grandes métropoles.



Chaque famille débourse une cinquantaine d'euros par mois et par enfant. « *Cela représente moins de 10 % du coût réel, et il faut aller chercher le reste des financements auprès d'entreprises, de donateurs et de fondations* » explique Jean-Baptiste Nouailhac.

Après La Fère (Aisne), Excellence ruralités a ouvert un second établissement à Esse, en Charentes.

### Une expérience concluante

Avec son épouse et quatre jeunes professeurs, Jean-Baptiste Nouailhac pose ses valises à La Fère, petite ville de 3 000 habitants dans l'Aisne, l'une des communes les plus pauvres de France, où 50 % des jeunes sont au chômage, et 40 % en décrochage scolaire. « *Nous voulions être dans un endroit représentatif des difficultés du territoire. J'ai été marqué par les difficultés scolaires des élèves que nous accueillions, mais aussi par la grande dignité de leurs parents... Malgré la précarité, ils ne demandent qu'une chose : que leurs enfants s'en sortent. Pourtant, ils n'ont pas l'impression que l'école les aide beaucoup pour cela. La majorité de ces jeunes avait juste besoin d'un cadre*

*à taille humaine, avec de petits effectifs et un suivi individualisé. C'est ce que nous avons mis en place.* » Avec aussi quelques règles, comme le port de l'uniforme obligatoire, l'interdiction des téléphones portables et le vouvoiement généralisé. « *Beaucoup d'élèves ont été victimes de harcèlement scolaire. Je voulais absolument offrir un cadre apaisé, propice à l'enseignement. Cela porte ses fruits, car les élèves se remettent au travail, et ceux qui étaient mal dans leur peau se déploient...* »

### La découverte de la PSC

Inspiré par les valeurs sociales, c'est un peu par hasard que Jean-Baptiste Nouailhac a rejoint les EDC, il y a trois ans, lui qui reste pudique sur sa foi. « *Je pensais au début que le mouvement était un simple réseau business. Je me suis dit que ce serait l'occasion de trouver des stages pour mes élèves!* » reconnaît l'intéressé en souriant. « *De fait, l'un de mes élèves a décroché un contrat d'apprentissage grâce à Bertrand Caille, le président EDC de la région Picardie, mais ce n'est pas pour cela que je suis resté! J'y ai*

*rencontré des personnes formidables, qui n'ont pas hésité à partager leur expérience et leurs conseils... J'ai été marqué par la dimension sociale de ces dirigeants, dont les conseils m'ont beaucoup aidé...* » Ce fut également pour lui l'occasion de découvrir la pensée sociale chrétienne : « *La doctrine sociale de l'Église n'était pas mon livre de chevet, mais les six principes résonnent vraiment en moi, je trouve cela très puissant. Cela met des mots sur de nombreuses intuitions que j'essaie de mettre en pratique à travers Excellence ruralités. Notamment, en essayant de créer des liens forts entre les élèves, leurs parents et les professeurs.* »

C'est d'ailleurs pour son action que Jean-Baptiste Nouailhac a été récompensé par le prix Philibert Vrau de l'ESS, en décembre dernier. Un honneur pour le jeune dirigeant de 36 ans : « *C'est une reconnaissance du travail des professeurs, qui sont au service du bien commun, mais aussi de cette conformité à une pensée sociale cohérente et très riche, qui me nourrit au quotidien.* » ●

Gautier Demouveaux



**La majorité de ces jeunes avait juste besoin d'un cadre à taille humaine**

### LE FIGARO

5 mai

#### Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens pour le partage de la valeur

« Ce mouvement centenaire, qui représente 3500 entrepreneurs, est déjà très engagé pour le partage de la valeur. [...] 60 % des sondés ont déjà mis en place un mécanisme de partage de la valeur et, pour 87 % d'entre eux, la foi a été décisive dans cette décision. »

15 avril

#### Le mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens en congrès

Les assises Paris-île de France des EDC se sont réunies le 15 avril à Rueil-Malmaison autour du thème « L'unité avant tout » [...]

### B SMART

24 avril

**Pierre Guillet**, dirigeant d'Hesion et président des EDC, était l'invité de Smart Job, le Cercle RH pour débattre du partage de la valeur. Il a rappelé les résultats de l'enquête annuelle des EDC (voir p.30-31).

13 avril

**François Vigne**, dirigeant de Sycomore Corporate Finance et président de la commission Communication des EDC, était l'invité du Cercle des experts pour débattre sur l'emploi, de la future loi travail et de la semaine de quatre jours.

### LE PROGRES

11 avril

#### Marine Regnaud, entrepreneuse et chrétienne assumée

Portrait de **Marine Regnaud**, dirigeante de La fabrique textile et membre de l'équipe EDC Lons-le-Saunier - Le puits Salé: « Avec les EDC, on est dans la recherche de sens. La foi conduit, je pense, à une plus grande considération des salariés et à un rapport à l'argent différent. »

10 avril

#### La doctrine sociale de l'Église est vraiment liée au travail

Interview d'**Arnaud Guirouvet**, président de Jacomex et membre des EDC. « La doctrine sociale de l'Église est vraiment liée au travail. En travaillant, on a une vraie dignité, il nous libère et nous donne une utilité. Par-dessus tout, le travail nous met en relation avec les autres. »



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



6 avril

#### Engager ses talents au service du monde: le

témoignage de **Claire Barneron**, dirigeante d'Agrilyx et vice-présidente des EDC. Claire a rejoint le bureau restreint des EDC dont elle est devenue vice-présidente. « Une mission enthousiasmante au cœur d'un mouvement en pleine croissance où l'on accueille de plus en plus de jeunes et de femmes. »



1<sup>er</sup> avril

Un chrétien peut-il être capitaliste? « Les catholiques et chrétiens multiplient les réflexions sur les dérives d'un système: les assises des EDC se tiendront ce samedi à Bruxelles [...] »



#### « Pour une économie du bien commun », la chronique des EDC

Présentée par **Pierre Collignon**, président de la commission Repères des EDC, chaque samedi à 12h20. 15 avril: Sortez de vos tombeaux / 1<sup>er</sup> avril: Où l'on évoque la question de la conversion / 25 mars: La valeur travail c'est bien ou c'est mal? / 18 mars: Pourquoi un dirigeant doit progresser / 11 mars: Les EDC fêtent les femmes entrepreneurEs

5 avril

#### Je pense donc j'agis-Des signes de la résurrection du Christ dans une France en crise

Avec **Philippe Royer**, président de Fratello et ancien président des EDC. « Il revient au chrétien d'être présent dans ces moments-là. On doit redoubler de foi et d'espérance quand tout le monde pense que tout est foutu, on doit être cette lumière du monde et je pense qu'il faut le faire concrètement. »

30 mars

18/19 (Hauts de France) - **Xavier Thierry**, président de région Nord-Pas de Calais sur les assises régionales: « la fragilité et la vulnérabilité: une force au service du bien commun! ».

1<sup>er</sup> avril

L'éco des solutions - **Philippe Tixier**, président de région EDC Bourgogne Franche-Comté présente le thème des assises régionales « les chrétiens face à la prise de risque, et moi de quoi suis-je capable? ».

24-26 novembre 2023  
\* 2023 \*  
À LYON & EN LIGNE

# ECO-LOGIE

97<sup>e</sup> RENCONTRE DES SEMAINES SOCIALES DE FRANCE  
ssf-fr.org

préparons-nous à un changement radical

CONFÉRENCES | ATELIERS | DÉBATS | TABLES RONDES

en partenariat avec

LA CROIX UCLY LA FAVORISE PROJET LE PELERIN SEMAINES SOCIALES DE FRANCE



## ENCRES DE SECURITÉ ENCRES SPÉCIALES

21 rue des Cerisiers  
91090 Lisses  
01-60-86-25-15  
01-60-86-94-50

### Les entreprises qui soutiennent la revue

#### HOMEA GROUPE

Développeur en Énergies Renouvelables  
(Monsieur Vianney FROMENT)  
Le Grand Escalier, route de Nîmes  
30510 GÉNÉRAC  
Tél. : 04 66 01 01 11  
E-mail : contact@homea.biz  
[www.homea-energies.fr](http://www.homea-energies.fr)

#### DEHON SAS

26, avenue du Petit Parc  
94683 VINCENNES  
Tél. : 01 43 98 75 00 - Fax : 01 43 98 76 66  
[www.dehon.com](http://www.dehon.com)

#### SES POUGET SARL

Chauffage Plomberie Électricité  
22, route de la Paoute  
06130 GRASSE (Le Plan)  
Tél. : 04 93 42 48 67 - Fax : 04 93 42 47 63



3 MOIS GRATUITS AVEC LE CODE : EDC2023

On premise : nous contacter

En SaaS : Utilisateurs illimités

50€ / mois



Bug Tracker



Conception de scénarios de tests



Exigences



Exécutions de tests automatiques et manuels



Git



Statistiques reporting



Drive

Contactez nous

Tel : 02 42 01 01 02  
Mail : [contact@eisge.com](mailto:contact@eisge.com)

[Kalifast.com](http://Kalifast.com)

## « Tout est possible à celui qui croit »



Père Xavier Grillon,  
conseiller spirituel régional  
Auvergne-Rhône Alpes.



L'important est de construire la confiance,  
d'apprendre à faire confiance ou à « mériter confiance »

Nous l'avions bien pressenti, et les économistes comme les éducateurs le savent bien : pas de croissance sans confiance. La croissance de la consommation est corrélée à la confiance des ménages. En matière d'éducation, nos jeunes grandissent en s'appuyant sur un cadre de confiance. Mais il apparaît que toute croissance n'est pas pertinente dans notre monde aux ressources limitées...

Dans la vie spirituelle où la confiance s'appelle la foi, l'enjeu est la croissance de la confiance. « *Augmente en nous la foi* », demandent les Apôtres à Jésus qui leur parle de pardonner indéfiniment (Mt 17,5). Et Jésus de répondre que même une toute petite graine de foi suffirait à déraciner un arbre. Alors s'il est bon de désirer grandir dans la foi, n'attendons pas

d'atteindre les sommets pour commencer à agir : la confiance viendra progressivement et grandira dans l'engagement. Jésus lui-même précise : « *Celui qui est digne de confiance dans la moindre chose est digne de confiance aussi dans une grande.* » (Lc 16,10). Cette affirmation vient de la parabole du gérant habile qui a cherché la confiance des débiteurs de son maître. Jésus fait son éloge, même si la méthode utilisée n'est pas honnête. L'important est de construire la confiance, d'apprendre à faire confiance ou à « *mériter confiance* » – comme disent les scouts – dans de petites choses, avant les grandes responsabilités. « *Tout est possible à celui qui croit* » (Mc 9,23), tout est possible à celui qui croit dans la foi! ●

PÈRE XAVIER GRILLON

**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](mailto:dirigeantschretiens@lesedc.org)

Retrouvez également l'actualité de la vie du mouvement sur le site internet [www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)

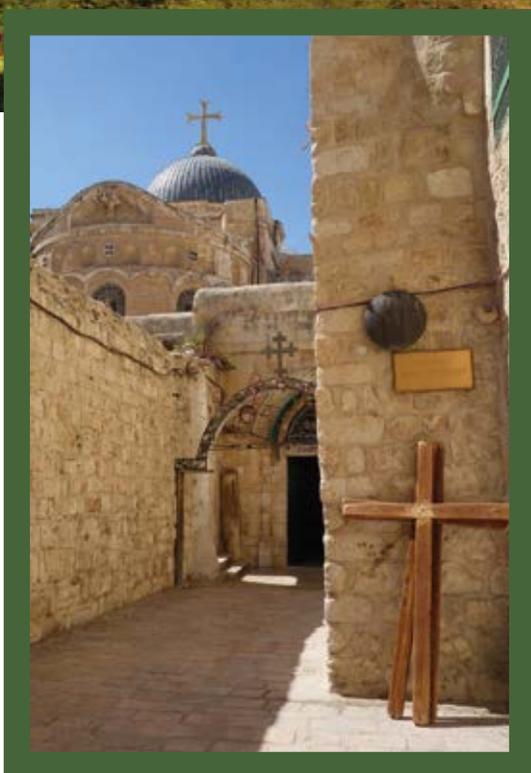


AUX SOURCES DE NOTRE LEADERSHIP INTÉGRAL

# SÉMINAIRE EN TERRE SAINTE

*Sur les pas du Christ, accompagner les entrepreneurs chrétiens  
dans l'exercice d'une juste autorité*

Photos © Shutterstock, DR



**Mont Carmel • Césarée Maritime**  
• Nazareth • Capharnaüm  
• Kursi • Mont des Béatitudes •  
Jourdain • Désert de Judée  
• Jérusalem • Abu Gosh

**DU LUNDI 23 AU LUNDI 30 OCTOBRE 2023**

**Animé par l'Abbé Xavier MANZANO  
et François-Daniel MIGEON**



**Abbé Xavier Manzano,**  
Vicaire général du diocèse de Marseille,  
Directeur de l'Institut catholique  
de la Méditerranée

En partenariat  
avec Terra Dei

**TERRES  
DE LA  
BIBLE**



“ Le leadership intégral consiste à répondre à l'appel du Père en déployant notre vocation, à vivre nos relations à la manière du Fils, et à dépasser nos peurs en coopération avec l'Esprit Saint ; nous découvrons ainsi que l'unité de notre vie trouve son fondement dans la Sainte Trinité, à l'image de laquelle nous sommes créés et à la ressemblance de laquelle nous sommes appelés. Dans un aller-retour permanent entre notre propre expérience et l'exemple du Christ sur chacun des lieux visités, le parcours a été spécialement conçu pour explorer très concrètement cette manière évangélique de vivre et d'exercer nos responsabilités, dans la sphère professionnelle ou privée, pour une vie plus inspirée, plus cohérente et plus engagée au service du bien commun. ”

**François-Daniel Migeon,** Fondateur du TMLI



M E E S C H A E R T

1 9 3 5

## Investisseurs et Responsables

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

GESTION PRIVEE

FAMILY OFFICE

GESTION D'ACTIFS



### 2<sup>ÈME</sup> DE L'ALPHA LEAGUE TABLE 2023

Meeschaert Asset Management, 2<sup>ème</sup> meilleure Société de gestion française, parmi 309, opérant sur les marchés actions



SOMMET  
DU  
PATRIMOINE  
&  
PERFORMANCE

### TROPHÉE D'ARGENT 2022

Financière Meeschaert, Prix de la meilleure Banque Privée Spécialisée

Contactez-nous au 01.53.40.20.20

[www.meeschaert.com](http://www.meeschaert.com)

Les performances et récompenses passées ne sont pas des indicateurs fiables des performances et récompenses futures. Le capital n'est pas garanti, il existe un risque de perte en capital. Ces Sicav ne bénéficient pas du label ISR. Parlez-en à votre conseiller financier et consultez les documents réglementaires de ces Sicav sur [www.meeschaertassetmanagement.com](http://www.meeschaertassetmanagement.com).

Meeschaert Gestion Privée et Meeschaert Family Office sont des marques commerciales de Financière Meeschaert.

Financière Meeschaert - Tour Maine Montparnasse 33 avenue du Maine 75755 Paris Cedex 15 | SA à directoire et conseil de surveillance au capital de 8 040 000 euros - RCS Paris B 342 857 273 - NAF 6430 Z Intermédiaire d'assurances immatriculé ORIAS 07 004 557 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr))