

TABLE DES MATIERES

Partie statutaire

- Compte-rendu de l'Assemblée générale du 12 février 2014 p. 1
- Rapport moral pour l'année 2013 p. 2
Frère Benoît La Pierre qui Vire
- Présentation des comptes p. 5
Soeur Madeleine, Belval

Exposés et autres interventions

- de **Marie de Metz-Noblat**, consultante en marketing, et **Marie Catherine Paquier**, enseignante en marketing,

Produit authentiquement monastique pp. 7 à 23

Avec une partie de débat et d'échanges entre les intervenantes et l'assemblée
..... pp. 14 à 18

- Journée du 13 novembre 2013

« Etre heureux au travail ».

Père Yannik Bonnet

En trois exposés, suivis chacun de leurs questions :

- Développement personnel et sens pour la vie..... p. 24
- Climat de travail..... p. 32
- Chemin de sainteté..... p. 42

NB Tous ces textes sont disponibles aussi en audio

Assemblée générale de Monastic 12 février 2014

L'Assemblée Générale de Monastic s'est déroulée chez les Lazaristes comme les années précédentes. Sur la liste des inscrits, le nombre de participants atteignait exactement 100 – même si les modifications de dernière minute ont peut-être changé ce chiffre.

L'horaire prévu a été bien respecté. La célébration de l'office de tierce, vers 9 h 30, a été suivie du mot d'introduction et de salutation de Frère Benoît, Président de Monastic, de l'Abbaye bénédictine de La Pierre qui Vire, et de la lecture de son rapport moral (voir p. 2). Sœur Madeleine a ensuite présenté les comptes (voir p. 4), puis l'Assemblée a voté successivement l'approbation du compte rendu de l'AG 2013, du rapport moral 2014, et des comptes.

Tout le reste du temps disponible était destiné à examiner la question suivante :

« Compte tenu des attentes de nos clients, comment leur garantir que nos produits sont authentiquement monastiques alors qu'ils ne sont pas créés dans des conditions d'autarcie ? »

Dès 10 h 30, Marie de Metz Noblat a commencé par se présenter, ainsi que Marie Catherine Paquier, toutes deux étant les animatrices de la journée.

Ensuite, Marie Catherine Paquier a commenté, à l'aide de diapos, les résultats de son travail de recherche en vue d'une thèse de doctorat sur les clients qui achètent des produits monastiques.

En fin de matinée, Marie de Metz Noblat a repris la parole pour poursuivre la réflexion, à la fois à partir de son expérience sur le terrain, et à partir de son expertise en marketing. Elle a aussi présenté un questionnaire qui a été remis à chacun des participants en vue de la séance de l'après-midi (voir pp. 6 à 12).

La messe, vers 12 h 15, était suivie du repas pour ceux qui le voulaient et d'un temps libre, toujours bien apprécié.

Les travaux ont repris vers 14 h 30 après l'office de none : Mme Tantardini a pris la parole quelques instants pour annoncer le déménagement de la Fondation des Monastères dans le courant de l'été, pour s'installer au 14 rue Brunel, 75017 Paris.

Les participants ont ensuite été invités à remplir le questionnaire qui leur avait été remis. Pour la première partie du questionnaire, Marie de Metz Noblat a simplement procédé par comptage des réponses. Il y a eu ensuite un temps d'échanges libres suscités par les questions du formulaire.

Enfin, dans une dernière partie, Marie de Metz Noblat a terminé son exposé plus théorique.

Le tout était bien animé, vivant, et a permis un travail de réflexion qui a fait beaucoup progresser la notion de « PAM » (produit authentiquement monastique), dans une grande lucidité sur les capacités de production et les évolutions actuelles, et dans une belle sérénité générale (voir pp. 13 à 21).

La journée s'est terminée relativement tôt, vers 16 h, mais l'objectif fixé avait été parfaitement atteint. La réflexion amorcée se poursuivra de diverses manières dans les mois qui viennent.

La présente livraison donne aussi la restitution de la journée de novembre 2013, trois conférences du Père Yannick Bonnet, « Etre heureux au travail », sous les triples aspects du développement personnel, de la qualité de l'exercice du management, et du chemin de sainteté, avec leur parties d'échanges et de débat avec l'assistance (voir p. 22).

Assemblée générale de Monastic
12 février 2014
Rapport moral

Pour rendre compte de l'exercice passé, le premier sujet que je désire partager avec vous est celui-ci. Mes prédécesseurs et moi-même, nous vous avons rendu compte à plusieurs reprises des difficultés grandissantes à respecter les critères d'attribution de la marque devant le déclin de nos forces. La priorité de notre conseil d'administration au cours de l'année écoulée a été d'aborder cette question de front, et de lui donner une forme qui ne conduise pas à simplement mettre la clef sous la porte. Puissamment aidés par les deux animatrices de la journée d'aujourd'hui, nous avons abouti à ce débat, intitulé « les produits monastiques : entre mythe(s) et réalité(s) ». L'enjeu, mais aussi l'espérance, car il faut en confier l'issue au Seigneur, est que de nos échanges naissent des perspectives sur lesquelles il sera possible de construire.

Vous vous souvenez peut-être que l'an dernier, alors que je vous faisais remarquer la stabilité du nombre de nos adhérents et des contrats d'utilisation de la marque, j'ajoutais que cette stabilité démontrait surtout à mes yeux la difficulté pour nos structures de s'adapter à notre démographie. Dans cette perspective, je note que pour la seule année 2013 nous avons perdu cinq membres, à comparer à une diminution de six membres seulement au cours de la période cumulée des quatre années précédentes, de 2009 à 2013.

Année	Membres	Contrats
2009	224	140
2010	224	140
2011	220	138
2012	221	138
2013	218	135
2014	213	132

Il me semble pourtant prématuré d'en tirer des conclusions ; l'avenir nous dira s'il s'agit d'une fluctuation ou du début d'une réelle décroissance appuyée.

Président de l'association, je me résous mal évidemment à me réjouir de la diminution du nombre de membres, même s'il s'agit de ce qu'une analyse marxiste appellerait l'adaptation des superstructures à la marche en avant de l'histoire... Le point à souligner est ailleurs : certaines raisons de se retirer sont légitimes, d'autres par contre m'interrogent. Une communauté ferme, nous enregistrons la perte d'un membre, c'est la vie. Plusieurs communautés se regroupent, nous ne connaissons plus qu'un membre, ce peut être pour un nouveau départ. Mais lorsque Sœur Myriam m'informe du retrait d'une communauté au seul motif qu'elle cesse son activité lucrative, je le regrette vivement, car l'association a vocation à rendre service dans toutes les affaires temporelles, pas seulement le secteur lucratif.

Un exemple parmi d'autres d'action hors de ce seul secteur lucratif est le personnel salarié de nos communautés. La journée de Novembre lui faisait une large place ; rappelez-vous : « grandir et faire grandir par le travail », avec le Père Yannick Bonnet. C'était renouer avec un thème abordé quelques années plus tôt sous l'angle de la législation...

Nous suivons le Christ, les pieds sur terre et tout à fait immergés dans les affaires temporelles. Notre site Internet témoigne de notre joie à le faire. Et à ce propos je dois vous informer de ce qu'il a été l'objet d'une attaque de pirates l'été dernier. Sœur Myriam heureusement a su s'en rendre compte. Le diagnostic de notre prestataire informatique est qu'il s'agissait d'une manœuvre frauduleuse destinée à manipuler le référencement par les moteurs de recherche. Si j'ai bien compris, ce qui n'est pas sûr du tout, la technique consiste à se cacher dans un site innocent, comme celui de MONASTIC, et à lancer à partir de là en grand nombre de fausses consultations des sites dont on veut promouvoir le référencement. Il est à peu près certain que les visiteurs de notre site n'ont pas subi de dommage. Le prestataire a pu nettoyer l'infection dans le cadre et dans les limites budgétaires de sa mission de maintenance. Mais à cette occasion il nous a prévenus que pour rester raisonnablement sécurisés il faudra un jour porter le site vers une version plus récente de JOOMLA, le logiciel qui le supporte. Ce portage aura un coût significatif. Nous vous en aviserons le moment venu...

Puisque je suis dans le domaine de la communication numérique, un mot des réseaux sociaux. Un particulier a créé sur Facebook une présentation qui rappelait la charte graphique du nôtre, avec des bougies sur fond noir et notre logo. La Fondation des Monastères, dont le personnel a plus l'expérience de cet univers que nous autres contemplatifs, nous a beaucoup aidés à résoudre l'incident de façon satisfaisante. A cette occasion, nous nous sommes posé la question de la présence de MONASTIC sur les réseaux sociaux, et avons répondu provisoirement par la négative. Provisoirement, parce que dans ce domaine à l'évolution vertigineuse, aucune réponse n'est jamais définitive...

Communication encore, sachez qu'une nouvelle impression des signets MONASTIC a été lancée, la précédente étant entièrement écoulee. Ils vous viennent généralement quand vous commandez des sacs, mais un lot est arrivé ici grâce aux bons soins des sœurs de l'Annonciade de Thiais, qui ont accepté de le recevoir chez elles et de le transporter jusqu'ici. Je les en remercie chaleureusement. Pour leur éviter d'avoir à les ramener ce soir, je vous invite à vous servir libéralement. N'hésitez pas non plus à en redemander un stock significatif... C'est entièrement gratuit, et tout doit disparaître ! Faites la demande à S. Myriam...

J'en viens maintenant aux structures associées, et je vais être rapide, avec une mention spéciale pour le groupe hosties.

F. Nathanaël de Tamié, mon prédécesseur, qui assure la liaison avec ce groupe, et moi, avons participé à une partie de ses travaux, ici même en Août dernier. Un secteur difficile en évolution rapide... Je ne prétends pas vous broser un tableau de la situation. Je désire seulement vous faire partager mon admiration pour l'imagination avec laquelle ces communautés organisent leur structure de coopération. Confrontées au fait qu'aucune de leurs communautés ne pouvait décharger suffisamment une sœur pour qu'elle puisse assumer l'animation de l'ensemble, elles ont su trouver une formule décentralisée, souple, légère et efficace, qui fonctionne depuis maintenant plus de deux ans à la satisfaction générale. Je me suis réjoui à les entendre en faire le bilan dans des termes aussi positifs.

J'ai apporté mon grain de sel dans la discussion, lorsque j'ai entendu discuter de la TVA applicable aux hosties, et les ai renvoyées vers la CMA, la commission Monastique Administrative, portée conjointement par la Fondation des Monastères et notre association. Et ici je généralise : ayez, je vous en prie, le réflexe de vous adresser à la CMA pour les questions administratives. Elle fait du très bon travail, et donne de la cohérence aux démarches des uns et des autres. Ce n'est pas du luxe, tant on peut constater des pratiques diversifiées, voire erronées, qui peuvent nuire parfois à l'image que nous donnons à l'administration. Le bon canal pour saisir la CMA, je vous le rappelle, est de questionner Madame Tantardini à la Fondation.

Je ne veux pas quitter la CMA sans mentionner que Monsieur Jean Congourdeau de cette commission a déjà fait plusieurs études sur des cas particuliers concernant le caractère lucratif ou non lucratif d'activités économiques de monastères au sens fiscal du terme, c'est-à-dire sous le rapport de la fameuse règle des 4P (Produit, Public, Profit, Publicité) et qu'il ne faut pas hésiter à lui faire remonter ce genre de question, qu'il faut d'ailleurs se poser régulièrement. Par caractère lucratif au sens fiscal, j'entends la soumission aux impôts commerciaux (IS, TVA, et Taxe Territoriale).

Les magasins ATC, qui il y a un peu plus d'un an faisaient face à une situation très préoccupante, observent maintenant les premiers résultats positifs de l'effort de redressement engagé. Celui-ci passe par une campagne de communication dont l'une des composantes est la transparence sur l'origine et le caractère monastique du produit. Un grand nombre de nos communautés a reçu un courrier des ATC à ce sujet, courrier qui demandait explicitement une réponse. Ces réponses, je dois le dire, tardent à venir. Et « tardent », c'est un euphémisme. Je prends ici la liberté d'insister pour que les questions que nous posent les ATC reçoivent réponse. Les enjeux sont trop importants pour que nous nous dérobbions.

Les communautés fabricant des pâtes de fruits ne forment pas, ou pas encore, de groupe organisé. On en parle, et cela se fera peut-être un jour. En attendant, plusieurs d'entre elles se sont rencontrées en septembre à l'Abbaye des Gardes à l'occasion d'une conférence d'information proposée par les Établissements Fleurance, fournisseur de sucre. Le sujet technique était les réactions chimiques qui sont présentes dans la fabrication des pâtes de fruits. Les coulisses de cet événement ont permis à nos frères et sœurs producteurs de se concerter. MONASTIC est prêt à apporter une aide logistique si besoin est.

Des boutiques de Théophile pour la vente sur le web (j'étais hier à leur AG avec Sœur Anne-Marie) me viennent les échos de réelles difficultés, et LMC fait remarquer combien le secteur de la librairie en particulier est menacé ; comment dans ces conditions concilier un service d'Église avec une saine gestion ? Je ne m'attarde pas : n'attendez pas de moi une réponse.

Pour terminer, je rappelle aux animateurs des groupes de cellérier l'initiative de Frère Pierre Marie, de Kergonan pour un partage entre eux d'expériences, et plus si affinités...

Je vous remercie de votre écoute.

Frère Benoît, Abbaye de la Pierre qui Vire, Président de MONASTIC

PRESENTATION DES COMPTES

BILAN AU 31/12/2012

ACTIF		PASSIF	
STOCKS	780,00	REPORT	31 059,20
LIVRET A	43 809,08	Excédent	19 263,28
CCP	12 176,21	Ch. À payer	6 461,61
CAISSE	18,80		
	56 784,09		56 784,09

COMPTES D EXPLOITATION 2013

Classe 6

Dossiers verts + formation	2 307,97
Frais de secrétariat	182,55
Logos	245,00
Mutuelle St Christophe, responsabilité civile	135,09
Internet	5 402,58
Outils publicitaires	0,00
Frais de réunions	3 398,70
Frais de voyages	3 133,83
Frais de téléphone	289,55
Frais postaux	275,21
Valeur d'entretien	9 660,00
Charges financières	51,20
Subvention accordée	2 000,00

TOTAL DES CHARGES

27 081,68

Classe 7

Vente de logos	450,00
Cotisations	19 491,00
Revenus financiers (livret A)	700,83
Produits financiers annexes (droits d'auteur)	37,76
Transfert de charges: timbres	33,77
Transfert repas	1 617,00

TOTAL DES PRODUITS

22 330,36

Résultat de l'exercice	-4 751,32
------------------------	-----------

BILAN AU 31.12.2013

ACTIF		PASSIF	
STOCKS	535,00	REPORT	50 322,48
LIVRET A	44 509,91	Résultat	-4 751,32
CCP	1 017,73	Charges à payer	520,03
CAISSE	28,55		
	46 091,19		46 091,19

BUDGET PREVISIONNEL 2014

CLASSE 6

Dossiers verts + formation	2 300,00
Frais de secrétariat	180,00
Achat Logos *	250,00
Mutuelle St Christophe, resp. civile	135,00
Internet	5 500,00
Outils publicitaires	0,00
Frais de réunions	3 500,00
Frais de voyages	3 000,00
Frais de téléphone	300,00
Frais postaux	100,00
Valeur d'entretien	9 800,00
Charges financières	50,00
Subventions accordées ?	3 000,00

TOTAL DES CHARGES **28 115,00**

CLASSE 7

Vente de logos	450,00
Cotisations	19 500,00
Revenus financiers (livret A)	400,00
DONS	
Transfert charges timbres	80,00
Transfert repas	1 600,00

TOTAL DES PRODUITS **22 030,00**

* il s'agit de ce qui s'écoule dans l'année.

« Produits authentiquement monastiques »...

Les produits monastiques : entre mythe(s) et réalité(s)

Définition d'un « PAM »

*Produit
Authentiquement
Monastique*

Adéquation entre perception des consommateurs et réalité des produits vendus par les Abbayes

Présentation des deux animatrices de la journée, Marie-Catherine Paquier et Marie de Metz-Noblat.



– *Marie-Catherine Paquier* :

Enseignante en Marketing à Paris

Doctorante en Sciences de Gestion, en cours de rédaction d'une thèse sur le marketing des produits monastiques et les motivations des acheteurs de ces produits selon les canaux de distribution, physiques ou virtuels, religieux ou laïcs.



– *Marie de Metz-Noblat* :

Consultante Marketing à Nancy

Mais aussi formatrice dans le domaine du fromage, créatrice d'évènements de Relations Publiques, gérante d'une épicerie fine et « Référent du Goût » pour la Région Lorraine dans le cadre du Plan National pour l'Alimentation.

Qu'est-ce qu'un produit monastique ?

Votre définition : Ouvraison substantielle, c'est à dire fabrication en clôture par des moines et sous leur responsabilité.

C'est ce que vous, vous avez en tête, en tout cas ce que nous avons compris toutes les deux : un produit ne peut être qualifié de « monastique » que lorsqu'il y a une ouvraison substantielle, c'est-à-dire qu'il est vraiment fabriqué dans la clôture par les moines ou les moniales et sous leur responsabilité.

La notion d'autarcie n'est jamais loin, même si les moines sont créateurs de liens avec l'extérieur.

La perception des consommateurs :

– *M.-C. Paquier* :

• **Interview de 71 clients** (10 à 30 minutes, questions ouvertes)

→ Magasins d'abbayes: Aiguebelle, La Trappe, Chantelle, Tournay, Tamié (24)

→ Comptoir des Abbayes (31)

→ Boutiques de Théophile (16)

Le nombre d'entretiens peut paraître faible, mais ils sont assez longs et approfondis sur le qualitatif, et cela représente quand même un long temps passé avec les clients au sein des magasins. Je remercie beaucoup les cellériers, moines et moniales qui m'ont accueillie, à Aiguebelle, à La Trappe de Soligny, à Chantelle, à Tournay et à Tamié ; en tout, j'ai interrogé 24 clients dans ces différents magasins. Je suis aussi allée passer une semaine en décembre au Comptoir des abbayes où j'ai interrogé 31 clients. Et, sur le site « Boutique de Théophile » – je remercie F. Colombar de m'avoir fait confiance – j'ai interrogé 16 internautes après un parcours de navigation et d'achats sur le site, cela fait maintenant 2 ans.

De ces différents types de points de ventes, il ressort un certain nombre de constantes qui sont globalement très positives, tout va bien – sauf pour une de ces constantes – et ensuite je vous indiquerai quelques nuances selon les types de points de ventes pour en arriver à vous proposer une analyse qui mérite échanges, débats, contradictions et tout ce que vous voudrez dire... et je terminerai par quelques pistes de réflexions.

• Achat plaisir multiple

- Se faire plaisir avec des produits de qualité (perso)
- Plaisir d'offrir de bons produits (cadeau)
- Plaisir d'aider une communauté à vivre (solidaire)
- Plaisir d'aider à donner (solidaire du solidaire)

« d'abord je me fais plaisir, c'est par gourmandise, et c'est pas tous les jours... ce sont de beaux petits cadeaux, je suis sûre de faire plaisir et ça me plaît...c'est un peu cher mais je sais que c'est pour les aider...j'aide des gens qui aident à leur tour, j'aime bien cette idée... »

Première constante - vous pouvez vous congratuler et vous féliciter - : les clients des points de ventes quels qu'ils soient font un **achat-plaisir**.

- le client *se fait plaisir à lui-même*, c'est un achat souvent personnel, il s'achète de bons produits alimentaires ou cosmétiques, il pense qu'il se fera plaisir en les consommant.

- c'est aussi un achat-cadeau, l'acheteur qui achète ce produit dans les magasins sait aussi qu'il *fera plaisir à autrui en offrant ce cadeau*.

- Il y a ensuite le plaisir d'*aider les communautés*, d'aider vos communautés, on peut parler là de plaisir solidaire, c'est réellement plaisant, ce n'est pas un devoir, ce n'est pas pour se donner bonne conscience, cela me fait plaisir d'aider les communautés monastiques. Cela est dit chaque fois avec le sourire.

- Enfin les clients – peut-être pas 100 % d'entre eux, mais une grande partie d'entre eux – sont conscients qu'en vous aidant, en vous donnant de l'argent par un achat de produit, ils se disent que peut-être ce qu'il vous reste *va vous permettre d'aider autrui* (des pauvres, des œuvres sociales, d'autres communautés...) et cela fait aussi partie du plaisir, aider quelqu'un qui va aider à son tour.

Dans cet achat-plaisir il y a la dimension du **don** est très importante et c'est là-dessus que je porterai mon analyse par la suite. Le don est très important, le don d'un objet pour faire un cadeau à un proche, le don d'argent pour aider une communauté, le don d'argent pour aider une communauté qui elle-même va aider.

• Achat engagé

- Pour... vous : survie des monastères
- Contre ... le système

« il faut que ça continue, c'est important...j'allais dans les abbayes quand j'étais petite, il faut les aider...c'est ma façon de les aider...ils prient pour nous, c'est utile... Ça me rappelle ma grand-mère... »

« j'en ai assez de ces grandes entreprises qui se disent éthiques, mais c'est du marketing, ici au moins je suis sûr que c'est vrai...je préfère les circuits courts, on connaît les producteurs, ça donne confiance et c'est plus sympa ... au moins c'est pas trafiqué, ce n'est pas industriel, ils ne le font pas pour l'argent, c'est fait avec amour... »

Deuxième constante tout aussi intéressante : un **achat-engagé**. Les acheteurs ne sont pas neutres, il y a toujours quelque chose, c'est un engagement soit pour quelque chose, soit contre, mais il n'y a pas d'indifférence. L'engagement pour est pour vos communautés, pour vous aider, vous soutenir, pour assurer la survie des monastères. Une personne m'a dit : "C'est comme les pandas, ils sont en voie de disparition !...". J'achète pour m'engager au soutien d'une cause. Mais il s'agit aussi d'un achat-engagé contre, une partie des acheteurs ne peut s'empêcher de faire une petite tirade contre le système dominant, contre les supermarchés, contre la grande distribution, contre l'origine des produits qu'on ne connaît pas, les crises alimentaires qu'on ne connaît pas... Vos produits représentent pour eux quelque chose de rassurant, peut-être une valeur refuge par opposition à ces prix dominants dans lesquels on a plus ou moins confiance.

• Produit a priori de qualité

- Qualité des matières premières
- Qualité des processus artisanaux
- Qualité de l'attention monastique pendant le travail
- Prix perçu comme justifié par la qualité, par l'origine monastique, et par l'objectif d'aider

« a priori on a confiance, au moins on est sûr que ce sont de bons produits, pas faits en usine, faits à la main avec amour par les sœurs, ... enfin... on espère... et puis ça doit être bio... c'est cher, mais c'est le juste prix, quand on veut de la qualité... oui, je paye un peu plus, mais c'est pour les aider... »

Regardons les choses de façon très positive, le produit est perçu comme étant de qualité car les personnes interrogées pensent que les matières premières composant vos produits alimentaires ou cosmétiques sont correctement sélectionnés et de qualité. Ils pensent aussi que le processus – à leurs yeux artisanal – de fabrication, est de qualité. Ils vont même encore plus loin : comme le produit est non seulement artisanal, mais comme il est fait par des moines et des moniales, l'attention monastique portée pendant le travail est particulièrement qualitative. Certains parlent même de travail fait avec amour et sont sûrs que le moine ou la moniale qui a fabriqué de ses blanches mains le produit de A à Z porte une grande marque d'amour envers le client qui achètera le produit. Le prix est évoqué très spontanément et jamais, jamais, je n'ai entendu quelqu'un dire que les produits étaient vendus trop chers. Ils sont vendus chers, oui, le constat est fait, mais le prix est considéré comme juste, justifié, très souvent les gens emploient ce terme “juste”. Le prix est justifié par la qualité, par l'origine du produit, par le fait qu'il soit fabriqué artisanalement et aussi par le fait que les personnes aidées sont prêtes à payer un peu plus pour aider. Cependant, très souvent, quand les personnes évoquent la qualité perçue du produit, dans la même phrase ils disent : “j'espère, en fait on n'en sait rien, les moines ne peuvent pas nous faire ça quand même, on est sûr que ce sont de bons produits, on est sûr qu'ils font à la main !...”. Le mot *a priori* est vraiment indissociable du produit de qualité, produit perçu *a priori* de qualité. C'est un élément sur lequel on doit vraiment réfléchir aujourd'hui parce que si on déçoit cette confiance la chute peut être assez rude pour l'acheteur.

- **Questionnement, doute**

- Origine des ingrédients?
- Origine des produits finis?
- Destination de l'argent?

« en fait, on espère que ce sont de bons produits, on n'en sait rien... est-ce qu'ils peuvent tout fabriquer eux-mêmes?... ce miel, il ne vient pas de France... et quand je paye au magasin, où va l'argent?... »

Tout cela est très beau, on se fait plaisir, on s'engage, on achète des produits de qualité, oui mais... est-ce que ma pensée est vraiment le reflet de la réalité ?

- Les questions surgissant assez rapidement portent sur l'origine des ingrédients, les matières premières ou produits semi-cuisinés qui sont assemblés au sein des monastères, quelle en est l'origine, comment en attester la qualité, l'authenticité ?

- Après, le produit fini en tant que tel (la confiture, le miel, la crème pour les mains...), finalement son origine est-elle vraiment complètement monastique comme j'aimerais bien le penser, moi, acheteur ? Je me fais plaisir de le penser, mais je me pose la question. Cette question est alimentée par la présence ou non du logo “Monastic” et quand il n'y a pas le logo “Monastic” il y a parfois autre chose, sur ce point une question est parfois assez forte.

- Une question aussi sur la destination de l'argent. Je suis prêt à payer cher, cela ne me pose pas de problème parce que je continue à penser que les produits sont de qualité, faits par des moines et moniales... mais je n'ai pas d'information, je me demande à quoi sert l'argent, s'il y a de l'excédent... à quoi sert cet argent, il est sûrement redistribué mais j'aimerais bien être informé. Cette constante est la plus intéressante puisque c'est elle qui pose les questions, les autres on peut s'en réjouir, mais cette constante peut faire un peu déraiser les choses. Si on n'est pas transparent, clair, sur l'origine des matières premières, du produit fini, et la destination des sommes qui sont engagées par les acheteurs, on risque peut-être de passer à côté de quelque chose.

- **Nuances selon les points de ventes**

J'ai étudié 3 types de points de ventes : magasins des abbayes, boutique de Théophile, et Comptoir des abbayes.

En abbaye ... on se fait plaisir en silence!

- Beaucoup d'acheteurs voisins, du coin, qui viennent faire leurs courses de bons produits, se sentent chez eux
- Retraitants, acquis à la cause mais qui se questionnent sur les assortiments
- Touristes, le monastère fait partie du patrimoine
- Peu d'évocation spirituelle, on est sur place, on n'en rajoute pas
- Aiguebelle, La Trappe, Chantelle, Tournay : style du magasin perçu en cohérence avec l'imaginaire monastique (bois, couleurs chaudes, pas de merchandising visible...)
- Tamié: de l'étonnement et de l'admiration sur le style du magasin, cohérence moins forte avec l'imaginaire monastique, « trop »...

Dans les magasins des abbayes, le client se fait plaisir mais n'est pas très, très verbeux, plutôt taiseux, il sait que dans ce type d'environnement on n'est pas là pour être très bavard et même si on peut parler dans le magasin on n'a pas forcément envie de parler, d'autant plus si on est retraitant, les enquêtes marketing se déroulent toujours très bien, mais sont en général assez rapides!... Contrairement à ce à quoi je m'attendais la dimension spirituelle est très peu évoquée. On est à la porte du monastère, on ne va pas en rajouter, c'est une spiritualité très rentrée, intériorisée. Beaucoup d'acheteurs sont là aussi en tant que voisins. Une petite note puisque j'ai visité Aiguebelle, La Trappe, Tournay, Chantelle et Tamié, les 4 premiers magasins ont semblé être perçus comme étant dans le ton monastique, pas de surprise, une décoration plutôt en bois, couleur chaude, pas de question, très cohérent. Pour Tamié, le magasin a été refait tout frais, tout neuf, rouvert début juillet 2013, et je suis venue à ce moment-là, il est très beau, très grand, beaucoup de baies vitrées et les clients sont étonnés, positivement étonnés, ne s'attendant pas à trouver un magasin de ce type-là au sein d'un monastère. Je pense que la façon dont on aménage le point de vente est loin d'être neutre et peut concourir à une image que l'on souhaite donner. A réfléchir!...

Au Comptoir des Abbayes...on se fait plaisir en parlant!

- Recherche de produits originaux et de qualité, le « bobo » fait ses courses
- Verbalisation de l'imaginaire monastique, le calme, l'autarcie, les produits naturels du jardin
- Grande conscience de l'impact de l'achat

Au Comptoir des abbayes, en plein cœur de Paris, 9^e arrondissement, Notre-Dame de Lorette, le concept store des magasins monastiques d'origine non pas religieuse mais laïque, on se fait plaisir, mais là on parle!... Les produits, l'imaginaire monastique, un halo monastique, l'autarcie monastique, le moine ou la moniale qui passe ses heures sur le pot de confiture et qui le fait de A à Z et qui va cueillir les fruits dans le potager... Là, il y a un très fort imaginaire, très verbalisé, pas forcément une grande pratique religieuse, mais la spiritualité est bien présente. A chaque fois l'achat rejoint les constantes données précédemment, c'est un achat-engagé.

Sur les Boutiques de Théophile ...on se pose des questions!

- Une démarche avant tout de recherche d'informations sur les produits, l'origine, le procédé de fabrication, l'abbaye, les frais de ports...
- Démarche souvent déçue, installation du doute
- Peu d'émotion ressentie, regret de ne pas avoir assez de photos, vidéos, explications, qui aideraient à rentrer dans le monde monastique

C'est un point de vente virtuel sur internet et comme sur tous les points de ventes virtuels l'internaute cherche beaucoup plus d'informations qu'il n'en cherche dans un magasin physique puisqu'il reste chez lui, il ne voit personne, le canal internet suscite des questions, des doutes, notamment sur l'argent et les sécurités de paiements, d'où viennent les produits, qui va me les envoyer, combien cela me coûte... Donc le questionnement est encore plus présent sur internet. Il y a une très grande nécessité de donner de nombreuses informations, mais des informations sympa, des vidéos, lorsqu'on vous voit en plein travail en train de fabriquer des produits ou dans le monastère, des photos... Le fait des nombreux questionnements limite l'émotion. Autant les gens sont plutôt émus, contents, en magasin d'abbaye, il se passe quelque chose, on discute, on écoute de la musique, autant le questionnement

répétitif sur internet (pourquoi ça coûte tant en frais de port, d'où ça vient...) limite l'émotion. Je n'ai pas pu faire la comparaison avec le tout nouveau site de l'ATC mais cela viendra peut-être.

• Analyse

Un capital confiance ENOOOOOOORME dans les produits ...

Un acheteur prêt à payer un peu plus cher ...

...mais un doute sous-jacent... attention!

Un achat qui veut du sens et de la transparence

Plus d'émotions ressenties dans les magasins physiques que sur internet

Un achat très lié au phénomène de don

Vous bénéficiez vous-même, vos communautés, vos produits, d'un **capital confiance énorme**, énorme, je ne sais pas si vous vous en rendez compte, en tout cas dans le secteur de la grande consommation, pratiquement aucune marque de grande consommation ne bénéficie d'un tel capital confiance. Vous avez de l'or entre les mains. C'est la prof de marketing qui parle. Vous avez de l'or entre les mains, avec en plus un acheteur qui n'est peut-être pas fortuné mais qui est prêt à payer un peu plus cher, non pas pour frimer et pour s'acheter un produit de luxe, mais parce qu'il y a un sens dans son achat. C'est vraiment très, très positif.

Mais attention, je tire la sonnette d'alarme sur le **doute qui est sous-jacent**. *Le questionnement ne sort pas en premier mais sort de toute façon après 5, 10 ou 15 mn de discussion ; les personnes mettent ce questionnement sur l'authenticité de l'origine, de la fabrication et de la destination de l'argent*. C'est là un vrai sujet de réflexion pour vous. L'acheteur veut du sens, trouve du sens dans son achat, mais il veut aussi de la transparence. Les acheteurs ressentent beaucoup plus d'émotion dans les magasins physiques que sur internet, mais là c'est général pour tous les sites de ventes en ligne. Et, un achat très lié à la conscience du don, j'offre un cadeau à quelqu'un, je donne de l'argent à une communauté, et cette communauté en donnera à quelqu'un d'autre peut-être.

• Le don pro anima

Dans mon analyse j'ai fait un petit détour par le don pro anima pour essayer de comparer ce qu'était le don pro anima au Moyen Age et ce qu'est aujourd'hui la situation d'achat de produits monastiques. Il me semble que le don pro anima faisait intervenir 4 acteurs, les monastères étant au centre d'un système de don assez intéressant. Au-delà des monastères, il y avait d'un côté les riches, puis les pauvres, et tout en haut Dieu et les saints, évidemment très partie prenante dans ce système de don. Les riches donnent des biens terrestres au sens très large (argent, terres, bétail...) aux monastères, lesquels en font un tas de choses :

- En garder un peu pour eux, ce qui a permis

à beaucoup de communautés monastiques d'agrandir leurs terres, de pouvoir cultiver, de survivre, et de pouvoir partager aux alentours.

- Redistribuer sous forme d'aumônes et de charité aux pauvres, aux indigents ; c'était une activité très importante au Moyen Age.

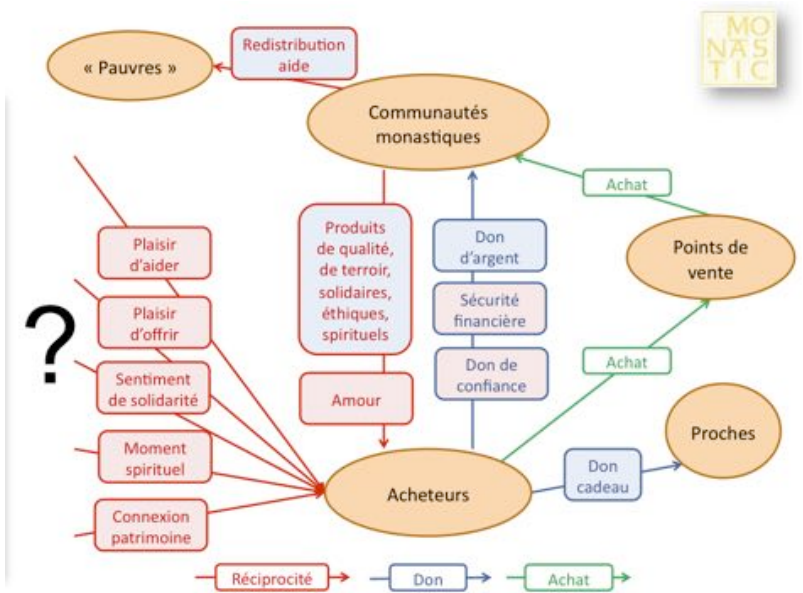
- Garantir aux riches une réciprocité spirituelle, peut-être un petit bout de paradis, par le biais de prières, d'intercessions. D'autre part, en réciprocité matérielle, les moines et moniales garantissaient aux riches qui le demandaient, pourquoi pas une sépulture au sein même du monastère, pourquoi pas un accueil en fin de vie en cas de veuvage ; j'ai vu cela dans certaines chartes d'abbayes, et probablement d'autres choses.



Ce don pro anima mettait les monastères au centre d'un système de don et vous savez que le don n'est jamais gratuit, il y a toujours une forme de réciprocité, on le voit très bien là, une réciprocité matérielle ou spirituelle.

• **Aujourd'hui...**

Aujourd'hui, dans le cadre d'un achat, j'ai identifié un certain nombre d'acteurs : les communautés monastiques, nos acheteurs, et un certain nombre d'autres acteurs (les "pauvres", les proches des acheteurs, les points de vente qui sont points de rencontre lorsqu'il y a un achat de produits monastiques). Pour l'achat de produits monastiques, l'acheteur va dans le point de vente ou sur internet, lequel point de vente est en relation d'achats avec d'autres communautés monastiques puisque vous vous revendez toutes les unes aux autres !...

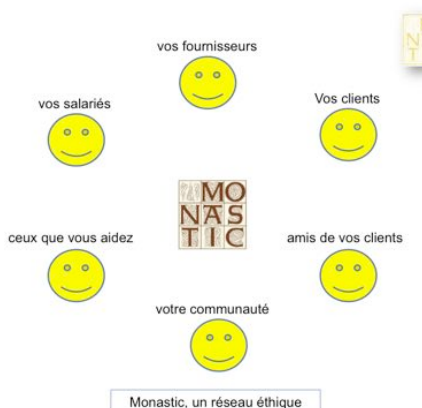


Plus largement, du point de vue du don, quand il achète, l'acheteur donne de l'argent à la communauté monastique, et ce faisant, il lui permet d'assurer une certaine sécurité financière, mais ce n'est pas tout, l'acheteur vous accorde sa confiance, il donne sa confiance et c'est un beau cadeau. Le don d'argent cache un don de confiance. Bien entendu, quand il y a de l'excédent, les communautés monastiques redistribuent, aident, participent à des œuvres sociales soit très localisées, soit éloignées.

En termes de réciprocité, on peut avoir un regard assez multiple, tout d'abord il y a réciprocité sous forme de produit, c'est un lien d'achat, l'acheteur vous donne de l'argent et vous lui donnez un produit que les personnes jugent de qualité, produit du terroir, solidaire, éthique, spirituel, voilà tout ce qui est associé à vos produits par les acheteurs, mais ils ressentent aussi que vous leur donnez en réciprocité de l'amour et c'est une réciprocité immatérielle. C'est aussi important que la confiance qu'ils vous ont donnée.

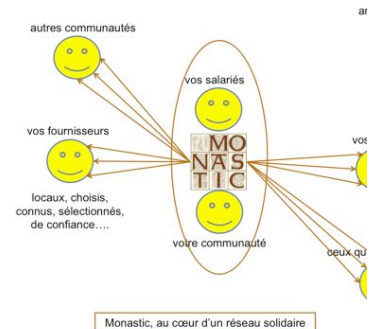
Et, de façon beaucoup plus diffuse, si au moment du don pro anima on savait que cela venait de Dieu sans équivoque, aujourd'hui, c'est beaucoup moins clairement évoqué ainsi, chaque acheteur dit un peu ce qu'il veut, mais il est clair que l'acheteur perçoit en réciprocité un certain nombre de sentiments : le plaisir d'aider, le plaisir d'offrir, un sentiment de solidarité, il vit un moment spirituel, il est connecté au patrimoine (le monastère en France est très lié au patrimoine géographique, historique et bien sûr religieux). Les régions de France sont les régions de France avec leurs monastères, sans les monastères elles n'auraient probablement pas la même saveur. Sur cette réciprocité très diffuse il n'y a pas d'interrogation, peut-être pour certaines personnes c'est une réciprocité céleste, pour beaucoup d'autres non, mais la réciprocité est là, et on est loin de faire ses courses au supermarché. Voilà pour l'analogie entre le don pro anima et ce qui se passe aujourd'hui de mon point de vue.

En termes de pistes de réflexion, il me semble qu'autour de vous des tas de gens ont le sourire, sont contents, d'abord j'espère vos salariés, vos fournisseurs (si j'en crois les cellériers je suppose que les fournisseurs ne sont pas mécontents de travailler avec vous, il y a des liens de confiance, de long terme), vos clients (ceux que je connais le mieux sont contents), les amis de vos clients (quand je vois ce qu'ils font comme cadeaux, je pense qu'ils sont très contents aussi), ceux que vous aidez, donc les personnes à qui éventuellement vous redistribuez, on peut supposer qu'elles reçoivent cette aide avec beaucoup de bonheur, et vous-mêmes, vous avez le sourire aussi ! même si la vie n'est pas toujours facile,



c'est évident. Par rapport à la vie marchande qui nous entoure, dans laquelle je baigne plus que vous par les activités matérielles, matérialistes, vous êtes dans un environnement qui a cette particularité.

J'ai essayé de placer ces différents acteurs dans un espèce de réseau, vous êtes au centre d'un réseau, en amont vous avez vos fournisseurs qui sont en général locaux, choisis en fonction de certains critères, il y a des liens de confiance avec une relation éthique. Vous avez aussi comme fournisseurs les autres communautés, vous ne cessez de vous racheter et de revendre les produits les uns des autres, il y a tout un réseau qui marche très bien, là aussi vous avez des relations tout à fait éthiques et solidaires. Vos salariés qui sont probablement contents de travailler avec vous pour beaucoup d'aspects. En aval il y a vos clients et leurs amis, ce sont des liens apparemment riches en humanité, en confiance... Et ceux que vous aidez en direct et que le client ne voit pas, il aimerait peut-être en savoir un peu plus sur ce sujet. En fait, vous travaillez en maillage, il y a votre entité au milieu, en amont et en aval des gens qui dépendent de vous et vous irriguez un certain nombre de choses auprès de ces gens-là. Vous êtes au cœur d'un réseau solidaire.



• **Pistes de réflexion**

- Qualité, solidarité, humanité, de l'amont vers l'aval: fournisseurs, sous-traitants, salariés, personnes aidées, clients, amis des clients, vous-mêmes...
- L'authenticité dans l'origine, la fabrication, et la redistribution
- Monastic, une filière éthique
- Monastic, au cœur d'un réseau solidaire
- Monastic, une filière de qualité éthique

Cela vaut peut-être la peine de réfléchir à cela en termes de communication, vous positionner comme une filière éthique, un réseau solidaire, ce sont des suggestions.

Je m'arrête là et passe la parole à Marie.

– *M. de Metz-Noblat* : Ce qui est intéressant c'est de voir quelle va être la réalité, le capital confiance que les consommateurs vous apportent, la réalité des produits qu'ils consomment. Avec le bureau de Monastic c'est une partie que nous voulons très ouverte, c'est-à-dire essayer de vous faire réfléchir à : est-ce que vous mettez tout en œuvre pour faire face à ce capital confiance et à cette qualité que les consommateurs vous attribuent ? Voici le questionnaire que nous vous proposons :

• **Aujourd'hui, que trouve-t-on sous le vocable « produit monastique » ?**

- Des produits faits à 100% par des communautés
- Des produits sélectionnés par des communautés
- Des produits de terroir / équitables
- Des produits faisant référence à une abbaye

• **Et actuellement, dans vos communautés...**

- Comment pratiquez-vous votre activité ?
- Comment justifiez-vous de la qualité de votre activité ?
- Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents (les personnes qui font les mêmes produits que vous) ?

• **Réflexion en trois temps :**

- Réponse individuelle au questionnaire suivant
- Echanges en sous groupes
- Synthèse

• **Qui travaille, comment pratiquez-vous votre activité ?**

- Nous faisons tout tous seuls

- Nous faisons travailler des gens proches de nous, tant géographiquement (des gens du coin) qu'affectivement (des familiers)... Lesquels ? Pourquoi ?
- Nous faisons travailler des gens reconnus pour la qualité et leur savoir-faire ... Lesquels ? Pourquoi ?
- Nous achetons au moins disant après appel d'offre
- Nous achetons en fonction de critères objectifs. Lesquels ?
- Nous travaillons en direct avec des fournisseurs que nous connaissons physiquement, nous sommes allés les voir / ou pas. Pourquoi ?
- Nous achetons à un intermédiaire et nous connaissons / ou pas personnellement le producteur. Pourquoi ?

Essayez de voir quels sont les liens entre la communauté et les personnes qui fabriquent les matières premières ou les produits quasiment finis que vous allez acheter ? J'espère qu'à 99,9 % vous allez dire que vous suivez la production de très près.

- **Après la production :**

- Nous testons régulièrement / jamais la qualité finale des produits que nous vendons par rapport à la concurrence. Pourquoi ? A quel rythme ? Combien ?
- Que faisons-nous des sommes gagnées ?
- Que disons-nous aux personnes qui nous posent des questions sur l'approvisionnement / la fabrication / la qualité/ la redistribution / la nécessité de gagner de l'argent ?



- **Résultats des réponses au questionnaire et débat**

Les phrases précédées par * correspondent aux échanges, et sont dites par des personnes différentes. Autant que possible, on mentionne les noms.

– *Marie de Metz-Noblat :*

- **Première vision, d'après les questions posées sur la feuille remise à chacun :**

- Combien de communautés ne produisent rien ? Trois (de l'accueil... un sourire et un accueil).
- Vous faites tout tous seuls – les salariés sont employés à autre chose qu'à fabriquer, s'il y en a. Environ 26 communautés.
- Des ouvriers qui aident – Une petite vingtaine de communautés.
- Vous ne faites rien sur place – ou vous achetez des produits déjà finis, et conditionnés, ou arrive tout fait de l'extérieur... Il peut y avoir une partie des produits fabriqués sur place, une autre achetée ; ou une partie en sous-traitance. Négoce pur. Aide de bénévole, pas forcément employés ou salariés.

- **Les gens qui travaillent avec nous, comment ont-ils été choisis ?**

- Bonnes volontés ? Etes-vous allés les chercher ? Question moins essentielle.

- **D'où viennent les produits qui sont transformés ? Comment sont-ils achetés ?**

- Il est rare d'arriver à 100% de provenance interne. L'autarcie pure n'existe pas.
- Cas particulier des Carmélites de Porto : la laine qu'elles tissent vient intégralement de chez elles. On pourrait parler aussi des vaches de Citeaux, de l'huile d'olive du Barroux. Bonneval a torréfié le chocolat dans le passé. Mais l'autarcie pure est marginale.

Donc, l'autarcie est partielle. Les communautés sont nombreuses à acheter les matières premières (fruits, pour la confiture, pulpe, pour les pâtes de fruits). La matière est achetée plus ou moins transformée.

- **Dans ces conditions, y a-t-il un cahier des charges, des critères ?**

- * Choix des fruits (dont mirabelles de Lorraine...) – sélection selon le terroir.
- * Agriculture biologique (Ecocert) – avec mention sur le produit.

- * Imprimerie : qualité du papier, fournisseur Cèdre (moins cher, dans ce cas).
- * Qualité de la soie.
- * Literie, qualité du tissu – acheté en Allemagne ; les conditions que fait le fournisseur (petits métrages).
- * Cosmétiques. Cahier des charges qualitatif. Le fournisseur est-il déjà connu, et quels sont les délais de péremption, selon les quantités à commander. On peut être amené à acheter un peu plus cher, mais avec un conditionnement plus petit.
- * Critère éthique. Entreprise de cosmétiques dont le directeur a changé, les méthodes sont devenues plus capitalistes (suppression d'un atelier protégé), ce qui a poussé à changer de fournisseur.
- * Producteurs locaux et proches (pour être sûr de la qualité des fruits)
- * Ecologie. Duvet d'animaux élevés en plein air.

• **Quelles informations les fournisseurs donnent-ils ?** Allez-vous voir le producteur, voir le site de production, ou vous contentez-vous de ce qu'ils disent ? Ce n'est pas seulement une inspection, mais aussi le fait de tisser des liens de compréhension mutuelle, comprendre le métier du fournisseur, expliquer le nôtre.

• **Après la production**, demandez-vous à un panel de gens autour de vous, objectifs, de tester en aveugle entre plusieurs produits ?

- * Plutôt avant de lancer un nouveau produit...
- * Après chaque fabrication, selon l'origine des fruits, jury constitué par les sœurs, avec dégustation en aveugle. Il faudrait une soixantaine de personnes pour que ça soit bien, mais au moins, cela permet de dégager une majorité.
- * Difficile de tester les couettes... Comparaison entre l'ancien et le nouveau fournisseur de duvet, les sœurs n'ont pas pu distinguer la différence.
- * Timadeuc et Echourgnac. Même résultat : entre les fromages aux noix, pas possible de distinguer. La transmission du savoir-faire a été bien faite.
- * Journées portes ouvertes de dégustation. Journée d'information. Permet de solidifier le capital confiance en expliquant et en faisant goûter.

Quelles réponses aux questions des personnes ?

- Vérité, transparence, clarté.
- Problème de la redistribution de l'argent. En réalité, la plus grande partie de l'argent est destinée au monastère.
- Mais dans les abbayes où il y a des flots de touristes, on peut se dire : « Ils en font de l'argent, ça va où ? » Expliquer que nous avons les cotisations sociales, les impôts, l'entretien des bâtiments, le chauffage...

– *Sœur Pascale, Vanves* : Concernant la transparence, on ne sait pas toujours ce que font les autres monastères, quand on vend leurs produits. Qu'en est-il d'Eyguebelle et Aiguebelle ? Que faut-il répondre ?

– *Frère Marc Henri, Aiguebelle* : Si vous allez sur le site, vous verrez comment s'appelle l'Abbaye, et pour l'autre nom, vous prenez contact avec moi... Depuis 1996, ce n'est plus nous. Pendant cinq ans, ils ont utilisé notre nom, puis ils ont fait le glissement de nom en changeant les deux lettres. Certaines personnes ne s'en rendent compte parfois que maintenant. C'est la même qualité. Nous ne faisons pas d'audit dans la distillerie qui se trouve à 7 km de chez nous, dans des bâtiments neufs, avec des moyens techniques au top niveau. Nous avons confiance dans les personnes qui fabriquent, certains ont travaillé chez nous, et nous connaissons les patrons. Nous ne sommes que revendeurs, et nous proposons aux autres magasins de prendre ces produits, mais sans aucune obligation, et ce n'est pas un produit monastique. Il y a deux feuilles différentes pour la commande. Il y a peut-être un frère qui vous talonne pour prendre les petits sirops de 50 cl, mais ce n'est pas moi...

– *Sœur Madeleine, Igny* : Est-ce que ça fait vivre l'Abbaye ?

– *Frère Marc Henri, Aiguebelle* : Bien entendu. En 1997, nous avons fait un courrier pour dire « si vous prenez les sirops chez nous, ça nous aide ». Tout les sirops et liqueurs qui partent vers les

monastères passent par nous, c'est centralisé, c'est une convention non écrite entre la distillerie et nous ; mais maintenant, nous n'en avons plus besoin pour vivre. C'est uniquement dans l'intérêt de votre magasin que vous choisissez ou non de les prendre. La question de nous rendre service n'entre plus en jeu. C'est du commerce pur, comme quand on vend du nougat « de Montélimar ». Et nos magasins peuvent avoir besoin aussi de ça.

– *Mère Pascale, Chantelle* : On fait des choix parce que la conjoncture économique ou communautaire nous amène à les faire, mais le problème est de les assumer, et de pouvoir les expliquer.

– *Marie de Metz-Noblat* : On revient à la notion de transparence, d'explication ; ne pas masquer la réalité.

• **Deuxième problème, la communication interne** : savez-vous les uns et les autres ce que font les autres ? C'est vous qui êtes engagés quand vous vendez le produit d'un autre, c'est vous que le client viendra voir.

→ Imaginaire aussi des communautés les unes envers les autres ?

→ Rappeler une fois par an comment on fait ? Il n'y a rien d'obligatoire, dans tout ce qu'on dit maintenant, ce sont seulement des pistes de réflexion, des suggestions.

– *Frère Philippe, Tamié* : Le BA Ba serait qu'on sache entre monastères ce qu'on fait. Si déjà entre nous, on ne sait pas quoi répondre, c'est difficile d'expliquer aux clients extérieurs.

On trouve des subtilités de présentation, avec des terminologies différentes selon les produits, qui portent tous la même marque du monastère : vient du monastère, ou sélectionné par le monastère, ou plus rien du tout. On ne sait pas quoi répondre au client. Je suggère qu'à la prochaine réunion de la Conférence monastique de France (CMF), on s'interroge sur la vérité entre les monastères.

* Le Comptoir des Abbayes nous a dit que leurs clients posaient très souvent ce genre de questions : qui produit, d'où vient le produit... et il nous a demandé si nous pouvions faire des fiches produits. Ça nous a semblé une bonne idée. Elles ne sont pas faites, mais ensuite, ça pourrait aussi être transmis aux monastères.

– *Marie de Metz-Noblat* : Autres remarques ?

* Si on n'est pas sûr du produit, on n'a pas besoin de le vendre.

– *Marie de Metz-Noblat* : Et si votre clientèle exige ce produit-là ? La clientèle est capable de comprendre pourquoi vous l'avez pris. Si vous dénigrez la communauté d'à côté, ce n'est pas très bien, compte tenu de l'image globale que vous avez, mais on peut expliquer.

– *Frère Philippe, Tamié* : On est quand même dans l'ordre de l'économie. Il faut déjà que le magasin paye ses charges pour pouvoir tourner. C'est un critère de gestion incontournable. Si le monastère veut gagner plus d'argent, il se débrouille sur ses marges. Je ne suis pas contre le fait de vendre un produit proposé par un autre monastère sans être du tout fabriqué par lui, mais dont il a un besoin vital. Si l'information est parfaitement claire : « nous vendons ce produit qui n'est pas fabriqué par nous, mais dont nous avons besoin pour vivre », ça ne me gêne pas d'afficher ça dans mon magasin.

* Mais qu'est-ce que les simples vendeuses peuvent savoir et dire ?

– *Marie de Metz-Noblat* : D'où la nécessité et de savoir, déjà, vous, à la base.

– *Dom Hugues, Les Neiges* : J'ai été étonné de la question que vous avez posée tout à l'heure : « Qu'est-ce qu'on fait de l'argent qu'on gagne avec les produits qu'on fait ? » Si je produis quelque chose, si je le vends, c'est pour avoir de l'argent, et après, j'en fais ce que je veux, l'essentiel, c'est que j'en gagne... Pouvez-vous préciser un peu, parce que, dans une SARL, il faut gagner de l'argent, sinon, il faut la fermer tout de suite. Et je ne vois pas de quel droit, parce que je serais moine ou moniale, en

sachant que j'ai quand même un peu de morale, je devrais dire à mes clients ce que je fais de l'argent. Quand vous achetez des pneus chez Michelin, vous ne lui demandez pas ce qu'il fait avec le bénéfice.

– *Marie de Metz-Noblat* : Si, parce que je suis actionnaire Michelin... Nous avons mentionné cette question, parce que, dans les études de Marie Catherine Paquier, arrive cette notion de doute. Il est vrai qu'on ne parle jamais d'argent ; que c'est plutôt mal vu dans notre bonne société ; pour moi, en effet, c'est plutôt signe d'une meilleure qualité de gestion que vous fassiez des bénéfices, plutôt que de dépendre de la Fondation des Monastères pour combler systématiquement vos pertes. D'un autre côté, il y a des communautés qui ne peuvent pas faire autrement, faut-il les fermer pour autant, je n'en sais rien. Je suis d'accord qu'on n'est pas dans une logique économique.

Si on ne fait pas de bénéfice, il vaut mieux ne pas faire de commerce ?

* S'il y a question, c'est peut-être parce que les gens acceptent d'acheter plus cher, et de ce fait-là, voudraient que ce « plus cher » soit justifié.

– *Marie de Metz-Noblat* : Oui, vous êtes quand même en moyenne un peu plus chers, mais c'est normal. Il n'y a en soi rien de répréhensible, parce qu'il y a l'imaginaire de qualité – mais il faut vraiment que ça ne soit pas qu'un imaginaire, mais une réalité – la confiance, et qu'en soi, il n'y a rien de mal à gagner de l'argent.

Sauf si on découvre un scandale, et là, ce sont toutes les communautés qui sont solidaires. C'est à dire que, si on découvre un scandale, une communauté qui place de l'argent dans les paradis fiscaux, ou qu'elle finance un trafic d'armes, ça rejaillira sur tout le monde. La transparence, c'est que la communauté a besoin de l'argent pour vivre, et que, s'il y en a un peu trop, on le garde pour nous parce qu'il y a des projets de mise aux normes avec accès handicapés, qu'on en a assez de payer pour une chaleur qui s'évapore, etc. L'explication est transparente, et il n'y a rien de mal à le dire. Mais il vaut mieux le savoir que d'être pris au dépourvu par quelqu'un qui va poser une question suspicieuse.

– *Sœur Catherine, Kergonan* : Quand les gens achètent chez nous, ils ont dans l'idée qu'ils aident le monastère. Mais ils pensent aussi qu'en contrepartie, le monastère va pouvoir aider. Il y a cette logique-là dans leur esprit. Mais en soi, un magasin, c'est un magasin.

– *Frère Marc Henri, Aiguebelle* : Les seules réactions que j'ai pu entendre, mais je n'entends pas tout ce qui se dit à l'Abbaye, ce sont des personnes qui se demandent comment nous faisons pour entretenir tous ces bâtiments. Et aussi des remarques du genre : « Qu'est-ce que c'est bien entretenu chez vous, qu'est-ce que c'est propre ! » Donc elles se rendent compte que ce qu'elles voient, c'est coûteux. Je n'ai pas entendu la question : « Qu'est-ce que vous faites de votre argent ? »

Il peut y avoir des blagues sur le contenu du tiroir-caisse à la fin de la journée, mais ce n'est pas une remise en cause.

– *Marie Catherine Paquier* : Il est vrai que, ce matin, j'ai soulevé ça, mais vous n'êtes pas perçus comme une SARL lambda, vous n'êtes pas perçus comme Michelin, donc les questions que se posent les clients sont aussi des questions atypiques.

Après, que vous ayez envie ou pas d'y répondre, la discussion est là pour ça, mais la question est posée. Alors il est important de l'entendre, et de savoir si on y répond et ce qu'on répond.

– *Sœur Pascale, Vanves* : Je pense aussi que, dans l'imaginaire des gens, nous n'avons pas besoin d'argent. On nous a demandé plusieurs fois si nous recevions quelque chose de Rome, du diocèse, de l'état. Ça ne fait pas partie de l'imaginaire. Alors nous vendons cher, et nous n'avons pas besoin d'argent... !

– *Sœur Madeleine, Igny* : Sur le miel de l'Abbaye du Désert, il est écrit qu'il vient d'Espagne, ça veut dire quoi ?

– *Frère Pierre André* : Je pense que vous savez tous que le miel n'a jamais été fabriqué par des moines ou des moniales, mais par des abeilles. Les premières ouvrières, ce sont les abeilles. Il se fait que nous avons arrêté notre rucher il y a un peu plus de cinq ou six ans. Nous sommes en relation avec un fournisseur de Hautes Pyrénées qui nous procure l'intégralité du miel. Il a des ruches en France, qu'il fait transhumer en Espagne. D'où l'origine du miel, qui est ou français, ou espagnol. Mais jusqu'à présent, je n'ai jamais vu d'oranger en France, donc vous ne pouvez pas avoir du miel d'oranger

d'origine française. Donc nous sommes bien obligés d'acheter ce miel à un fournisseur qui a ses ruches en Espagne.

Nous travaillons avec un seul fournisseur, nous conditionnons tout sur place. Sur nos étiquettes, il est marqué « sélectionné et conditionné ». Il y a surtout deux laïcs qui y travaillent, et depuis quelques semaines, j'essaie d'y intégrer des frères, ce n'est pas toujours facile. L'activité est en croissance, donc la question d'embaucher se pose, et tant qu'à faire, si on peut y mettre des frères, ça ne sera pas plus mal.

– *Sœur Laure, Verdun* : Concernant la destination de l'argent, je pense que les gens ont besoin d'entendre que c'est pour la vie de la communauté. C'est quand même la destination première. Ils n'ont pas besoin d'entendre le fait qu'on fasse des dons ou autre, mais que c'est le travail qui nous permet de vivre. Et je ne pense pas que ça soit tant pour surveiller que parce que c'est un critère qui fait qu'ils vont acheter chez nous. Il y a ce plaisir dont parlait Marie Catherine Paquier d'aider une communauté à vivre.

De temps en temps, nous faisons des portes ouvertes, avec une exposition où nous expliquons aux gens comment est fait notre travail et à quoi il sert.

– *Frère Nathanaël, Tamié* : Il serait quand même un peu délicat de s'engager sur la justification de la valorisation pour la transformer en argument commercial.

– *Marie de Metz-Noblat* : On n'attend pas ça de vous.

– *Frère Matthieu, Mondaye* : Vous avez posé la question du capital confiance.

Un des critères, pour moi, c'est l'honnêteté, la transparence. Au Désert, vous avez accepté de mettre sur le miel le fait que ce soit « sélectionné et conditionné » par les frères, et je vous en remercie : au moins, on sait ce que vous faites. Dans un magasin, je préfère avoir un produit dont je sais qu'il est sélectionné et conditionné par les frères ou les sœurs, ou un produit qui porte la marque Monastic, donc je sais qu'il y a une ouvraison substantielle, que d'avoir un produit sur lequel j'ai le nom d'un monastère, mais dont je ne sais absolument pas l'origine, au point que c'est du négoce pur, avec une palette qui arrive de Bretagne alors que j'ai commandé en Normandie.

Donc, dans ce capital confiance, j'aime autant voir développer le fait que les communautés ne peuvent plus ou pas faire tout, et je suis heureux d'entendre qu'au Désert, ils essaient d'intégrer davantage les frères pour le miel ; plutôt que de voir arriver un produit dont je ne sais absolument pas ce qui est fait mis à part l'imposition d'un nom d'abbaye.

Je crois que c'est aussi le discours par rapport à nos clients, la transparence qui garde la confiance avec eux, sinon il suffit de faire les choses parce que tout le monde le fait...

– *Dom Hugues, Les Neiges* : Il peut y avoir aussi des circonstances. Aux Neiges, nous avons vécu pendant 150 ans de production de vin. Nous avons été obligés d'arrêter. La marque nous appartient toujours. Nous ne pouvons plus le produire, et c'est notre produit phare, même s'il clignote... Ceux qui nous ont racheté le lieu de production continuent à produire exactement dans les mêmes conditions que ce que nous faisons, du moins, on peut l'espérer. Mais à un moment donné, il va falloir arrêter, alors il va falloir arrêter de mettre « Vin de l'Abbaye Notre Dame des Neiges ». Mais si nous faisons ça, nous pouvons fermer notre boutique demain. Et donc, nous n'aurons plus de revenus. C'est très délicat. C'est la même chose qu'Aigubelle.

Il faut respecter aussi les phases de transition. Mais c'est vrai qu'il faut gagner en clarté.

– *Marie de Metz-Noblat* : Ce que j'aime, c'est cette notion de transparence.

– *Mère Pascale, Chantelle* : Je trouve qu'on met trop l'accent sur l'ouvraison, la transformation, et on ne considère pas assez que la sélection est un vrai travail. C'est important.

Si les frères continuent à vendre le vin sous leur marque parce qu'ils sont sûrs que c'est fait comme il faut, il y a un vrai travail, et il n'est pas reconnu suffisamment.

– *Frère Pierre André* : Le conditionnement est également un vrai travail. On ne fait pas rien au Désert, en vendant du miel. On nous interroge aussi sur la question des revenus, et souvent je dis : « Quand vous vendez du miel du Désert dans vos magasins, il y a à la fois le magasin qui revend le

produit que nous distribuons – donc ça fait vivre un magasin – et ça fait vivre la communauté du Désert qui conditionne. Donc, il y a aussi cette solidarité. » Dans notre groupe, on a beaucoup parlé du réseau. Il n'y a pas que le réseau local, il y a aussi le réseau de solidarité monastique, et je pense qu'il faut aussi en tenir compte.



– *Marie de Metz-Noblat* : Je vais continuer et vous exprimer notre réflexion de femmes de marketing, Marie Catherine et moi.

• **Aujourd'hui, que trouve-t-on sous le vocable « produit monastique » ?**

- Des produits faits à 100% par des communautés
- Des produits sélectionnés par des communautés
- Des produits de terroir / équitables
- Des produits faisant référence à une abbaye

Dans mon magasin à Nancy, où je vends très peu de produits monastiques, et de moins en moins, parce que les trois quarts des ventes que je fais sont des produits lorrains, j'ai décidé d'avoir deux logos : j'ai le logo Monastic pour les produits qui portent le logo Monastic ; et pour tous les produits dont je sais qu'ils font vivre une communauté, j'ai une petite image d'un prieuré à côté de Périgueux. Et j'explique aux gens que ce produit a été sélectionné par des communautés religieuses et que ça les aide à vivre. Et les gens sont tout à fait capables d'entendre ça et ils disent : « D'accord. Puisque vous les avez sélectionnés, ça ne peut être que bon. »

• **Règles du marketing.** Chez nous, ce ne sont pas les 4 P, mais les 5 P :

- Produit : quelle qualité choisir ?
- Présentation (emballage) : comment présenter ?
- Prix : à quel prix vendre ?
- Promotion / Publicité : comment se faire connaître ?
- Place en distribution : dans quel circuit ? Comment ?

Présentation – l'emballage, extrêmement important ; comment présenter, comment séduire le consommateur, aussi par l'emballage : vous avez davantage envie d'acheter quelque chose qui est beau que quelque chose qui l'est moins.

Promotion et Publicité – ça semble être de grands mots, mais c'est déjà : Comment se faire connaître dans son entourage proche.

Place en distribution – dans quels circuits. Vous avez certains produits monastiques comme le Tamié qu'on peut retrouver en épicerie fine, mais à un moment donné, il y a un choix pour sortir d'un circuit donné et élargir à d'autres lieux de distribution.

• Ensuite, dans le langage du marketing, il y a des « **attributs concrets** » - l'âme de la marque. Pour vous, ça correspond au fait que les gens vous perçoivent comme étant en dehors des contraintes temporelles. Et globalement, ils savent que, depuis le VI^e siècle, on a « ora et labora ».

• **Positionnement.** Ce qui rend les produits monastiques uniques, difficilement remplaçables dans la tête du consommateur :

Attributs concrets	Attributs abstraits	Conséquences fonctionnelles	Conséquences psychologiques	Valeurs instrumentales	Valeurs finales
Moine, moniale = des gens qui sont en dehors des contraintes temporelles	Conscientieux, travail bien fait, non bâclé, pas de contrainte d'actionnaires	Qualité	Réassurance (toujours bon)	Être en confiance	Excellence
	Des cloches qui résonnent et rythment les temps de prière Calme, absence de stress	Equilibre Tranquillité	Naturalité Bien Être	Être dans le vrai	Ecologie Bio
	Les monastères sont des communautés parfois isolées	Développement Savoir Faire interne ou externe proche	Expertise et humilité	Savoir s'appuyer sur d'autres	Collectif Ancrage local
Abbayes, monastères = depuis le 6's. Ora et labora	Savoir faire ancestral	Maîtrise des procédés	Authenticité	Être sûr que ce qu'on achète est utile	Expertise
	Des hommes et des femmes qui prient, travaillent pour se nourrir et accueillent les autres	Hospitalité	Charité (dans les deux sens)	Se rendre utile	Altruisme Solidarité

La dernière colonne correspond au fait que vous êtes conscientieux, ce n'est pas bâclé, vous n'avez pas de contraintes d'actionnaires. Ce qui veut dire que ce que les gens recherchent, c'est l'excellence. Vous ne pouvez pas être de qualité moyenne. Il y a une telle charge affective quand on achète un de vos produits que vous ne pouvez être qu'excellents. Sinon, les gens tombent vraiment de haut.

Ensuite, vous êtes calmes, vous n'avez pas du tout de stress – c'est l'imaginaire – et quand ils vous voient courir, ils ne comprennent pas. Vous avez les cloches qui sonnent, c'est bien, vous avez une vie qui est très rythmée.

Ce qui peut en découler, aujourd'hui, c'est que vous pouvez être quasiment écologiques et bio. Il y a ceux et celles qui le sont vraiment, qui ont vraiment le logo bio, mais si vous utilisez de l'huile de palme hydrogénée... il faut faire attention. Aujourd'hui, c'est une tendance de fond. Avec aussi le bien-être animal. Si vous gavez des canards, vous allez avoir toute une partie de la population qui va refuser. Il faut se méfier de cela, parce que, dans les valeurs aujourd'hui, il y a cette proximité avec la nature et le respect de la nature.

Les monastères sont des communautés parfois isolées, mais on sait qu'elles ne le sont pas totalement, et qu'elles savent s'appuyer sur les autres. C'est le réseau, le collectif, et aussi l'ancrage local. Tout le monde sait qu'à côté d'un monastère, il y a des gens, et qu'ils vont donner un coup de main au monastère.

Vous avez un savoir-faire ancestral. Même ceux d'entre vous qui font de la galvanoplastie... En réalité, ça veut dire que vous êtes des experts : vous savez faire. Et il n'y a rien de pire que de tomber sur un produit qui n'est pas parfait. Les deux sont extrêmement liés, expertise et excellence.

Vous êtes des hommes et des femmes qui prient, qui travaillent pour se nourrir, et qui accueillent les autres, ce sont toutes les notions d'altruisme et de solidarité qu'on attend. Donc, il est impossible que le trop plein d'argent soit mis sur un compte aux Iles Caïman. Que ceux d'entre vous qui essaient de faire spéculer la communauté sortent immédiatement... Il faut faire attention à ça.

• **Positionnement des produits monastiques**

Quand j'achète un produit monastique, je me fais plaisir ou je fais plaisir à quelqu'un tout en ayant conscience de participer (*sans que ce soit un gros effort pour moi*) à la vie économique de communautés religieuses (*et je m'achète un petit peu du paradis...*)

Et quand je l'utilise, je vois le résultat du travail de moines & moniales qui n'ont pas compté leurs heures pour obtenir un produit de qualité.

Tout cela a été repris dans l'étude de Marie Catherine.

Cette notion de qualité est vraiment extrêmement liée à l'image et à la perception de vos produits. Les personnes achètent une qualité qui est vraiment supérieure, et font une démarche éthique.

L'un de vous a dit : « Je sélectionne sur des critères éthiques ». Evidemment, la responsabilité des entreprises vous est appliquée à vous les premiers, et il faut impérativement que vous soyez éthiques, c'est à dire que vous n'achetez pas à des marchands de sueur à l'autre bout du monde, et que vous

fassiez attention à ce que les plus humbles et les plus pauvres aient aussi participé dans des conditions décentes.

- **Présentation : comment présenter ce produit ?**

Ce sont seulement des rappels si vous vendez des produits similaires à ceux qu'on peut trouver en grande surface.

Signaler... de loin

→ un emballage clair, attractif

→ une marque immédiatement lisible

Séduire... de près

→ mise en avant des ingrédients importants de la recette... et du bâtiment conventuel

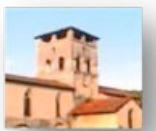
Sécuriser... une fois le produit en main

→ en indiquant clairement la réalité : ce produit est-il ou non fabriqué par la Communauté, ou simplement distribué ?

L'emballage doit être visible pour signaler de loin. N'oubliez pas que vous, si dans votre magasin, vous pouvez avoir dix mètres linéaires sur vos seuls produits, dans les boutiques d'autres monastères ou comme « Le Comptoir des Abbayes », ou même ma petite boutique, si vous avez un emballage qui ne se voit pas de loin, il ne sera pas visible du tout, et le consommateur n'ira pas vers là.

Il faut aussi séduire de près, c'est à dire être très clair, avec la mise en avant des ingrédients importants de la recette. Chez vous, il y a aussi le bâtiment conventuel, parce que, plus vous reliez au fait que ce sont vraiment des produits monastiques – il y a un bâtiment derrière, une abbaye, un monastère – plus vous rassurez les gens sur la réelle origine monastique.

Sécuriser une fois le produit en main, c'est indiquer clairement la réalité : le produit est-il ou non fabriqué par la communauté, distribué, sélectionné. Ici, la notion de sélection est à mettre beaucoup plus en avant. Pour tous les produits, monastiques ou non, quand on a la place, c'est simple. Si on est sous la Règle de Saint Benoît, on peut mettre un rappel de celle-ci, un historique de la communauté – tradition depuis 1132 – et sinon, sélectionné par l'abbaye, le monastère, ou « sélectionné et conditionné par ». C'est extrêmement fort.



Ceci est le petit logo que j'utilise dans mon magasin. Je ne suis pas sûre qu'il soit intéressant d'avoir aujourd'hui un nouveau logo alors que le premier est plus ou moins connu des consommateurs. Une étude toute récente concerne les départements du Nord, Pas de Calais et Somme.

– Père Bernard Marie, Mont des Cats : Nous cherchons à savoir si nous pouvons un jour mettre nos fromages en libre-service. Au Mont des Cats, nous avons de la bière, fabriquée à Chimay – Scourmont – et surtout le fromage, vendu au rayon coupe, et nous avons du mal à augmenter le tonnage, étant donné que nous avons de plus en plus de salariés. Au total, ils sont actuellement 14 dans l'Abbaye, pour 23 moines. Nous faisons 180 tonnes de fromage, nous voudrions arriver à 200, mais nous avons un mal fou à trouver quelqu'un qui nous prendra 20 tonnes.

Nous avons fait une étude de marché, dont nous avons eu lundi les résultats. Nous voulions savoir comment les consommateurs du Nord, du Pas de Calais et de la Somme nous situent. Nous nous sommes adressés à une entreprise qui fait des sondages par internet. La question préliminaire était de se trouver dans l'un de ces trois départements et de consommer du fromage. L'entreprise elle-même ne savait rien d'une abbaye avant d'être venue chez nous. Nous avons obtenu 1005 réponses, ce qui est significatif. Chez nous, la marque « Saveur en'Or » est très connue des consommateurs. Nous sommes obligés de l'avoir sur nos produits pour pouvoir être dans les grandes surfaces de la région. 80% des gens ont répondu qu'ils connaissaient cette marque.

Et pour la marque Monastic, combien de gens pensez-vous qu'ils ont dit qu'ils connaissaient ? 10%. C'est quand même beaucoup. Comme nous sommes tout proches de la Belgique, la marque Trappist, c'est aussi 10%.

Nous n'avons eu les résultats que lundi, et je voulais vous le dire. L'entreprise ne connaissait ni ce qu'est une abbaye, ni Monastic, ni Trappist. Par exemple, ils voulaient mettre comme question : « Allez-vous acheter le produit directement chez le producteur ? », et j'ai refusé, en demandant de

mettre : « Est-ce que vous allez acheter le produit à l'Abbaye ? » Ils ont dit : « Personne ne va répondre à cette question-là. » 15% ont dit : « Oui, nous y sommes déjà allés ». C'est tout neuf, je voulais vous le partager.

– Marie de Metz-Noblat : J'ai trouvé que la démarche était intéressante. 10% de gens qui connaissent le logo Monastic, c'est quand même impressionnant.

– Frère Benoît, La Pierre qui Vire : Dans quel milieu était choisi l'échantillon ?

– Marie de Metz-Noblat : Ils ne sont pas choisis, a priori. Ça fait partie de ce qu'on appelle les i-panels sur Internet. Les deux seuls critères exigés concernaient la géographie et la consommation de fromage. C'est vraiment représentatif de la population locale. Ensuite, pour que ça soit représentatif, la société d'étude va mettre des quotas, et va bloquer, par exemple si on a trop de gens qui ont plus de 65 ans par rapport à la réalité de la population, on arrête, et on leur dit : « Non, désolé, ça n'est pas pour vous. » C'est ce qu'on appelle la méthode des quotas. C'est représentatif de l'ensemble de la région.

• **Promotion / Publicité. Comment faire connaître ?**

→ Rester vrai, ne pas être ostentatoire

→ Ne pas chercher à devenir une marque

→ Savoir profiter des synergies territoriales

→ Se montrer, toujours en expliquant la vie de la communauté

Mettre en avant la qualité et l'éthique de la démarche

Rester vrai. Sans être trop ostentatoire, mais globalement, vous n'avez pas forcément les moyens d'être très ostentatoires, ça tombe bien.

Ne pas chercher à ce que le monastère devienne une marque. Nous avons cette discussion à propos du Mont des Cats. L'agence voulait supprimer le mot « Abbaye », en disant que « Mont des Cats » était suffisamment connu. On en a discuté, et vous êtes revenus à mettre plus en avant le mot « Abbaye », qui rassure, et qui est extrêmement important.

Savoir profiter des synergies territoriales – la notion de « Saveur en'Or », jeu de mot entre le nom de la région et le métal précieux.

Se montrer, toujours expliquer la vie de la communauté. A Tamié, si le consommateur ne voit pas de moine dans le magasin, il est déçu, il achète « moins », mais il n'y a pas que la notion d'achat : ils viennent chez vous pour vous rencontrer, pas seulement pour voir le dernier des pandas.

Mettre en avant la qualité et l'éthique de la démarche. Vous en avez. Vous n'avez jamais sélectionné parce que c'était le plus simple, le moins cher... vous avez toujours des justifications. Mais exprimez-les clairement.

• **Prix à quel prix vendre?**

Ne pas hésiter à être plus cher que la référence dans la famille du fait de deux arguments de poids :

- « artisanal » au sens « non industriel »

- solidaire

Marie Catherine l'a redit, je le dis depuis cinq ou six ans : vous pouvez être plus chers. C'est normal. Non seulement votre qualité est excellente, mais en plus, on sait qu'on vous fait vivre, c'est donc extrêmement important. Les gens qui sont là savent qu'ils sont en train de faire un don. Evidemment, si vous vendez des œuvres d'art à 5000 euros, on n'est plus dans le domaine de ce qui est cher ou pas cher. Mais si vous vendez des couettes, vous pouvez justifier que la couette du Carmel ne va pas bouger pendant trente ans, elle va forcément être d'excellente qualité, et en plus, je vais aider la communauté à vivre.

Vous êtes artisanaux, pas au sens « Chambre des métiers », mais au sens « non industriel », et vous êtes dans une économie solidaire et sociale extrêmement importante. C'est un mot à la mode, servez-vous en, et c'est la réalité, vous êtes solidaires.

• **Conclusion en deux mots :**

Rassurer/expliciter (la qualité, l'origine, les critères d'achat, les contrôles, l'engagement sociétal et/ou territorial, l'éthique...)

Etre transparents ... et ne pas être en contradiction avec les règles perçues par les consommateurs ... à commencer par celle de vérité !

Il faut vous absolument rassurer, en expliquant. Il n'y a rien de pire que quelqu'un qui ne sache pas expliquer la réalité des faits.

Vous m'avez dit souvent : « On dit la vérité ». Oui, dites-la bien. Expliquez la qualité, l'origine, les critères d'achat, les contrôles, l'engagement sociétal, l'éthique, tout ça avec vos mots à vous. Vous savez tout cela, exprimez-le et faites en sorte que vos revendeurs déjà dans le réseau ou à l'extérieur sachent l'expliquer.

Enfin, il faut absolument être transparents, et évidemment, pas en contradiction avec les règles perçues par les consommateurs, à commencer par celle de vérité. Si vous mettez « sélectionné par », il n'y a aucune honte à sélectionner quelque chose, si vous le faites sur des critères très objectifs. En agro-alimentaire, le premier critère, c'est évidemment la qualité gustative ; sur tous les autres produits, ça ne peut être que la qualité et l'éthique.

Notre volonté aujourd'hui était de vous faire réfléchir. L'objectif est-il atteint ?

Si vous avez des questions en termes de marketing – approche de la vente – n'hésitez pas à m'envoyer vos questions par courriel.

- Marie Catherine Paquier : Oui, la sélection, le conditionnement, le négoce, sont de vrais métiers, et vous êtes à l'image de la société, qui est passée du secteur primaire agricole, au secteur industriel ; aujourd'hui, nous sommes dans une société de service, et finalement, vous produisez de plus en plus de services, et peut-être de moins en moins de produits entièrement fabriqués, mais le service est un métier, un très beau métier à part entière, dont on peut parler, tout simplement.



Conférences du Père Yannik Bonnet, 13 novembre 2013

Le travail, un des trois domaines de bonheur possible pour la personne humaine, contribuant au développement personnel, à la socialisation de la personne, et donnant sens à la vie

Nous allons passer cette journée sur le thème du travail parce que c'est un élément essentiel de la vie humaine, un élément qui apporte beaucoup à l'homme, c'est une nécessité et une chose importante. Quand Jean-Paul II a écrit *Laborem exercens* il a bien fait remarquer que le travail n'est pas une punition liée au péché originel, mais que, dès le premier chapitre de la Genèse, on donne à l'homme, au couple humain, le rôle de soumettre la nature et, par conséquent, d'exercer le *dominium*, la domination sur la création et nous verrons dans quel but l'homme reçoit cette injonction. Puis, arrive la rupture avec le Créateur, là on voit apparaître que le travail reste toujours quelque chose d'important et de noble, mais qu'il est assorti, cette fois-ci, d'une condition nouvelle qui est la pénibilité et la nécessité. Ce n'est plus un travail de seigneur uniquement, cela ne veut pas dire que ça ne reste pas un travail de seigneur, mais cela devient quelque chose de nécessaire, d'obligatoire, donc il y a une nécessité dans le travail, et deuxièmement il y a cette caractéristique : c'est pénible. Cela se retrouve dans le vocabulaire ; en français on commence par dire : « ouvrier », et c'est la partie noble du travail puisque le Seigneur lui-même, quand il a œuvré pendant la création, se repose à la fin pour contempler son œuvre. L'œuvre est le travail qu'a fait le Seigneur dans la création et il nous donne la possibilité d'œuvrer également, d'œuvrer dans cette création.

Un petit constat qui n'est pas négligeable c'est que, dans la création, le seul être vivant qui travaille est l'homme, les animaux ne travaillent pas, ils ont un instinct, ils sont en poste de pilotage automatique, ils ont un instinct qui leur permet de s'adapter à un certain environnement, si cet environnement disparaît, ils migrent pour essayer de le retrouver, mais ils sont incapables de changer l'environnement pour s'y adapter.

La caractéristique et une des noblesses du travail c'est que l'homme, par son travail, humanise, poursuit l'humanisation de la création. C'est donc effectivement quelque chose de noble, d'où le terme « ouvrier » qui a laissé maintenant les jours ouvrés et les jours ouvrables, qui s'est transformé en œuvrer qu'on utilise en général pour une grande cause, il a œuvré pour une grande cause. Mais il faut garder cette idée malgré tout que le travail est une œuvre dont on peut être fier.

Deuxième chose. Toujours dans le vocabulaire, on voit apparaître deux mots en français : « besogner », ce qui veut dire que c'est un besoin, et « labourer », non pas au sens du travail de l'agriculteur, mais du travail qui est pénible puisque *labor* en latin veut dire d'abord la fatigue. Quand Madame de Sévigné écrit à sa fille : « Ma bonne, j'ai labouré tout l'hiver », cela ne veut pas dire qu'elle a gratté la terre, mais qu'elle a refait ses tentures ses canapés, etc., donc elle a bossé comme on dit dans le langage actuel.

À peu près à la Renaissance, et ce n'est pas anodin, on redécouvre l'Antiquité gréco-romaine où le travail le plus pénible, ce sont les esclaves qui le font. Le *tripalium*, qui a donné travail, est un instrument de torture. Vous voyez l'évolution : on part de quelque chose de noble, l'œuvre, on supporte les deux choses qui sont la conséquence de la rupture avec Dieu, qui sont le fait que c'est devenu un besoin, donc on a une nécessité de le faire, et Simone Weil écrira des choses très belles sur cette obéissance, on le verra dans le dernier module. Cette pénibilité fait maintenant partie du travail. Le travail a été donné à l'homme dès le départ pour terminer, pour œuvrer dans la création, pour humaniser le monde, c'est un champ qui donne sens à la vie, cela fait partie des champs d'action qui donnent sens à la vie. Il y en a deux autres : il est intéressant de constater que, comme l'homme est un être de relation, les trois champs qui donnent sens à sa vie sont les trois champs de relation. Un jour où je réfléchissais sur le monde du travail, j'avais dessiné au tableau à papier pour mes sessionnistes, un rond qui représentait la planète, j'avais mis dessus un petit bonhomme stylisé avec deux bras, deux jambes, une tête, et je m'étais dit où ce petit bonhomme – qui est comme moi sur la planète – où peut-il trouver le bonheur ? Il va le trouver dans la relation avec ce qui en-dessous de lui, c'est-à-dire la création,

monde minéral, végétal, animal ; au même niveau que lui dans la relation avec les autres ; et au-dessus de lui dans la relation avec le Tout-Autre.

Religion veut dire relation avec Dieu. Comme je le dis lorsque je rencontre des jeunes un peu paumés, qui ne savent pas très bien où ils en sont : vous ne ferez jamais l'économie de la relation avec Dieu, de la recherche de Dieu, parce qu'il y a deux questions que tous les philosophes posent et pour lesquelles ils n'ont aucune réponse : le problème du mal et le problème de la mort. Le mal que vous commettez et qui pèse sur votre conscience, le mal que vous subissez et qui vous laisse des blessures souvent très douloureuses, souvent pour toute votre vie. Et le problème de la mort. Ce sont des problèmes incontournables, vous ne ferez pas l'économie de la recherche de Dieu qui répond, Lui, à ces questions, en cicatrisant votre mal si vous le lui demandez, en pardonnant votre mal commis, et en vous disant que la mort n'est qu'un passage, comme le dit la petite Thérèse : « Je ne meurs pas, j'entre dans la Vie ». C'est un passage qui n'est pas spécifiquement agréable, c'est d'ailleurs pour cela qu'il y a un sacrement pour y aider, mais c'est quand même le passage vers la Vie.

C'est dans cette relation avec les trois domaines qui sont les nôtres : celui de la vie sociale, la création et le Créateur que nous trouvons un sens à notre vie.

Dans cette relation obligatoire avec les choses qui occupent une bonne partie de notre vie, nous allons découvrir peu à peu combien le travail est bénéfique pour l'homme. Pas uniquement dans l'ordre des finalités de donner cette conscience que je sers à quelque chose, que je peux être fier de mon œuvre, que je peux comme Dieu contempler ce que j'ai fait. Cela vous montre la dignité (on en parlera dans le troisième module) du travail manuel parce que le travail manuel on peut le voir, si c'est de la cuisine on peut la goûter. Cela fait une relation entre le corps et tout ce qui vient du travail manuel. Le travail intellectuel ce n'est pas toujours le cas. Quand on fait un bouquin... je commence à écrire des bouquins sur le tard, dans le bouquin on le voit, c'est quelque chose sur lequel on a peiné et qui reste. Si cela ne reste pas, comme le dit un proverbe latin : « Les paroles s'envolent, les écrits restent », les intellectuels peuvent dire n'importe quoi, ils ne sont pas rattrapés forcément par leur copie. Tandis que dans le travail manuel on voit tout de suite si l'œuvre est bonne ou pas. Quand j'ai des mères de famille devant moi je leur dis : « Vous pouvez prendre une recette d'un chef trois étoiles, si vous cuisinez comme une gamelle et que c'est raté, à la tête des convives vous aurez vite compris que vous n'êtes pas bonne ».

Le travail est quelque chose qui permet cette fierté, il a des retombées extrêmement importantes à bien examiner. La première retombée du travail est qu'il nous apprend à nous connaître. Le conseil de Socrate à ses disciples n'a pas vieilli : « Connais-toi toi-même ». « On ne peut réussir sa vie (et non pas réussir dans la vie ce qui ne veut rien dire) que si on tire le meilleur parti de soi-même », donc il faut bien commencer par se connaître. Le travail permet de nous connaître alors que ce que nous faisons sans obligation ne va peut-être révéler qu'une toute petite partie de notre personnalité.

Génétiquement, nous avons des talents qu'il faut apprendre à connaître et nous avons aussi des limites, des talents et des domaines où on ne sera jamais bon. Par exemple, en mécanique, je suis nul, ma femme était dix fois meilleure que moi, elle démontait sa pompe de machine à laver, je la regardais avec effarement en lui disant : « Mais tu vas pouvoir la remonter ? ». Elle me disait : « Aucun problème ». Moi, je suis nul en mécanique. On a tous des limites, on a tous des domaines où on n'est pas bon. Mais, on a tous des domaines où on a des talents et on ne les connaît pas d'emblée. Et, le travail, parce qu'il nous oblige à faire des choses qu'on n'a pas forcément prévues, va nous permettre peu à peu de découvrir nos talents. Le fait de découvrir ses talents est extrêmement bénéfique, cela donne quelque chose de capital pour la vie, c'est la confiance en soi. La confiance en soi n'est pas du tout d'avoir la grosse tête, la confiance en soi c'est de connaître ses talents, de connaître aussi ses limites, comme tout le monde, et puisque j'ai des talents je peux vivre en m'appuyant sur les talents que j'ai. Tout le monde a des talents.

Le travail scolaire commence déjà à révéler une toute petite partie des choses, mais vous avez des gens qui n'ont aucun talent scolaire et qui sont très intelligents et bourrés de talents. J'admire beaucoup les artisans ; j'ai beaucoup travaillé avec les Compagnons du Devoir, ce sont des gens qui ont l'amour d'un métier, qui le transmettent, et dans cet amour du métier ils découvrent leurs capacités. Il faut savoir le travail merveilleux que peut faire un charpentier, un chaudronnier. J'ai vu des travaux faits par les compagnons, les gens sont heureux de pouvoir créer parce qu'ils ont développé un talent.

Contrairement à ce que disent les soixante-huitards avec leur spontanéisme ridicule, vous ne créez que si vous avez une technique, si vous avez travaillé, il faut travailler pour développer les talents. Ce n'est pas le hasard si, en grec, *techné* veut dire à la fois l'art et le métier. Si vous n'avez pas de métier, vous pouvez avoir des tas d'idées créatives, mais vous ne les mettez pas en œuvre. Toujours ce terme d'« œuvre ». Il y a donc une nécessité de découvrir peu à peu ses talents. Dans la famille et ensuite dans le monde du travail, il est capital que les gens puissent découvrir leurs talents.

On ne découvre pas ses talents uniquement en faisant des choses qui plaisent, mais aussi par des choses que l'on fait par obligation. Par deux fois dans ma carrière professionnelle mes patrons m'ont convaincu que je fasse quelque chose pour lequel je n'avais à priori aucun goût et, en plus, je pensais que je n'avais pas le moindre talent. J'ai découvert que ces deux métiers n'étaient pas sans intérêt, j'ai pris – parce que j'étais obligé de le faire – un certain goût et finalement j'étais capable de le faire. J'ai dit à mes patrons que ce ne serait jamais ma tasse de thé, mais j'ai très bien compris que vous me disiez que c'était nécessaire pour ma vie professionnelle, je le fais pendant deux ans et j'ai acquis effectivement des choses qui me servent encore aujourd'hui comme prêtre, qui m'ont servi beaucoup quand j'ai dirigé une paroisse ou un sanctuaire, pour la gestion pour laquelle je n'ai pas un vif intérêt, mais qui est bien nécessaire ; bien gérer le pognon, c'est irremplaçable !

Quand on a des responsabilités on a de l'argent à gérer, des budgets à gérer, et cela ne se fait pas au doigt mouillé. Il y a des techniques à apprendre et finalement j'ai découvert que je n'étais pas si nul que je le croyais. Gros avantage de cette obligation. Il y a une retombée positive dans le domaine de notre personne : cela va nous aider à avoir un « moi » fort, un « moi » solide, une bonne stature humaine – comme le disent les psychologues – ; la technique, l'acquisition d'un métier nous donnent une sécurité. C'est sécurisant pour l'homme de se dire qu'il y a choses qu'on pourrait faire dans n'importe quelles circonstances de la vie. D'ailleurs, vous allez voir dans le monde occidental qu'il va y avoir une crise, nous en sommes juste au début, on va dérouiller bien plus qu'on ne dérouille. Il y a des gens qui vont se trouver très forts dans un monde très difficile, parce qu'ils auront développé des qualités, qui leur donneront une sécurité dans un monde dangereux. Alors que des gens qui ont été portés par des choses artificielles comme la pub, comme le monde dans lequel on vit qui est complètement artificiel, n'ont pas de sécurité et vont s'écrouler.

J'ai vécu la guerre, donc je le sais, j'ai tous mes souvenirs depuis le début de la guerre de 39, j'avais l'âge de raison et j'ai pu observer le monde pendant toute cette période-là, et il y a des gens qui se révèlent et découvrent que, dans un monde difficile, eux ont une profonde sécurité et savent faire des choses que tout le monde ne sait pas faire. On a besoin les uns des autres. Vous allez voir aussi la solidarité qui va se réveiller. Tant qu'on est dans un monde facile, l'individualisme est roi, quand on est dans un monde difficile, on reprend des bonnes habitudes d'entraide. La crise va nous faire du bien, j'en suis convaincu.

Bien sûr, il y aura des difficultés, il y en a toujours. Le travail est sécurisant pour l'homme et lui permet de ne pas vivre – ce qui est le cas de beaucoup de nos contemporains – dans le stress. Il y a un immense stress, une immense inquiétude actuellement parce que beaucoup de gens n'ont pas de bases solides dans le travail, ils vivent sur des choses artificielles et superficielles, alors qu'ils n'ont jamais acquises des choses fondamentales. On le voit dans le travail scolaire, si on n'a pas eu un bon primaire et pas un bon CP qui apprend à compter vraiment bien, on est en danger toute sa vie. À contrario, quelqu'un qui avait le certificat d'études de jadis, c'était du béton armé. N'oubliez jamais ce qu'on appelle les Trente Glorieuses, 1945-1975 a été fait avec une majorité de gens qui n'avaient que le certificat d'études, mais comme on avait tous ce niveau de base-là, cela donnait une facilité d'échanges, entre les ouvriers qui faisaient les postes la nuit et moi-même, il y avait un langage commun, lorsqu'il y avait un incident la nuit ils faisaient un compte-rendu où on savait exactement ce qui s'était passé. Avec les compte-rendus d'aujourd'hui je vous souhaite bien du plaisir ! C'est n'importe quoi, ce n'est pas structuré...

Cela veut dire qu'on acquiert par le travail une solidité dans la vie que seul ce travail donne. Or, la sécurité est un élément psychologique extrêmement important. D'un côté, vous avez la confiance en vous qui est liée au passé, quand je regarde le passé je ne vois pas que des échecs, je vois aussi des acquis ; il y a la vision de l'avenir qui est dangereux parce qu'il est incertain, mais il n'est pas uniquement dangereux, il est risqué, et ce n'est pas la même chose. Les gens confondent le risque et le

danger. Le risque, c'est l'incertitude mais c'est un cocktail – comme le disent les japonais –, l'idéogramme qui en japonais se lit « risque » est la superposition de deux idéogrammes dont l'un veut dire « danger » et l'autre « chance ». Cela change tout et veut dire que l'avenir est incertain, il y a des dangers, et comme le Seigneur m'a donné une raison, je vais essayer de minimiser les dangers, il faut que je me connaisse pour minimiser les dangers, et saisir les chances. Certains disent qu'ils n'ont jamais eu de chance, je leur dis : « maintenant, primo chance ! » et je leur donne des exemples. Il y a des gens qui n'ont pas saisis leur chance parce qu'ils avaient la trouille. D'une certaine manière personne ne les avait aidés à se structurer un « moi » solide.

Troisième élément dans cette construction de la personne humaine, c'est l'autonomie que donne le travail. Dès que j'ai un travail que je possède bien, de fait j'ai acquis une autonomie, ce qui ne veut pas dire une indépendance. On dit toujours aux parents de bien répéter à leurs enfants qu'ils ne seront jamais indépendants. L'homme est un animal social qui ne peut pas vivre sans les autres et sans la relation avec les autres. Il faut avoir une vraie autonomie, c'est-à-dire dans cette société où je vis, je peux faire ce que je dois comme je veux, sauf ce qui est interdit. C'est la vraie définition de l'autonomie. C'est exactement ce que fait le Père éternel avec nous. « Fais ce que tu dois : aime-moi, aime ton prochain... comme tu veux (regardez la diversité des saints, ils ont faits comme ils voulaient ce qu'ils devaient, sauf ce qui est interdit), et puis il y a les commandements dont une majorité est en formulation négative (ne tue pas, ne vole pas, ne prends pas la femme de ton voisin...) ». Nous avons une immense autonomie, l'être humain est fait pour avoir une autonomie, Dieu lui a donné une personne qui n'est pas en pilotage automatique.

Je vais faire une conférence après-demain à Paray-le-Monial sur le thème : « Qu'est-ce qu'apprendre à piloter sa vie ? ». Nous avons à piloter notre vie, nous avons reçu une intelligence pour discerner, une volonté pour nous interdire ou nous engager, nous sommes véritablement pilotes et le Seigneur nous dit : « Maintenant, fais ce que tu dois, comme tu veux, sauf ce qui est interdit ». Finalement, dans le travail, nous aurons toujours cette nécessité de faire ce que nous devons, mais comme nous voulons, l'important est l'objectif.

J'ai travaillé avec les Compagnons du Devoir pendant longtemps et on avait dans nos structures une association qui s'appelait : « Le Comité Hyacinthe Dubreuil », c'était un ouvrier français d'entre les deux guerres, parti aux États-Unis dans les années 20 à 26 pour aller regarder l'organisation scientifique du travail. Il est revenu, a écrit 23 bouquins, et il a terminé à l'Institut alors qu'il était essentiellement ouvrier-mécanicien, et la petite préface qu'il a fait lui-même à l'un de ses bouquin est une dédicace à son père : « À mon père qui était un modeste journalier et qui a voulu que son fils ait un métier ». Et il était un grand professionnel dans son métier de mécanique. Il est devenu écrivain et sociologue parce qu'il a compris, en allant voir l'organisation scientifique du travail, qu'elle mutilait gravement les ouvriers en leur imposant de faire non pas comme ils voulaient ce qu'ils devaient, mais en leur donnant un mode opératoire à suivre sans aucune créativité.

Dans la période heureuse qui n'a pas duré longtemps, après 68, il me disait : « On a vraiment renouvelé dans l'entreprise le monde des relations humaines ». Mais cela n'a pas duré longtemps, très vite le libéralisme américain a complètement massacré cette période-là. Mais il y a eu une période bénie, j'étais à cette époque-là dans les responsabilités humaines, et des années heureuses où on a, au contraire, fait progresser le management des hommes et notamment en aidant les ouvriers à devenir porteurs eux-mêmes d'initiatives, créatifs, avec toute la démarche de la qualité qui était à l'époque non pas une normalisation qui enferme les gens, mais un cadre dans lequel les gens pouvaient devenir eux-mêmes créatifs et avoir une autonomie. D'ailleurs, il y a encore aujourd'hui, dans une situation économique difficile, des entreprises qui marchent très bien, en général de PME, où on laisse aux gens de terrain énormément d'initiatives, tout en leur donnant des objectifs très clairs et de qualité, de performance, mais on leur laisse une autonomie pour continuer toujours à améliorer le travail par leur qualité. Le travail n'est pas figé, ne doit jamais être figé.

Un très bel exemple, ce sont les artistes et les sportifs professionnels. Ce sont des gens qui travaillent énormément alors qu'ils ont déjà des dons. Un footballeur professionnel, son père lui avait fait un mur en bois ou en matière plastique – parce que des gens font le mur lorsqu'il y a un coup franc – pour arriver à loger sa balle juste sous la barre transversale, dans tous les coins, à droite ou à gauche. Des heures de travail, des heures de travail... Yves Montant, qui était un artiste doué pour le music hall,

était invité en Amérique, pour une série de spectacles à Broadway, et il découvre le personnalisme américain, parce que, dans le « quoi » et le « pourquoi », les Américains ne sont en général pas très bons, mais ils ont dans le « comment » un professionnalisme extraordinaire. Il a découvert que, lui qui était pourtant doué pour le music hall, avait beaucoup de choses à apprendre, et il en est revenu et a dit : « J'ai appris qu'on peut toujours travailler à s'améliorer ».

Le travail nous fait grandir, plus on travaille plus on continue à grandir et plus on a une capacité d'improvisation et de créativité que l'on n'a absolument pas lorsqu'on n'a pas beaucoup travaillé. La spontanéité n'est jamais aussi bonne que quand on a beaucoup travaillé avant ! Lorsqu'on dit que les orateurs ont un talent pour l'improvisation, ce n'est pas vrai, ils ont toute une série de trucs en mémoire dont ils peuvent se servir au dernier moment, mais plus on travaille plus on peut être créatif et spontané. Le travail est incontournable.

Je suis un actif de tempérament, cela ne veut pas dire un travailleur, je suis un paresseux mais très actif ! Caractéristique génétique ! J'ai une santé de bête, même si je ne dors que 3 heures dans la nuit, je peux faire une journée de travail de 18 heures derrière. Mais j'étais très paresseux, je faisais ce qui me plaisait. Heureusement, j'ai eu des bons parents, des bons maîtres, des bons patrons qui m'ont fait bosser, je suis un paresseux qui travaille depuis des années ! Cela va m'épargner beaucoup de purgatoire ! L'obligation fait grandir.

C'est un premier élément dans le sens de la vie dans laquelle le travail participe, mais à côté de la vie sociale, de l'amour humain, de l'amour du Créateur, de la relation avec Dieu. Le travail fait partie du sens de la vie, il fait grandir toute notre personne.

Deuxième volet important : le travail socialise la personne, or l'homme est un animal social et le travail est un des éléments – pas le seul – qui contribue à socialiser la personne. C'est tellement vrai que vous voyez des gens – pas uniquement au chômage – à la retraite qui se déstructurent complètement. Dans ma profession de chimie, j'ai connu des gens que la retraite a tout à coup démolis parce que le travail les mettait en contact avec toutes sortes de gens et leur monde social était avant tout le travail. L'un n'avait pas d'enfant, donc il avait besoin peut-être plus encore que d'autres du travail puisqu'il n'avait pas eu cette vie sociale que donne la famille. Moi, j'ai 60 ans et 28 petits-enfants, alors de ce côté-là je n'ai pas été frustré. Cet homme que je connaissais bien était un très gros travailleur, donnait beaucoup de sa vie, de son temps, de son énergie et de sa créativité à son emploi ; il a fait une déprime dès le début de sa retraite, dont il a mis très longtemps à sortir et dont il n'est pas vraiment sorti complètement, cela a été un drame.

J'ai vu des gens dont le maître mot était : « Comment ça va ? – Comme un lundi ! », d'où la haute estime qu'ils ont pour leur activité professionnelle : « Comme un lundi ! », et à l'approche de la retraite, ils s'inquiétaient, et au pot d'arrosage de leur retraite, ils étaient en larmes, ils découvraient qu'il y aurait une rupture sociale, ils n'avaient pas – comme on dit – préparé leur retraite pour se dire qu'ils avaient besoin d'une vie sociale parce que le travail allait leur manquer. Moi, j'avais tellement découvert combien le travail était utile que j'avais dit à ma femme que je ne cesserais jamais de travailler, c'est pour cela que j'étais passé dans le conseil, mais au passage le Seigneur m'a dit : « Tu veux bosser, je m'en charge ! ». Il a résolu le problème de la vie sociale.

Le travail socialise la personne parce que dès le début de sa vie de travail on a besoin de maîtres, pas de profs mais de maîtres qui vous prennent comme un disciple, à qui ils font passer l'amour de leur métier et qui font grandir de cette manière-là. La relation maître-disciple est capitale. J'ai eu merveilleusement quelques profs dans ma vie qui étaient des maîtres, notamment le Père Feder dont j'ai toujours un souvenir extraordinaire, un diocésain, remarquable pédagogue ; il faisait son métier d'enseignant comme une relation de maître à disciple. Ce n'était pas un prof qui jette sa connaissance et après vous vous débrouillez, c'était vraiment un maître qui nous faisait grandir, changer, et il nous connaissait très bien. J'étais probablement un de ses meilleurs élèves en grec et il m'a dit : « Tu devrais faire des sciences ! – Pourquoi ? – Tu n'es pas un littéraire, tu es rigoureux ; la grammaire, la syntaxe, le vocabulaire... » – Il avait raison, j'ai appris que tu aimais la chimie, fais de la chimie, mais en continuant les cours de grec. C'était un maître, pas un prof., pour se former dans la vie de travail on a besoin de maîtres, de gens qui sont attentifs à vous et qui créent une relation sociale tout à fait

remarquable et en général contagieuse car les gens qui ont eu de bons maîtres rêvent d'être un jour eux-mêmes des maîtres.

L'un de mes petits-fils est pâtissier-cuisinier, un très grand pro dans ce domaine-là. Ça a été une bénédiction pour lui que son père (mon fils) qui est un intello digère qu'en fin de 3^e il ne continue pas des études générales, car il s'ennuyait mortellement à l'école, mais il pouvait faire un métier manuel. Ceux-là vont se cultiver après, à partir du monde du travail, du monde social, mais ils ont besoin de faire un métier. Mon petit-fils avait besoin de faire un métier, les profs disent en fin de 3^e disent à mon fils : « Demandez-lui si un métier l'intéresserait, il s'ennuie en classe, il va finir par se gâcher ». Alors mon fils demande à mon petit-fils sans y croire : « Est-ce qu'un métier t'intéresse ? ». Changement de tête immédiat : « Bien sûr, tous les métiers de bouche ! ». Je dis à mon fils : « Cela ne m'étonne pas vraiment car ta mère était un cordon bleu, ton père – comme tous les chimistes – a le chromosome du touilleur, toi-même tu cuisines nettement mieux que ta femme, cela ne m'étonne pas du tout que ton fils veuille en faire son métier. » Ce garçon avait travaillé dans un restaurant et m'a dit : « Le maître m'a tout appris sur la cuisson des viandes et des poissons ». Et après il m'a dit : « Moi, je l'enseignerai ». Il a envie de transmettre. Cela crée une vie sociale, le travail socialise la personne.

Il la socialise également parce que dans le travail, il y a des clients, pas forcément des clients qui payent, ce peut être quelqu'un qui est en aval de vous pour recevoir votre travail et le transformer. Il peut y avoir des chaînes successives de transformation. Il socialise la personne parce qu'il y a toujours une relation de client à fournisseur, ce n'est pas uniquement dans le parti commercial, il y a une relation de client à fournisseur permanente. Je reçois de quelqu'un et je donne à quelqu'un d'autre, une relation qui ne doit pas être d'hostilité, mais au contraire de progrès mutuel parce qu'on s'apprend mutuellement dans la relation client-fournisseur.

Le travail socialise également les gens parce que, dans le travail, des règles générales sont à appliquer partout, par exemple l'hygiène et la sécurité. On ne peut pas se passer de règles du jeu, les règles du jeu du Droit du Travail, les règles du jeu de la qualité que veut le client, on est pris dans un monde de règles avec des personnes en bout de chaîne avec lesquelles on a des relations. Je vous donne un exemple qui m'a frappé : un des métiers que je n'avais pas trop envie de faire et que mes patrons m'ont fait faire... j'ai fait 10 ans de la recherche scientifique, c'est un métier beaucoup plus facile que le métier que j'ai fait ensuite. Mes patrons m'ont fait faire de l'industrialisation des procédés, on fait des trucs formidables dans des tubes à essai, ça s'écoule, il y a assez peu d'accidents dangereux... Quand il s'agit de passer à des tonnes/jour, à des tonnes/heures de fabrication, vous n'imaginez pas le nombre de choses qu'il faut faire converger pour un procédé viable. Vous retrouvez l'hygiène, la sécurité, le droit du travail, vous retrouvez la corrosion des métaux – dans notre chimie – qui vont servir à faire la cuisine, vous avez la corrosion, la solidité, la résistance à la pression, une foule de choses qu'il faut faire converger, vous êtes obligé de faire appel à des gens extrêmement pointus dans toutes ces techniques-là, d'avoir de bonnes relations avec eux, pour qu'ils vous transfèrent la partie qui vous est accessible de leur haute technicité, et vous devez faire l'harmonie de tout cela. C'est un travail extraordinaire qui socialise la personne. Ce métier de la mécanique pour lequel je n'avais pas beaucoup de goût, était un métier de coordination de gens hyper-compétents et hyper-intelligents, il nécessitait une très grande socialisation de la vie industrielle.

Pour conclure ce premier module : le travail a trois vertus importantes, il contribue à notre sens de la vie, l'amour et l'amitié, c'est-à-dire la relation avec l'autre sublimée jusqu'au niveau de l'amour et de l'amitié, un lieu incontournable ne serait-ce qu'à cause du problème du mal et de la mort. Mais le travail lui-même joue un rôle pour donner un sens à la vie. Quand le travail fait grandir notre personne dans son caractère unique, le travail nous aide à nous découvrir et à nous fortifier dans cette dimension unique, nous sommes chacun un être unique et nous avons à le découvrir par le travail. Et le travail a un effet heureux sur la socialisation de la personne.

Questions :

– *Une intervenante* : J'ai été frappée par le caractère d'obligation dans le travail et les fruits de cette obligation, alors que l'expérience en communauté est de frères ou de sœurs qui souhaiteraient faire ce qu'ils ou ce qu'elles veulent ou ont envie.

– *Y. Bonnet* : On y viendra dans le deuxième module, il est de l'intérêt de la communauté d'utiliser au mieux les gens en fonction de leurs goûts et leurs talents, c'est clair. Mais, finalement, si on ne fait que cela tout au long de sa vie, on ne progresse pas, on régresse. L'homme a, en lui, un monde de désirs sans limites, il ne peut pas atteindre tous les désirs qu'il a, c'est certain, mais en tout cas, s'il n'a pas d'obligations, l'expérience montre qu'il ne se développe pas au dixième de ce qu'il pourrait se développer. L'obligation est quelque chose de nécessaire ; moi, je rends grâce d'avoir eu des parents, des profs, des patrons, des supérieurs hiérarchiques tout au long de ma vie – moi qui suis fondamentalement un paresseux –, qui m'ont fait comprendre à quel point le travail est incontournable, qu'on en tire des bénéfices, que justement – parfois on se dit que si on fait ce qui plaît on va être heureux – et on s'aperçoit que quand on s'oblige à faire des choses on est encore beaucoup plus heureux, on a d'abord vaincu en nous des répulsions subjectives, qui n'étaient pas fondées, et on a découvert des qualités qu'on ne se connaissait pas. L'obligation est un cadeau du Ciel. Dans l'état d'innocence tout cela nous était naturel, le *dominium* que l'homme était chargé d'exercer était un travail de seigneur. Il aurait pu, parce qu'il était dans l'état d'innocence et d'amitié avec Dieu, suivre la volonté de Dieu sans la ressentir comme une obligation, mais la rupture a fait que le travail est devenu une obligation, besogne, c'est-à-dire un besoin, tant mieux. Finalement, paradoxalement, c'est cela qui nous fait grandir.

– *Une intervenante* : Une chose est de se connaître soi, une autre est de connaître la personne à qui on confie du travail, et comment faire lorsqu'on ne connaît pas suffisamment la personne à qui on est amené à confier du travail, et pour lui donner la possibilité de se développer ?

– *Y. Bonnet* : Excellente question à laquelle je répondrai dans le module deux. C'est une chose extrêmement importante de la vie du travail. C'est le monde du travail que j'aborderai, tandis que là j'ai abordé le fait spécifique du travail. Dans le deuxième module on va parler du monde du travail. Il y a le climat humain du travail, de toutes les relations à l'intérieur du travail dans l'ordre hiérarchique, l'ordre des obligations et donc des responsabilités. Il y a une relation qui peut rendre le travail insupportable.

– *Un intervenant* : Vous avez parlé d'acquisition de techniques qui donnent la sérénité, la sécurité, dans nos communautés quand on a un besoin à satisfaire on regarde qui est disponible, qui le ferait le moins mal, les possibilités de formation et d'acquisition sont très réduites, un cellérier va avoir quelques journées de formation pour s'initier à la gestion, là où dans une école de commerce on y passera sa vie.

– *Y. Bonnet* : C'est une question dont je ne nie pas l'importance ; ceci dit l'expérience que j'ai – courte, je le reconnais – de la vie de l'Eglise, 14 ans, me montre que dans ce domaine-là on a des lacunes à combler dans l'Eglise. On a probablement hérité du jansénisme, d'une idée fautive qui est qu'il faut faire surtout les choses pour lesquelles on n'est pas doué, alors que saint Pierre et saint Paul disaient exactement le contraire : « Celui qui est fait pour présider, qu'il préside ; celui qui est fait pour interpréter, qu'il interprète ; celui qui est fait pour enseigner, qu'il enseigne... ». Ces trois siècles de jansénisme ont véritablement pourri notre vie ecclésiale pendant longtemps, on n'a pas ce réflexe immédiat d'aider les gens à se découvrir le plus vite possible et de les faire parler sur eux-mêmes. Il serait malsain que les gens parlent sur eux-mêmes... non, non. Dieu nous a donné des talents et il veut que ces talents soient bien utilisés. La parabole des talents le montre bien. Les épîtres sur les charismes le montrent bien. On a beaucoup de travail à faire, bien sûr il faut que vous l'adaptiez dans vos communautés, mais on a le souci, à peine quelqu'un entre dans une communauté d'essayer de le découvrir, et de le découvrir en lui faisant dès le début faire des choses différentes pour voir ce pour quoi il est doué.

Je dis aux Evêques que je rencontre dans le domaine diocésain qu'ils ont une gestion des ressources humaines qui est en général de très petit niveau, qu'ils mettent les prêtres qui se présentent là où il y a un trou disponible... Certaines personnes sont faites pour diriger une paroisse comme moi pour être pasteur anabaptiste ! Ils ne sont pas faits pour cela, alors que le même pourra être père spirituel, prédicateur de retraite, formateur remarquable. Ils ne sont pas faits pour faire tout, y compris dans l'Eglise. Saint Pierre et saint Paul le disent sans arrêt. Je crois que l'on a, dans ce domaine-là, partout... je ne sais pas comment vous pouvez faire dans vos communautés, mais je suis persuadé qu'il y a une manière de dire qu'à la fois le travail est une obligation, mais que finalement c'est l'intérêt de tous que l'on fasse le travail pour lequel on est le mieux fait. A la limite, dans certains cas, aujourd'hui dans la

pénurie de prêtres par exemple, je dis qu'il faut faire la part du feu et se dire qu'il y a des postes où on ne mettra plus personne pour l'instant.

J'ai fait la même expérience lorsque je dirigeais l'école de chimie de Lyon, j'ai eu une idée de l'organisation de la supervision des trois promotions différente de ce qu'elle était, j'ai vu que j'avais besoin de trois personnes et je n'en avais que deux, j'ai renoncé à ma bonne idée ! Dans la formule actuelle qui, finalement, n'est pas si mauvaise que cela, avec l'organisation dont j'ai l'idée qu'elle serait meilleure, j'ai deux personnes sur trois et je ne peux pas le faire parce que la troisième personne serait un manque qui serait catastrophique. Le mieux est l'ennemi du bien, je ne peux pas atteindre le mieux, donc je vais rester au bien actuel.

Si on veut que le climat de travail soit bon, il y a vraiment à se poser des questions qu'on se pose peut-être insuffisamment dans le monde du travail aujourd'hui, dans le monde de l'enseignement, et dans tous les mondes y compris dans le monde ecclésiastique. Je crains une espèce de contamination janséniste, les prêtres de ma génération qui n'ont pas été jeunes prêtres à 62-63 ans – moi à 70 ans j'étais prêtre –, disent que quand ils étaient jeunes au séminaire on leur faisait systématiquement faire des choses pour lesquelles ils n'étaient pas doués... Ce n'est pas bon, ce n'est pas bon pour l'homme, Dieu ne veut pas cela. Dans la manière dont le Seigneur a géré ses douze apôtres, il n'a pas donné la papauté à Jean, pourtant Jean était un grand mystique, une valeur spirituelle, il avait un feeling extraordinaire avec lui, mais il l'a donné à Pierre qui était un petit patron pêcheur, l'exercice du commandement il connaissait, il avait besoin d'un petit coup sur la cloche, mais il était fait pour commander. D'ailleurs, il laissait Pierre parler dans certains cas et Pierre disait : « Tu es le fils du Dieu vivant ». Un petit chef, un bon petit chef.

Il y a eu une attaque grotesque contre le chef au moment des années 68, on a ridiculisé tout ce qui avait la même racine que père, patron, chef... Hiérarchique, en grec cela veut dire le commandement c'est celui qui se met au commencement, puisque *arkein* veut dire les deux. Suivez mon panache blanc comme disait Henri IV, c'est *hieros* c'est-à-dire sacré. L'exercice de l'autorité est sacré. Ce n'est pas l'exercice d'un pouvoir, c'est l'exercice d'une autorité destinée à faire grandir les gens.

– *Un intervenant* : Deux choses apparaissent dans ce que vous dites : le désastre du chômage actuel et la culture du loisir aujourd'hui...

– *Y. Bonnet* : Le désastre du chômage a toutes sortes de causes, mais il faudrait deux bonnes heures pour en parler, ce n'est pas le but aujourd'hui.

Le culte du loisir fait partie d'une chose dont il faut faire très attention. Vous recevez probablement en communauté des jeunes qui ont vécu dans ce culte de la distraction, du loisir, etc. C'est un réel problème. Lorsque je rencontre des jeunes je leur dis : « Il ne faut pas se faire d'illusion, les loisirs on en a tous besoin, on a besoin de détente. J'ai 80 berges et je fais plus de 4.400 km de vélo chaque année. » J'ai besoin de me détendre, je fais aussi des mots croisés. Mais cela ne donne pas de sens à la vie, cela ne nous construit pas, cela ne nous solidifie pas. Parce que le travail a un côté pénible, on a besoin de détente, mais il donne sens à la vie ; la société des loisirs est une perversion dont on n'est pas remis. Et les jeux vidéo font des ravages, des ravages, ils sont devenus une addiction. Il y a la communauté du Cénacle, créée par Sœur Elvira pour sortir les gens des addictions comme l'alcool, le cannabis, etc., mais les addictions dont il faut sortir les jeunes ce sont les jeux vidéo. Cela conduit à des suicides de gens qui ne sont plus dans le réel, qui se jettent du 3^e étage dans l'espoir de voler, de renaître, dans les jeux vidéo on renaît, cela veut dire qu'on est complètement coupé du réel. A cause de cette civilisation du loisir qui s'est accentuée avec les jeux vidéo, il y a des gens aujourd'hui qui sont complètement hors du réel, c'est dangereux, quand on décolle du réel, il y a danger mortel ; des suicides sont liés à cela. La culture du loisir est diabolique.

– *Un intervenant* : Pourriez-vous revenir sur ce que vous avez dit à propos des gens qui vivent dans le superficiel, vous avez cité la publicité, et puis sur ce qui fait que les gens ont des bases, des fondements bien solides ?

– *Y. Bonnet* : Actuellement dans les pays développés, une partie de l'activité est vraiment artificielle. Faut-il sortir tous les ans une nouvelle tablette qui amène un petit gadget de rien du tout et dont les gens ne se servent pas, car dans les tablettes et les téléphones portables les gens n'utilisent que quelques pour cents des possibilités de l'appareil, faut-il dépenser des fortunes en développement pour mettre au point des trucs qui ne servent pas réellement la vie économique des gens, cela veut dire un

gâchis important d'argent, de temps et de matière, un gaspillage pour des futilités ? Ce monde artificiel est nourri de la pub.

Les fondements solides sont liés à la qualité des éducateurs à tous les niveaux, il y a actuellement un gros travail d'éducation à faire dans notre société où on n'éduque pas, où on ne structure pas, l'école est en chute libre de ce côté-là, l'école est un endroit où on doit apprendre l'esprit critique, alors qu'aujourd'hui l'école est un endroit où on ingurgite pour régurgiter à l'examen, l'école a baissé de niveau et ne cesse pas de baisser de niveau. Une de mes filles qui est dans l'enseignement me parle de la disparité actuelle : à cause de l'école qui ne joue plus son rôle, la ségrégation sociale augmente. Dans ma promotion d'ingénieurs il y avait 20 % environ de gens d'origine modeste, dans la même école aujourd'hui il y en a moins de 8 %. Cela veut dire un vrai problème éducatif dans la société, on le ressent forcément dans le monde du travail qui est en aval. Entre la famille et la formation il y a une baisse de qualité, et dans le monde du travail on encaisse, dans vos communautés vous encaissez cela aussi. Vous recevez des jeunes non structurés aujourd'hui. Il est parti autant de prêtres de l'Eglise sous le pontificat de Jean-Paul II que sous le pontificat de Paul VI, et ce n'est pas du tout le même profil. Le pontificat de Jean-Paul II a été beaucoup plus long, la caractéristique des jeunes qui quittent le ministère, dans les gens que j'ai connus au séminaire, il y en a au moins cinq à ma connaissance qui ont quitté le ministère parce qu'ils n'étaient pas structurés humainement. Les deux cellules qui structurent humainement un jeune sont la famille et l'école, et après cela le monde du travail, mais quand le monde du travail est obligé de faire tout le boulot qui n'a été fait ni dans la famille ni dans l'école, bonjour les dégâts !...



**Le climat de travail dépend de la qualité de l'exercice du management
et du respect des trois devoirs du manager :
union des acteurs, détection et bonne utilisation des talents,
diffusion d'une réelle autonomie à chacun**

Il y a quelquefois chez les gens une confusion dans leur mal-être au travail où ils ne font pas la distinction entre le travail lui-même et le climat de travail. Or, ce sont deux choses différentes. On peut, par exemple, avoir un travail très intéressant et le faire dans un climat détestable qui pourrait le bonheur au travail. Au contraire, on peut avoir un travail quelconque, pas exaltant, mais le faire dans un climat de travail qui, véritablement, fait grandir la personne elle-même dans cette relation entre celui qui fait et celui qui est responsable de celui qui fait, parce que dès qu'il y a nécessité de faire un produit pour quelqu'un, client intérieur ou client extérieur, et que la personne n'est pas un travailleur indépendant, il y a une relation hiérarchique à l'intérieur du travail. La qualité de cette relation hiérarchique est éminemment importante pour que les gens soient dans les bonnes conditions humaines, psychologiques, sociologiques, etc., pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

C'est un problème extrêmement important, j'y ai consacré beaucoup de ma vie. Très vite quand je suis entré dans le monde du travail, je me suis rendu compte qu'il y avait cet aspect-là qui était à l'époque assez négligé. C'était avant les années 60 et j'ai senti une nécessité très importante de renouveler le climat humain du monde du travail. C'est une chose à laquelle j'ai beaucoup travaillé, dans l'entreprise d'abord, ensuite en expliquant à mes élèves de l'école de chimie de Lyon qui allaient eux-mêmes être amenés à avoir des postes d'encadrement dans le monde de l'entreprise, à quel point il était important de se pencher sur ce problème humain du monde au travail.

J'en suis arrivé à trois grands axes qui permettent un bon climat humain dans le monde du travail : le problème du *climat d'union des personnes qui travaillent*, d'ailleurs on dit dans les dictons de la sagesse populaire avec un réalisme en général très grand et avec une imprégnation de culture chrétienne : « Les mauvais chefs divisent toujours pour régner. » Au contraire, un bon chef est quelqu'un qui crée l'union sacrée. On a besoin d'union. Donc, un travail important lorsqu'on est en responsabilité vis-à-vis de gens qui, eux, travaillent directement, c'est de créer un climat d'union, et cela ne se crée pas facilement parce que tous les gens sont différents, ils sont souvent plus tentés par le fait de marquer leurs différences et éventuellement de sortir eux-mêmes les colts dès qu'un autre se

présente dans l'équipe de travail et avec lequel ils n'ont pas d'atomes crochus par exemple, ou des divergences sur la partie technique, mais qu'ils transforment en agression contre la personne. Il y a donc tout un travail à faire pour créer un climat d'union.

Quand on a une équipe de gens, si petite soit-elle, interdire toute attaque sur les personnes, dès que quelqu'un porte un jugement sur une personne, dire stop avec l'énergie qu'il faut. Si on a le droit de critiquer les actes des personnes, il ne faut jamais transformer cela en un jugement sur la personne. Au passage, je le dis aux parents car c'est le même problème, on ne dit jamais à son enfant qu'il est un petit menteur, on lui dit qu'il a dit un gros mensonge, ce n'est pas du tout la même chose, on ne l'enferme pas en qualifiant sa personne sur ses actes ; dans le monde du travail il ne faut jamais qualifier une personne à partir de ses actes. Des gens n'ont pas fait leur boulot consciencieusement, on peut leur faire remarquer car cela a créé une difficulté pour les autres, mais sans jamais dire : « C'est un fainéant ». Non, non.

C'est un travail de respect de la personne. Lorsqu'on est en responsabilité, il faut faire régner le respect des personnes. C'est capital. J'ai vécu dans le monde du travail, c'était la lutte des classes à tous les repas à l'époque. J'avais donc dans le monde du travail des gens qui avaient des idées idéologiques tout à fait à l'opposé des miennes. Le respect des personnes est fondamental dans toute communauté humaine, quelle qu'elle soit, et c'est vrai pour la communauté de travail. Le respect des personnes, cela crée tout de suite un climat différent. J'ai vécu dans une usine littéralement quadrillée par le parti communiste, tout le monde connaissait mes opinions sur l'idéologie communiste, et j'avais des relations délicieuses avec les gens les plus huppés dans l'organisation du parti. Certains me téléphonaient pour me dire : « Je voudrais vous demander un conseil, est-ce que je peux venir vous voir ? ». C'est un signe, un gars qui se positionne dans la vie sociale comme votre adversaire dans la lutte des classes, et qui vient aussi bavarder avec vous et demander des conseils... vous voyez, le respect. La communauté humaine ne peut pas bien vivre le monde du travail sans respect.

Pour élargir encore la question : la justice ; autrement dit, ce sont des valeurs morales. Il y a besoin de valeurs morales, d'une éthique de l'autorité. Il ne faut jamais confondre l'autorité et le pouvoir, les gens font une confusion permanente entre les deux, le pouvoir est le moyen de l'autorité. Deux moyens difficilement évitables portent le même nom sans signifier la même chose : sanction. On dit « sanctionner les mérites », c'est à dire « récompenser les mérites », et on dit « sanctionner les fautes ». La faute est autre chose, c'est une transgression d'un ordre connu. Parfois on dit : « Il aurait dû se douter qu'il ne fallait pas faire cela. » Non, si vous ne lui avez pas dit, c'est vous qui êtes en faute, quand quelqu'un fait une faute alors qu'il n'avait pas d'ordre contraire, il n'a en aucun cas fait une faute, il n'a pas à être sanctionné.

Vous avez remarqué que, dans le recouvrement au Temple, Jésus n'a pas fait de faute parce que les ordres étaient flous, ses parents avaient l'habitude qu'il revienne avec les gens... Jésus n'a pas désobéi, il s'est servi du flou pour donner une leçon à ses parents : « Vous n'êtes pas propriétaires de ma vocation ! ». C'est la leçon qu'il a donné, mais ce n'est pas une désobéissance. D'ailleurs, l'Evangile dit bien qu'il rentre à Nazareth et qu'il leur était soumis. Il obéit aux ordres, mais quand l'ordre n'est pas clair, c'est celui qui n'a pas donné l'ordre clair qui est en faute. C'est important.

Vous avez remarqué les quatre éléments donnés par Jean XXIII dans la magnifique encyclique *Pacem in terris*, dans l'ordre. Premier point : **la vérité**, ce n'est pas l'amour, c'est la vérité ; pour que la paix règne il faut qu'on soit dans la vérité, un chef est quelqu'un qui dit toujours le vrai quoi qu'il lui en coûte, il ne ment jamais. Il y a peut-être des vérités de temps en temps qu'il ne faut pas dire parce que les gens ne seraient pas en état de les supporter. Le Christ lui-même le dit : « J'aurais encore des choses à vous dire mais je ne vous les dirai pas parce que vous n'êtes pas prêt à les supporter. » Un chef ne doit pas tout dire, mais dès qu'il dit quelque chose il faut que ce soit vrai. La vérité est capitale.

Second élément : **la justice**, qui implique de ne sanctionner que les fautes, et jamais les erreurs. Il y a une différence entre la faute et l'erreur, l'erreur est de croire que c'était bien sans avoir d'ordre contraire, alors on l'a fait. Vous verrez que c'est justement en faisant raconter aux gens comment ils font, que l'on va découvrir leurs qualités et aussi leurs lacunes. Dès qu'on est dans le rôle hiérarchique du travail, ne jamais mentir, dire toujours la vérité, ne jamais aborder certaines choses lorsque les gens ne sont pas capables de les porter, comme dit le Christ, mais toujours dire la vérité. Je fais ce que je dis

et je dis ce que je fais. C'est le credo de tout bon chef. C'est un travail qui exige du temps et de la communication parce qu'on travaille à plusieurs sur un même objectif, il faut que les objectifs soient donnés collectivement et clairement. Le projet de travail doit être clair pour tout le monde et il faut du temps pour faire passer le message.

Plus la communauté est grande plus le temps est important pour faire connaître le message. Il faut toujours du temps et de la communication. Il faut parler et écouter, parler et écouter, faire parler les gens, dans un climat de communication ; on ne sait pas si les gens ont tous bien compris le message, il faut qu'on aille tous ensemble dans cette direction-là pour améliorer de part et d'autre, nos produits, nos prix de revient. Dans le travail il y a toujours des progrès à faire. Le rôle premier d'un responsable est de donner les objectifs de progrès, ce n'est pas de donner des tâches, mais de donner des objectifs de progrès. Si ces objectifs ont un caractère collectif, il faut qu'ils soient donnés à tout le monde et il faut réunir les gens pour qu'ils entendent ensemble le même message.

Cela demande du temps, l'expérience montre que si l'on a un certain nombre de messages à faire passer pour que le travail s'améliore, il faut répéter, illustrer, prendre des exemples concrets. Les erreurs et les accidents font toujours progresser le monde du travail ; hélas on ne progresse qu'après les accidents du travail, et un accident arrive lorsqu'il se passe une série de circonstances qui, prises les unes à côté des autres, n'auraient pas provoquées d'accident, mais toutes accumulées ce jour-là... et on s'aperçoit qu'on pourra améliorer la sécurité du travail après un accident, à condition de ne pas se voiler les yeux, de ne pas se dire qu'il y a eu des coupables, mais de se dire qu'il y a eu peut-être des erreurs. Donc, le travail de communication dans le monde du travail est important si on veut que ce monde du travail continue à progresser.

Nous sommes faits pour progresser, le monde progresse. Le Seigneur nous a donné un monde qui est toujours améliorable, il faut avoir ce souci de perfectionnement, de progrès, même si la perfection n'est pas de ce monde. Dans le monde du travail si on a à progresser à plusieurs, il faut être réunis régulièrement pour voir comment on pourrait progresser. Il faut donner la parole, écouter, noter ce qui paraît important... La communication exige un dosage des deux moyens de communication qui ont tous les deux leur vertu : l'écrit et l'oral, écrire peut initier une réflexion. Je me pose des questions parce que je suis en responsabilité, je vais envoyer un petit papier à tous les gens qui sont concernés pour leur dire que j'aimerais qu'on parle de cela, à l'avance ; une réunion non préparée est une perte de temps. Si on arrive à une réunion sans savoir de quoi on va parler, on va perdre un temps fou.

Quand je suis arrivé au siège de mon entreprise, je venais de l'usine, un jour mon patron a désorganisé notre travail en lançant une réunion non préparée à 17 h 45. J'avais l'habitude de faire mon travail dans le temps imparti parce que j'avais déjà six enfants à l'époque, dont certains à récupérer à l'école... et j'ai été obligé pendant la réunion – volontairement et avec les décibels suffisants pour que tout le monde entende – de dire à mon patron : « Monsieur, vous me permettez de donner un coup de téléphone à ma femme. » Il a dit oui parce qu'il était sympa. J'appelle ma femme : « Chérie, il va falloir que tu ailles chercher les enfants à tel endroit... », en insistant lourdement. Dès le lendemain, je suis allé voir mon patron dès son arrivée en lui disant : « Monsieur, la prochaine réunion de ce type-là, je ne viendrai pas, on a perdu son temps, moi je suis bosseur, mais paresseux, je n'aime pas le travail inutile ni la perte de temps, d'ailleurs si vous m'avez fait venir de l'usine, vous savez que s'il y avait un pépin à l'usine à 3 h du matin je venais en courant et je restais jusqu'à 10 h du matin pour résoudre le problème si c'était nécessaire ; donc je ne renâcle pas à faire mon boulot, mais perdre du temps pour une efficacité nulle, ja-mais : hier c'était la seule fois, j'ai été pris de cours, mais la prochaine fois je ne viens pas. » Combien il est important de préparer les gens à cette communication, sinon cela va être médiocre, on va perdre du temps et le temps est précieux.

Dire la vérité, pratiquer la justice, montrer dans quel sens on veut aller, ce sont des choses absolument capitales. Le premier rôle d'un responsable est de faire régner l'union entre les gens, la justice c'est faire preuve de vertu morale, ne pas dire les vertus morales mais les montrer. Il faut démontrer les vertus morales pour que les gens se rendent compte qu'ils ont un chef fiable sur le plan humain, puisqu'il dit ce qu'il fait, il fait ce qu'il dit, il est juste dans ses jugements, ses actes, il ne porte pas de jugement sur les personnes et il communique beaucoup, il lance des choses pour écouter – l'écoute est capitale. Je connais un chef d'entreprise qui est arrivé dans une entreprise qui allait très, très mal, on disait qu'on allait déposer le bilan dans 6 mois ; il avait déjà fait de bonnes performances dans

son entreprise et n'était pas très loin de la retraite, on le fait venir : 6 mois après l'entreprise se portait comme un charme. Il a dit aux gens : « Vous savez forcément beaucoup plus que moi, qui arrive de l'extérieur, comment améliorer les choses ; on va en discuter partout, je vous aiderai simplement à faire mieux ce dont vous avez sans doute l'idée depuis longtemps. »

Dès qu'on écoute les gens, on apprend beaucoup de choses. Venant de la recherche lorsque je suis arrivé dans le développement des procédés, je suis allé voir un jeune ouvrier qui sortait du centre de formation et qui était un très bon professionnel, je lui ai dit : « Moi, je n'ai jamais distillé que dans des tubes à essai, je voudrais que tu m'expliques comment tu fonctionnes avec une colonne. » Il était jeune ouvrier, 19 ans, il était fier de montrer à quelqu'un sortant du centre de formation professionnelle, ingénieur diplômé, docteur en chimie... il était ravi, et moi j'ai appris beaucoup de choses. J'ai d'ailleurs fait une bêtise en faisant le premier essai, il a été très gentil avec moi ! J'ai fait une boulette parce que je n'avais pas l'habitude !

Voyez ce climat humain d'écoute ; l'autorité est un service, il faut avoir cet esprit de service, je suis fait pour servir, pour que la communauté de travail marche mieux, c'est le premier axe qui exige beaucoup de respect, de parole, d'écoute, de temps, sans faire perdre leur temps aux gens. Il faut bien préparer les réunions et souvent les préparer par un écrit, dans la réunion avoir beaucoup d'oral, et on peut, à ce moment-là, figer de nouveau par écrit l'accord sur lequel on est arrivé. L'écrit ne permet pas un échange, l'oral le permet. L'écrit permet d'initier les gens et de conclure.

Deuxième chose importante : *repérer les talents*. On ne repère les talents que quand on fait parler les gens sur la manière dont ils font leur travail, il faut aller discuter avec eux de la manière dont ils font leur travail, les faire parler sur leur travail et c'est en les faisant parler qu'on repère – quelquefois par rapport à soi-même – les talents de ses subordonnés. Il y a des jours où on voit que les autres font les choses plus facilement que soi-même. Un responsable est, en général, moins bon que chacun de ses subordonnés dans la partie technique du métier de ses subordonnés.

Comment aurais-je pu diriger une usine qui faisait des produits dangereux, on appellerait cela une usine Seveso aujourd'hui, qui peut faire sauter toute l'agglomération ; c'est vraiment ce que j'ai dirigé à Péage-de-Roussillon, entre 68 et 69, une usine dangereuse, très dangereuse... Etant encore chercheur trois ans avant, comment aurais-je pu faire cela si je n'avais pas écouté mes subordonnés et fait confiance à des gens qui étaient dix fois meilleurs que moi, des agents de maîtrise en poste, des gens qui étaient capables de tenir tous les postes, des ouvriers remplaçant tous postes... Ils étaient tous meilleurs que moi et pourtant j'avais la responsabilité d'une usine dangereuse pour l'agglomération, où il fallait que les produits soient de qualité pour les clients, donc il fallait un climat humain extraordinaire d'efficacité, etc. J'allais dans les ateliers faire parler les gens sur ce qu'ils vivaient, sur ce qu'ils faisaient. Vous vous apercevez très vite, à la manière dont les gens parlent de leur boulot, que les choses qu'ils font, pour eux, c'est facile. C'est comme ça qu'on repère les talents.

J'ai eu un transfert à faire de Péage-de-Roussillon dans le Béarn, dans les sources de gaz naturel. On a transféré parce qu'on faisait l'acétylène au carbure avec les vieilles méthodes qui coûtaient cher, on avait appris à faire l'acétylène directement à partir du méthane, du gaz naturel, et donc on a transféré une série d'ateliers de Péage-de-Roussillon au Béarn, à 500 km de là. On a été obligé de faire un redémarrage de tous les ateliers là-bas et ce démarrage s'est passé remarquablement vite. Souvent, on met des mois à mettre en place une nouvelle installation – même sur un prototype qu'on connaît bien. Mes patrons m'ont demandé pourquoi cela s'était passé aussi vite ! Je leur ai dit que c'était d'une simplicité biblique : comme nous connaissons bien nos installations, avec les agents de maîtrise, j'ai fait la liste de tous les gens en fonction de leurs talents, on a regardé leurs talents, uniquement leurs talents. C'est toujours de nuit qu'arrivent les ennuis, c'est désagréable une panne dans la nuit, il faut qu'on ait dans le poste de quart la demi-douzaine d'ouvriers qui gère cette installation avec tous les talents dont on a besoin. On place d'abord les gens selon leurs talents, on met en liste les talents et on classe les gens dans ces talents. On fait une équipe en piochant un talent dans chaque colonne avec des gens qui s'entendent bien parce que leurs femmes se connaissent, qu'ils jouent aux boules ensemble, au football. Vous avez des équipes soudées comme un roc et où chacun savait que les autres avaient des talents qu'il n'avait pas et qui étaient formidables. Effectivement, c'est un démarrage qui s'est très bien passé.

Il faut observer les gens, leur faire raconter comment ils travaillent, parfois rien qu'à regarder leurs yeux qui brillent on sent les choses qu'ils font facilement et pour lesquelles ils ont eux-mêmes une affinité. On repère les talents des gens en les faisant parler sur leur boulot. Quand on contrôle le travail de quelqu'un pour vérifier s'il a bien atteint les objectifs, il faut le faire parler sur la manière dont il a atteint les objectifs. Certains auront tel talent et pas tel autre.

J'avais très peu de personnel quand j'ai dirigé le sanctuaire Saint-Joseph à Espaly, j'avais une collaboratrice à temps partiel, je savais très bien qu'il ne fallait même pas lui demander certaines choses, elle ne voulait pas, ne sentait pas, ce n'était pas son truc ; je n'ai jamais développé mon site internet avec cette collaboratrice, je l'ai développé avec une autre après qu'elle soit partie en congé de maternité. Elle, elle était magnifique pour faire marcher le bulletin, aller jusqu'à l'imprimeur, c'était son truc, relancer les gens, mettre des photos, fantastique, mais internet elle ne pouvait pas entrer dedans, ce n'était pas dans ses catégories mentales !... C'était notre intérêt de le faire un jour, pour des raisons financières parce qu'on avait un lectorat insuffisant, c'était beaucoup moins cher d'avoir un bon site internet, je l'ai fait lorsqu'elle a été partie en congé de maternité. Il y a ce qu'on ne peut pas faire à un moment donné parce qu'on n'a pas les gens pour le faire. Je connaissais suffisamment cette collaboratrice pour savoir qu'elle ne ferait jamais certaines choses. Je l'ai mise une fois en présence du gars qui avait conçu notre site potentiel, elle ne mordait pas, cela se voyait, il ne faut pas insister. Les gens sont ce qu'ils sont, quelquefois ce n'est pas très commode d'arriver au résultat qu'on attend... parfois on va prendre le moins mauvais, le moindre mal, si on ne peut pas prendre le meilleur il faut prendre le moins mauvais.

Quand on fait raconter aux gens leur manière de travailler, cela permet parfois de leur donner une piste pour s'améliorer, simplement en faisant des suggestions. Un très bon mode de communication dans ce domaine-là a été inventé il y a juste 2 400 ans par Socrate, c'est l'interrogation. Le mode interrogatif est un mode soft. Quand vous voyez quelqu'un qui n'a manifestement pas pris le meilleur chemin pour faire quelque chose, posez-lui des questions, il va à ce moment-là changer sans se sentir humilié. La question n'est pas humiliante, il faut beaucoup travailler à la question.

Je le dis souvent aux jeunes que je prépare au mariage, dans un couple il vaut beaucoup mieux se poser des questions plutôt que d'envoyer une balle gros calibre à l'autre, si vous voulez faire changer l'autre posez-lui des questions, cela le fera cheminer et il changera de lui-même sans se sentir humilié. Il ne faut jamais humilier les gens, jamais, jamais, jamais. Un chef humiliant est une catastrophe ambulante. Ne jamais humilier quelqu'un, c'est un credo capital. La personne a sa dignité humaine, il faut qu'elle la garde, toute personne est un être irremplaçable. Dieu ne nous humilie jamais, quelquefois il nous fait comprendre par la vie qu'il faut changer nos comportements, mais il ne nous humilie jamais. L'amour implique de ne jamais humilier les gens, il faut les faire grandir en les faisant changer, il y a une manière douce de faire changer les gens, à la fois en leur montrant qu'il y a des objectifs à atteindre et que là le client les attend ; par conséquent, on n'a pas à changer les objectifs, mais dans la manière dont on a à atteindre les objectifs, il faut repérer les dons des gens et les domaines qui ne sont pas leurs dons, les aiguiller par des questions pour qu'ils puissent eux-mêmes se poser la question : « Je pourrais peut-être faire comme cela maintenant, ce serait mieux ». Il y a une manière humaine de faire progresser les gens dans le monde du travail.

Le troisième axe en est la conséquence : c'est ce qu'on appelle dans le monde du commandement, **la délégation**. Déléguer n'est pas de dire aux gens ce qu'ils ont le droit de faire, c'est leur dire dans quel sens il faut aller, ce qu'ils n'ont pas le droit de faire, et c'est ce que le Seigneur fait avec nous. « Aime et fais ce que tu veux », et j'ajoute : sauf ce qui est interdit. La délégation c'est cela : voilà dans quel sens il faut aller, voilà ce qu'il ne faut pas faire parce qu'un autre s'en charge, il faut que tu saches les limites de ton autonomie, l'objectif est là, voilà ce qui est interdit ; maintenant, vas-y, et je regarderai régulièrement car l'autonomie n'est pas sans contrôle : le contrôle fait partie de l'autonomie, qui est donnée dans un domaine fixé par les interdits qu'on pose, par des objectifs, pour un temps. Un chef contrôle l'atteinte des objectifs. Il est évident qu'on ne laisse pas l'autonomie à quelqu'un pour le même temps tant qu'il est débutant ou hyper confirmé ; plus les gens sont compétents techniquement plus vous pouvez les laisser longtemps sans contrôle, plus ils sont débutants plus il faut les contrôler fréquemment. Ce sont des choses de bon sens mais qui ne sont pas toujours bien appliquées dans le

monde du travail quel qu'il soit. Je crois qu'il faut avoir ces règles du jeu, l'autonomie n'est pas de donner des tâches, mais une mission avec des objectifs de progrès, et pour un temps donné au bout duquel on contrôlera. C'est justement dans le contrôle, en faisant raconter aux gens comment ils ont fait, qu'on a des informations sur leurs talents.

Voilà les trois axes du management : mobiliser les gens autour d'axes bien connus, règles de vérité, de justice, etc., détecter les talents pour donner aux gens l'autonomie qu'ils peuvent réellement assumer, donner cette autonomie et savoir que quand on donne de l'autonomie à quelqu'un, on distingue bien au moment du contrôle une erreur d'une faute. On n'engueule jamais quelqu'un pour une erreur, on sanctionne toujours pour une faute. La faute demande une sanction, il ne faut pas laisser passer la transgression d'un interdit. Il y a toujours besoin d'interdits, dans l'ordre de l'hygiène, de la sécurité, de la qualité (le client ne doit pas avoir un produit qui a tel défaut...), mais on peut toujours faire une erreur, il y a nécessité d'accepter que l'homme est faillible, il peut faire des erreurs, mais il faut qu'il soit fiable, qu'il respecte et ne transgresse pas un interdit. Le contrôle a posteriori est nécessaire, mais il faut que ce soit un contrôle bienveillant et non malveillant, dont le but est en même temps de faire progresser les gens et de mieux les connaître.

Avoir des responsabilités dans le monde du travail c'est un métier en soi. Certains sont extrêmement compétents techniquement et ne feront jamais un bon responsable. Il faut utiliser certaines personnes jusqu'au plus haut niveau pour leurs compétences techniques et d'autres qui sont moins doués techniquement, mais qui ont le charisme de mener une équipe.

J'ai fait du conseil et je suis entré dans bien des entreprises et ateliers, dans un atelier vous voyez tout de suite si le chef est bon ou pas, au bon sourire des gens, les gens qui viennent parler avec lui c'est très bon signe sur le chef qu'ils ont, les gens sont détendus. Les accidents du travail arrivent toujours lorsque le climat humain est mauvais, c'est alors une recrudescence d'accidents du travail là où le management des hommes est de mauvaise qualité. Les gens ont la tête occupée par les difficultés humaines qu'ils ont et sont inattentifs aux consignes de sécurité parce qu'ils ont l'esprit occupé. On est attentif lorsqu'on est dans un climat humain favorable. Le rôle d'un bon chef n'est pas d'être le plus compétent, c'est de faire en sorte que tous les gens puissent donner le meilleur d'eux-mêmes pour la réalisation du travail. C'est un rôle fondamentalement humain, et dans ce domaine-là tout le monde n'a pas les mêmes talents.

Les apôtres se tournaient vers Pierre lorsque Jésus posait une question, ils sentaient que la réponse devait venir du responsable du collège apostolique. Jean et Pierre courant ensemble vers le tombeau, Jean va beaucoup plus vite que Pierre parce qu'il est plus jeune, il s'arrête au tombeau et laisse Pierre entrer le premier, il a la reconnaissance du fait que Pierre est le chef, pourtant Jean a un niveau de théologie très supérieur à celui de Pierre. Là on a vraiment une réflexion de fond à faire sur le problème de la responsabilité humaine dans le monde du travail qui n'est pas liée à l'expertise technique. Quelqu'un qui a une très bonne expertise technique peut se révéler un chef de très mauvaise qualité et vice-versa des gens qui n'ont pas d'expertise technique mais une bonne vision globale des choses peuvent être de bons rassembleurs, un bon chef est toujours un rassembleur. C'est toujours quelqu'un qui s'intéresse aux hommes, à tous les hommes un par un, pour connaître tous les gens un par un.

Il faut leur faire confiance, leur donner une autonomie dans le temps, simplement assortie d'une consigne évidente : « Si vous n'arrivez pas à atteindre les objectifs qui vous sont proposés, dites-le. » Autrement dit, si je n'ai pas de nouvelles c'est que j'ai de bonnes nouvelles et s'il y a un os imprévu, vous vous pointez tout de suite, c'est vous qui prenez l'initiative. Sinon je vous laisse dans votre boulot le temps donné pour la délégation, le temps d'autonomie, et si je viens pendant ce temps vous poser une question pour avoir des informations dont j'ai besoin, ce n'est pas pour contrôler mais pour avoir des informations dont j'ai besoin. On ne contrôle pas quelqu'un en temps réel, on contrôle de temps en temps. Un laps de temps est prévu, il correspond à la compétence des gens.

Je suis devenu prêtre à 66 ans, mon Evêque me contrôlait vraiment de temps en temps. Il a vérifié que j'étais catholique, fiable... il me contrôlait de temps en temps, quand même j'avais 6 ans de plus que lui !... Quand on bavardait ensemble, il me disait : « Père Bonnet, à notre âge, il faut se ménager un peu plus. » Je lui disais : « Monseigneur, j'ai une santé de bête, je peux faire 800 km dans la journée en

voiture, je peux faire plus de 100 km en vélo, à 76 ans je faisais encore 160 km dans la journée, maintenant je ne fais plus que 100 et quelques ! ». Il faut accepter quand même !...

Dans le monde du travail il faut tenir compte de l'âge des gens, de leur expérience. A quelqu'un qui a de la technicité, de l'expérience, de l'expertise, il faut lui laisser une zone d'autonomie énorme, et il faut lui faire raconter ce qu'il fait car on s'instruit soi-même. Il faut voir les qualités spécifiques des gens, chaque personne est un être unique. Quand on est en charge de responsabilité des gens, il faut avoir ce goût de connaître vraiment le profil des gens, leurs capacités, leurs points forts et leurs points faibles (le point faible pour pouvoir dans ce domaine-là leur donner un coup de main). Je sais que mon chef est très performant dans ce domaine-là, j'irai lui poser des questions, il va me donner des conseils.

Le management des personnes est capital, dans l'Eglise il faut qu'on ait ce souci de former les gens qui en ont manifestement le talent. On pense à former les gens dans le domaine technique, mais pas toujours dans le domaine de la connaissance et de la direction des hommes. Il est toujours plus important de former les gens sur leurs points forts que sur leurs points faibles, plus on se forme sur ces points forts meilleur on devient. L'esprit d'équipe est extrêmement important parce que les points forts des uns compensent les points faibles des autres. Cela crée un merveilleux climat humain d'estime réciproque au lieu d'un dénigrement réciproque, en plus c'est vraiment catholique comme vision des choses. Vous avez vu la complémentarité des apôtres, les différences de tempéraments, de qualités, ça a frappé les pharisiens, le Seigneur a pris des gens ordinaires, pas si ordinaires que ça mais très différents, les pêcheurs étaient quasiment illettrés, tandis que Matthieu savait faire les comptes ! Le management des hommes est incontournable pour que les gens fassent très bien leur travail, ils le feront dix fois mieux dans un climat humain porteur qui fait grandir l'homme et crée l'union, le développement des personnes et l'autonomie maximum contrôlée et organisée.

Questions :

– *Un intervenant* : Dans nos communautés on n'embauche pas une personne pour faire un travail précis, on travaille avec ce qu'on a sous la main, ce qui amène parfois à la nécessité de faire des choses pour lesquelles on n'est pas du tout fait et pour lesquelles on n'a aucun goût...

– *Y. Bonnet* : Vous êtes dans un domaine où on pratique l'obéissance, le travail est une obligation, donc l'obéissance à l'obligation est une réalité incontournable. C'est un fait que quand on est dans une communauté comme la vôtre, on n'embauche pas les gens pour un certain métier, donc on fait avec les ressources qu'on a. Cela va quand même avoir deux conséquences : peut-être qu'on ne pourra pas faire certaines choses parce qu'on n'a pas les compétences nécessaires ; et deuxièmement : cette obligation oblige des gens à faire un effort supplémentaire pour faire quand même un travail de qualité, même s'ils n'en ont pas au départ les talents, en fait comme on ne connaît pas ses talents, on ne sait pas, mais ils ne sentent pas et n'en ont pas forcément le goût. Moi-même, j'ai fait des choses pour lesquelles je n'avais pas le goût et je me suis aperçu que finalement c'était intéressant même si je ne l'aurais pas fait toute ma vie et que je n'étais pas si mauvais que je le croyais.

Dans votre cas, plus peut-être encore que dans le monde du travail où on peut embaucher des gens, il faut être encore plus attentif dès le début des talents des gens, leur faire faire des expériences qui peuvent aider à développer des talents parce qu'on sait qu'on aura besoin de certaines choses dans la communauté, être encore plus attentif à ces questions humaines du monde du travail dans vos communautés que dans le monde du travail avec un atout qui est que le travail est aussi un chemin de sainteté et on peut y porter la croix avec joie ! C'est une démarche de sainteté, mais il faut jouer sur tous les tableaux, tout ce qu'on peut faire pour que les gens puissent y trouver le maximum d'épanouissement, il faut le faire, et puis il y a des choses d'obligation où on ne trouve pas forcément réponse à ses propres talents et à ses propres goûts, mais où, grâce à l'obligation, on va quand même découvrir que cela nous fait du bien, nous fait progresser, et quelquefois on ne progresse jamais aussi bien que lorsqu'on est dans l'obligation. Finalement, il faut que les gens se rendent compte, et je crois que cela va être difficile avec une génération de jeunes qu'on a, avec cette culture du loisir et cette culture de l'épanouissement avec un grand E.

L'individualisme de la société de consommation actuelle est une très mauvaise préparation aux contraintes de la vie. Certains jeunes ont beaucoup de mal à entrer dans le monde du travail, a fortiori dans vos communautés, parce qu'ils entrent dans un monde dont on leur avait caché qu'il faisait partie

de la vie avec tout le discours sur l'épanouissement, tout le discours sur les loisirs, etc., on a faussé la vision réaliste des gens. Cela va nous rattraper en boomerang et cela nous fera du bien d'être rattrapé par la réalité. La vie n'est pas un long fleuve tranquille avec que des loisirs et de l'épanouissement, ce que je dis largement aux jeunes que je prépare au mariage, en leur disant : « Je ne vais pas vous raconter de sottises, j'ai été marié 40 ans, il y a des jours où vous avez envie de balancer le conjoint par la fenêtre ! C'est quand vous ne le balancez pas alors qu'il vous fait une tête comme un porte-avion, que vous l'aimez le plus ! ». Ce n'est pas du tout le discours actuel. C'est la réalité, dans un monde où le mal est rentré, l'amour a des exigences qui passent quelquefois par la souffrance. Ce sera le thème du troisième module.

– *Une intervenante* : Tout ce que vous venez de dire touche très bien ce que les frères et les sœurs disent dans les monastères, mais on a aussi des salariés et parfois il n'est pas forcément évident... on peut porter la croix, mais on ne peut pas leur demander de porter la croix.

– *Y. Bonnet* : Vous avez tout à fait raison. Pour les salariés, il faut faire encore plus attention à ces critères de management, c'est encore plus important. Ils viennent, eux, pour gagner leur croûte, et ne sont pas effectivement naturellement portés à accepter de porter la croix dans le travail. Encore que, si on va dans le monde du salariat d'une façon générale, on a là aussi des obligations dont certaines sont forcément une contrainte qu'il faut bien accepter. Mais ce n'est pas dans l'air du temps, et dans le monde du travail les gens se trouvent confrontés à des exigences et s'ils ne les satisfont pas, aujourd'hui le monde du travail ne leur fera pas de cadeau. Je le dis aussi aux jeunes : « Ne vous faites pas d'illusions, dans le monde actuel on ne vous fera pas de cadeau. Si vous voulez garder du travail, il va falloir quand même que vous acceptiez des contraintes, des obligations... ».

Je pense qu'on fait d'autant plus accepter les contraintes et les obligations si l'on a une bonne qualité humaine dans la conduite des hommes. Mais, en même temps, il y a toujours dans le travail – même si on fait un travail, par certains côtés, passionnant – des choses difficiles à faire, ça fait partie de la vie ; des clients, c'est pas toujours marrant. J'ai été syndicaliste cadre, mais je connais très bien aussi les syndicalistes ouvriers, un syndicaliste n'est pas toujours marrant non plus, mais s'il y a un respect mutuel...

Je suis allé dire une de mes premières messes à Péage-de-Roussillon, dans les Cités où j'avais habité, des gens sont venus me voir et certains n'étaient pas forcément des piliers de sacristie et même des syndicalistes bon teint, rose bien vif, qui m'ont téléphoné à plusieurs reprises parce qu'ils voulaient venir discuter avec moi. Ils avaient su que j'étais devenu prêtre, et ils sont venus discuter avec moi, et ils ont téléphoné plusieurs fois pour être sûrs que lorsqu'ils viendraient tel jour ils pourraient me rencontrer. Dans la sacristie de l'église des Cités, là où j'avais dit une de mes premières messes, une dame vient me voir, elle était catho et son mari était rose vif, et elle me dit avec un bon sourire (elle était devenue veuve) : « Mon mari vous aimait bien... ». Je lui dis : « Madame, confiance pour confiance, j'aimais beaucoup votre mari ! ». Ce n'est pas parce qu'on a des idées complètement divergentes sur le plan politique, économique, sociologique, peu importe, qu'on n'a pas une capacité d'aimer l'autre. Ce gars-là, je l'aimais beaucoup, il était sympa, direct, clair avec les gens. Quand vous êtes direct avec les gens et qu'ils sont eux-mêmes directs, il se crée des relations d'amitié, l'adversaire n'est pas forcément un ennemi. On peut être adversaire dans la vie et avoir en même temps une bonne relation d'homme à homme, sérieuse, solide, amicale. C'est capital.

On est dans un monde où il va falloir faire comprendre à beaucoup de gens de la jeune génération qu'il faut mouiller sa chemise, qu'il ne faut pas croire à la civilisation des loisirs, qu'il y a des obligations, qu'on ne commence pas par demander quels sont les jours de congés !... On est dans un monde qui a perdu des repères dans ce domaine-là.

– *Une intervenante* : J'aimerais évoquer une difficulté que j'ai ressentie dans ma communauté : il est parfois difficile à des sœurs de possibilités différentes d'accepter la capacité différente de charges de travail, des sœurs qui peuvent faire moins, d'autres plus, des malades, et d'autres à qui on peut demander davantage et qui en font parfois même de trop.

– *Y. Bonnet* : Bien sûr, vous avez tout à fait raison. En caractérologie on sait très bien que certains sont des actifs, des gens qui ont besoin de peu de sommeil, qui sont souvent de solides mangeurs à table, le travail ne les fatigue pas, ce qui les fatigue c'est l'oisiveté. Il y a des gens qui ne peuvent pas supporter l'oisiveté. Moi, je suis un paresseux hyper actif, j'ai toujours eu une grande

activité, mais si je peux avoir une activité qui me plaît je préfère, j'ai toujours été obligé de me réguler de ce côté-là, mais l'activité ne me fatigue pas, par contre il y a des choses que je ne peux pas faire.

Je crois qu'il faut accepter que, dans le monde du travail, certains travaillent à un rythme plus doux, font très bien leur travail, sont consciencieux, ils ne sont pas des actifs, ils ont besoin de temps de récupération plus fort ; la caractéristique d'un non actif qui bosse, et il y en a beaucoup, ils sont très consciencieux, ils bossent parce qu'ils ont reçu des valeurs éducatives, ils bossent parce qu'ils sont émotifs et que les émotions les poussent à agir, mais ils fatiguent plus et n'ont pas la capacité d'avoir une grosse charge de travail. Il y en a d'autres qu'il faut un peu freiner parce qu'ils sont activistes, il faut absolument qu'ils fassent quelque chose ; s'ils font trop de choses dans le monde du travail, ils peuvent désorganiser le travail des autres parce qu'ils vont trop vite et ils voudraient que les gens aillent au même rythme qu'eux et ce n'est pas possible.

Il y a véritablement une éducation humaine à faire, particulièrement nécessaire dans le monde actuel, à accepter la différence. On confond la dignité avec l'uniformité des gens, non, les gens sont très différents, certains réagissent très vite dans l'instant, en caractérologie on les appelle les primaires, d'autres ont besoin de temps, pour lesquels le passé a beaucoup plus de poids et l'avenir également, il faut au contraire les mettre dans le présent. Certains sont émotifs et, si vous utilisez le côté positif des émotions, vous allez les mobiliser, mais ils peuvent réagir émotivement parce qu'on les a pris à rebrousse-poil. C'est une question de métabolisme, certains dès qu'ils prennent un sucre lent ou un sucre rapide, ça va immédiatement dans leurs terminaisons à la fois cérébrales et musculaires. Il faut accepter ces différences, c'est aussi une leçon tout à fait catholique pour nous les chrétiens, cette habitude de reconnaître la différence, et si on a une responsabilité, de la faire reconnaître, faire accepter la différence. Cela veut dire qu'on n'est pas forcément égaux dans la quantité de travail.

– *Un intervenant* : Est-ce que cela veut dire qu'on est tous paresseux mais de façon différente ?

– *Y. Bonnet* : Non. Je connais des gens qui sont peu actifs mais pas paresseux du tout, ils sont toujours prêts à faire ce qu'ils doivent. Alors que des gens paresseux aiment faire ce qui leur plaît. Je fais ce que je veux, quand je veux, comme je veux ! Voilà le leitmotiv du vrai paresseux. Mais ça s'éduque, la preuve, j'ai travaillé toute ma vie alors que je suis fondamentalement paresseux.

– *Une intervenante* : Comment aider des personnes qui ne s'entendent pas et qui doivent collaborer ?

– *Y. Bonnet* : Là aussi cela fait partie d'une éducation qui devrait être très forte chez les chrétiens. Rappelez-vous ce que faisait la petite Thérèse qui avait des sœurs avec lesquelles elle n'avait pas d'atomes crochus, elle faisait un effort particulier – c'est de la vertu héroïque – pour montrer de la bienveillance envers des sœurs avec lesquels elle n'avait pas d'atomes crochus. Il est évident qu'on a des atomes crochus avec certaines personnes. Jésus a dit dans une révélation privée que l'apôtre qu'il avait le plus aimé, c'est Judas et non pas Jean ; avec Jean il avait des atomes crochus immédiats, Jean le comprenait à demi-mots, il était rentré immédiatement dans l'amour que répandait Jésus autour de lui et qu'il enseignait, mais Jésus aimait le plus Judas, c'est celui pour lequel il se faisait le plus de soucis. Jésus disait : « L'un de vous me trahira. » Il ne disait jamais lequel. Il n'y a que Jean qui a su pendant la Cène, le Jeudi Saint, que c'était Judas. Et il s'est bien gardé de le dire à Pierre qui lui avait demandé : « Demande-lui qui nous trahit. »

– *Une intervenante* : C'est une réponse chrétienne, mais quand vous étiez dans votre usine...

– *Y. Bonnet* : Oui, c'est une réponse chrétienne. A l'usine, je disais qu'on n'avait pas le choix, on faisait parfois changer des gens de poste pour qu'ils soient avec d'autres avec qui ils s'entendaient bien. Effectivement, il y a des gens qui auront toujours du mal à s'entendre, à s'accepter, il faut leur dire qu'il y a, là aussi, une part d'obligation, on n'a pas toujours des gens avec lesquels on a des atomes crochus, il faut accepter de travailler avec des gens avec lesquels tout est facile et avec d'autres avec lesquels on sera obligé de faire des efforts permanents. C'est la vie, et là, c'est une réponse réaliste. Comment voulez-vous que l'on soit toujours avec des gens avec lesquels on a des atomes crochus ? Ce n'est pas forcément possible, donc il va falloir que vous preniez sur vous, que vous fassiez un effort, vous n'êtes pas obligé d'être copain avec des gens avec qui vous n'avez pas d'atomes crochus. Dans le travail on est obligé d'accepter cela, de faire avec. Dans l'Eglise c'est pareil, il y a des périodes où on est avec des gens avec lesquels on se comprend à demi-mots, et d'autres périodes qui ne sont pas forcément faciles. J'ai 14 ans seulement de sacerdoce, j'ai connu des climats humains faciles et d'autres plus difficiles, y

compris dans l'Eglise. Je ne vois pas pourquoi, en tant que communauté humaine, l'Eglise serait différente, on a des gens avec lesquels on est sur la même longueur d'ondes...

– *Une intervenante* : On présente les communautés comme ressemblant beaucoup à des familles ; dans leur travail, c'est un peu comme si les membres d'une même famille travaillaient ensemble. A l'inverse, dans le monde laïc, on ne peut pas assigner une communauté de travail à une famille, donc il y a une question de limites qui se pose dans les relations humaines, jusqu'où ne faut pas aller trop loin dans l'amitié qu'on se manifeste... Est-ce que les deux situations sont comparables, est-ce que les principes sont les mêmes ou est-ce qu'il y a des différences ?

– *Y. Bonnet* : Je crois que l'évolution actuelle de ce que vous appelez le monde laïc, profane, de ce côté-là, est humainement mauvaise parce que, qu'on le veuille ou non, une entreprise est une communauté de destin et quand il n'y a pas cet esprit communautaire – qui ne va pas jusqu'à l'amour familial, mais qui doit quand même être liée par des liens humains – *socius* en latin veut dire ami – il y a une relation d'amitié et en tout cas de collaboration, qui doit exister dans l'entreprise, même si elle est capitaliste, soumise à des règles comptables, des critères de rentabilité. Au contraire, je crois que le monde actuel a fait une très grosse erreur. C'est un économisme, comme le disait Jean-Paul II : « Il y a deux économismes : un économisme libéral et un économisme collectiviste », ce sont des systèmes qui ne prennent pas en compte la personne humaine dans le monde social, politique, économique... La personne humaine est une personne humaine dans tous les états de vie. Il y a une dimension sociale dans la personne humaine... En latin, *massa* veut dire le tas : la massification, qui est un processus de collectivisme, ne peut se faire que si on peut faire un tas avec les gens. On le fait avec des grains, pas avec des personnes ! Avec les personnes on peut avoir des liens organiques, pas avec les grains, alors avec les grains de sable on peut faire un tas.

Dans le monde actuel on ne reconnaît pas la dignité supérieure de la personne, c'est un risque. Il n'y a pas besoin d'être chrétien pour reconnaître, comme le disent les philosophes – dont certains sont agnostiques – l'éminente dignité de la personne humaine. Si j'ai à faire avec des personnes humaines, y compris dans le monde du travail, il faut que je mette dans ce monde du travail la dimension unique et sociale de l'être. Cet être, il faut que je l'aide à grandir dans ce qu'il est personnellement, et en même temps il faut que je fasse grandir les liens sociaux qui existent. Le monde libéral comme le monde collectiviste sont incapables de le faire. Les uns sont des grains, les autres des tas, mais ce ne sont pas des personnes. C'est ce que dit très bien la Doctrine sociale de l'Eglise, il faut que l'économie prenne en compte la dimension organique de la personne, la réalité organique de la personne.

Faire d'une entreprise une véritable communauté d'hommes est un objectif vital pour l'entreprise elle-même. Il n'y a pas d'entreprise qui ait de meilleurs résultats qu'une entreprise où il y a ce climat-là. A un moment la mode disait qu'il fallait faire vivre les gens dans le stress pour qu'ils soient efficaces. Ça a produit des dégâts considérables. C'est le contraire : quand les gens vivent dans le stress, ils sont à l'affût de l'ordre et du contre-ordre... Aujourd'hui, les cadres d'entreprises passent un temps fou le soir à lire 130 mails qui sont uniquement des parapluies pour se couvrir : « Je respecte les consignes, je ne prends aucune initiative, je me contente d'être le petit doigt sur la couture du pantalon. » Ce sont des entreprises remarquablement inefficaces. C'est pour cela qu'il y a ces regroupements d'entreprises qui croient toujours qu'en faisant une économie d'échelle, c'est à dire en faisant grossir les monstres pour diminuer largement les relations humaines, on va avoir de meilleurs résultats. L'expérience montre que ce n'est pas vrai, c'est le contraire. Il y a des PME hyper performantes qui vendent sur tous les marchés du monde des produits très haute gamme, qui sont dirigées par des gens qui aiment leurs collaborateurs et qui disent que si l'année est un peu moins bonne on distribuera moins de dividendes, et ce n'est pas un drame parce qu'ils ne sont pas ouverts en bourse. Tant que ce n'est pas un produit en bourse on peut le faire, et certains patrons le font très bien.

Quand j'ai quitté l'école de chimie de Lyon, j'ai créé une boîte de consultants, j'avais des petits patrons agnostiques, qui ne juraient que par ce qu'on leur faisait faire, et qui était directement de la Doctrine sociale de l'Eglise appliquée. Surtout sans le dire, pour éviter des réactions intempestives de rejet. L'avantage de la Doctrine sociale de l'Eglise en termes économique, politique et social, est qu'elle est vendable à tout le monde avec des arguments purement de la raison. Il faut simplement éviter de dire que c'est la Doctrine sociale de l'Eglise. J'ai écrit un bouquin sur le management qui est de la pure application de la Doctrine sociale de l'Eglise. Je l'ai pratiquée durant 40 ans, donc je sais que ça

marche ! Je l'ai vendue comme conseil ensuite, donc c'est que ça marche très bien, mais il ne faut surtout pas dire que ça vient de l'Eglise, sinon il y aura des réactions intempestives de rejet. Ce n'est pas chrétien, c'est humain tout simplement.



Le travail est un chemin potentiel d'amour du prochain et de sainteté

Le troisième thème est celui du travail, chemin de sainteté. Si d'aventure vous lisez, un bouquin que j'aime beaucoup, dont je vous recommande la lecture, a été publié en 43, juste après la mort de son auteur, Simone Weil, philosophe. On ne sait pas si elle a été baptisée ou non avant sa mort, il y a une controverse. En tout cas, si elle a été baptisée, c'est dans les derniers jours avant sa mort. Elle avait rencontré le Christ dans sa vie et en avait été éblouie, mais elle avait du mal avec l'Eglise et faisait un peu une fixation anti-Eglise. Elle a écrit *L'Enracinement* où elle parle du déracinement de la classe ouvrière. J'aime beaucoup les 57 premières pages sur les besoins de l'âme humaine, c'est remarquable. Vers la fin, elle dit : « Le travail manuel devrait être le centre spirituel de toute civilisation digne de ce nom. » Cela mérite réflexion. Jésus a travaillé 18 ans, de 12 à 30 ans avec son père, comme travailleur manuel, or il était descendant de David comme son père. Du point de vue de la filiation humaine, ce sont des gens de race royale ; or le fils de David qu'était Joseph travaillait de ses mains, cela veut dire la noblesse du travail manuel. Or, on sait que le travail manuel est difficile, parfois ingrat, et qu'il contribue probablement le plus de tous les travaux à nous faire entrer dans un chemin d'humilité.

Le travail est devenu une obligation et, dit Simone Weil, il y a une obéissance à la matière, une obéissance dans le travail où on est soumis à ce que nous dicte la matière, parce qu'on ne fait pas avec de l'acier ce qu'on fait avec de l'aluminium, du bois ou du cuir, on est bien obligé d'obéir et cela rend humble. Alors que le travail intellectuel, il arrive que ça donne vraiment au contraire la « grosse tête » aux gens. Le travail manuel rend humble. J'estime que le mépris qu'on a dans l'école française du travail manuel est quelque chose de diabolique. Le mépris du travail manuel est épouvantable.

Simone Weil ne fait pas d'angélisme en disant cela, elle a travaillé pendant un an, manuellement, dans une usine à la chaîne et elle a mesuré toute la difficulté, la monotonie, elle comprend que les travailleurs disent que, par moments, ils trouvent le temps long. On a une impression de longueur du temps terrible quand on est dans un travail répétitif, monotone... Elle l'a connu et il n'y avait pas d'année sabbatique à son époque. Elle a démissionné de son poste de prof de philo pour aller travailler un an à la chaîne. Elle a habité volontairement dans un lieu ouvrier, une petite chambre, elle s'est donné toutes les conditions de la vie au travail de son époque. Elle a eu cette honnêteté intellectuelle de faire un an de travail à la chaîne. Elle est repassée en zone libre après la défaite de la France en 40 et lorsqu'elle a été recueillie par Gustave Thibon, elle a voulu également travailler comme journalière dans la campagne. Alors, elle pouvait parler du travail et du travail comme chemin de sainteté et chemin de grandeur.

La difficulté et la monotonie que l'on rencontre dans le travail sont une véritable souffrance, c'est quelque chose de formateur pour la personne humaine. Evidemment, face à ce problème d'un travail douloureux, pénible, éventuellement avec un encadrement qui n'arrange pas les choses, lui-même dur, il y a trois attitudes possibles en réponse : la révolte, je me révolte, c'est inadmissible, d'ailleurs un mouvement de révolte est inévitable par moment, les psaumes sont pleins de cris de révolte qui montrent que face au mal, à la souffrance, à la guerre, l'homme a souvent un premier mouvement de révolte, y compris quelquefois contre Dieu à qui il en veut de permettre cela ; et un deuxième mouvement qui est un retour sur soi-même, l'attitude païenne est le stoïcisme, je me plains contre la souffrance et je résiste de toutes mes forces, c'est hélas une attitude souvent empreinte d'orgueil, je ne craquerai pas comme tout le monde, je vais tenir le coup ; et la voie chrétienne est la voie à la fois : « Seigneur, Seigneur, pourquoi m'as-tu abandonné ? » et dans le même psaume 21 : « Non, je suis toujours avec toi ». C'est la vraie attitude chrétienne, se dire que puisque ce climat de travail ou que le travail lui-même est répétitif, embêtant, fatiguant, etc., je vais le mettre en union avec ce qu'a vécu le Seigneur lui-même tout au long de sa vie.

J'ai eu l'occasion de rencontrer Marthe Robin pendant 55 mn, une seule fois, ça a changé ma vie, c'était en 73, il y a 40 ans. Marthe offrait la souffrance terrible qu'elle avait, uniquement pour le salut des pécheurs. Elle était complètement en union avec le cœur du Christ sur la croix. L'expérience que j'ai de la vie, c'est qu'une souffrance non offerte nous détruit, et une souffrance offerte nous reconstruit. Quand nous avons le courage et l'humilité d'offrir notre souffrance en disant : « Seigneur, c'est insupportable sur le plan humain, mais toi-même tu as subi une souffrance bien plus terrible, à la fois sur le plan moral parce que les chefs religieux de ton propre judaïsme t'ont fait la guerre la plus douloureuse, tu as tout subi comme types de souffrances pour nous, alors je vais, comme le dit saint Paul achever dans mon corps ce qui manque à la passion du Christ, c'est-à-dire je vais être un micro co-rédempteur à mon petit niveau, je le fais en union avec toi ». Il y a une grandeur très grande dans l'offrande de sa souffrance quelle qu'elle soit.

Ma chère épouse qui avait été élevée chez les bonnes Mères, bien qu'étant d'un milieu sociologiquement chrétien – ma belle-mère avait une religion tout à fait approximative, et ma femme avait été élevée dans ce milieu-là –, mais lorsque ma belle-mère a été veuve, elle avait envoyé sa fille comme pensionnaire chez les Mères du Sacré-Cœur et cela n'avait pas été négligeable parce qu'elle me disait : « Chez les Sœurs, j'ai appris à offrir. » C'était formidable. Elle me disait : « J'ai beaucoup de mal à prier, mais je sais offrir. » Elle a été malade 6 ans d'un cancer, elle a offert, et je pense qu'elle a offert tout, pour ceux qu'elle aimait. Quand on offre quelque chose pour ceux qu'on aime, ça facilite les choses.

J'ai découvert il y a à peu près dix jours comment on pouvait jeûner sans que cela ne vous mette à cran. Je suis gourmand comme il n'est pas permis et j'avais beaucoup de mal à jeûner, et je me suis rendu compte que j'avais du mal à jeûner parce que je le faisais pour faire un acte, je me prenais par la peau du cou et je souffrais toute la journée. Quelqu'un m'a appris tout simplement qu'il suffisait de jeûner pour une cause autre que soi, jeûner pour la conversion de quelqu'un. Le pape nous l'a fait faire pour la Syrie, il nous a dit : « Une journée de prière et de jeûne ». Il faut arriver à 80 ans passés pour découvrir des choses élémentaires, cela va vous rassurer !

Le travail, comme le disait Simone Weil, fait partie des choses où on peut trouver le temps long, parce qu'on fait quelque chose pour lequel on n'est pas vraiment doué, toujours les mêmes choses, des choses fatigantes. Trente-six mille raisons peuvent rendre le travail difficile. Il n'y a qu'une solution, c'est d'offrir cela en union au Christ et c'est un chemin de sainteté. Il y a un chemin de sainteté dans l'humilité et c'est très propre au travail manuel où on est dans l'obéissance à la matière. Je peux vous garantir en tant que chimiste que si on n'obéit pas à la matière dans notre métier, on ne vit pas vieux ! Quand on a l'habitude d'un travail difficile, compliqué, dangereux, on finit par avoir la grosse tête. Un jour j'ai manipulé un produit que j'avais l'habitude de manipuler, et dont je savais très bien qu'il était dangereux, mais sans lunettes – quand on est chimiste on met toujours des lunettes même si on n'a aucun problème de vue, pour protéger les yeux – le flacon avait été rempli par quelqu'un d'autre que moi, qui ne connaissait pas les règles et quand j'ai cassé la paraffine qui bouchait le bouchon, comme il y avait une pression d'hydrogène dedans, le bouchon est parti à 3 m et j'ai pris le produit dans l'œil, un produit aussi caustique que la soude. Si je n'avais pas eu quelqu'un juste à côté de moi qui m'a renversé la tête et m'a inondé d'eau immédiatement, j'aurais perdu l'œil. Cela veut dire que, dans le travail, il peut y avoir des choses dangereuses, difficiles, et qu'il faut être humble et c'est une première voie de sainteté, l'humilité que donne le travail.

On a parlé tout à l'heure de la qualité de l'art monastique, les gens recherchent aujourd'hui cette qualité, mais elle est très exigeante. Le respect de la qualité est un chemin d'humilité. Le travail pris dans le bon sens est un chemin d'humilité, il faut qu'il reste un chemin d'humilité, c'est un chemin où on n'a jamais le sentiment d'avoir accompli le maximum, on peut toujours faire mieux. Faire mieux sans rajouter de choses inutiles, comme je le disais sur les tablettes, les ordinateurs ou les portables, mais que ce soit toujours mieux, cela coûte beaucoup d'énergie, d'attention, etc.

Le mal est dans le monde, il est privation du bien ; pour retrouver le sens de ce qui est bien, il faut être capable d'un chemin d'humilité. L'obligation, l'obéissance, sont – comme le dit Simone Weil – consentement de tous les jours à ce grand consentement qu'on sera obligé de faire une fois, qui s'appelle celui de la mort. Il peut y avoir une petite souffrance quotidienne dans le travail, qui nous prépare à un deuxième consentement qu'on va avoir à faire sans avoir le choix, c'est le consentement de

l'arrêt de la vie, et on fait juste au dernier moment ce consentement intellectuel toute sa vie en disant : « De toute façon la seule chose dont je suis sûr en vivant, c'est que je mourrai, donc je consens à la mort. » Oui, quand la mort s'approche... c'est autre chose... De ce côté-là encore, ma femme m'a donné une leçon extraordinaire, elle n'avait vraiment pas peur de la mort et elle me l'a montré. Cela a été pour moi une expérience exceptionnelle et je ne suis pas sûr d'avoir le quart du dixième du courage qu'elle a eu dans la mort. Vous voyez cette humilité qui est nécessaire à la sainteté, des tas de choses peuvent nous le donner, mais notamment le travail. C'est un chemin d'humilité.

Si je fais une offrande de toute cette vie de travail, je commence à grandir ; si je fais une offrande des difficultés que me donnent les autres, les gens avec qui je n'ai pas d'atomes crochus, je grandis dans la sainteté et dans l'amour. Je peux grandir dans l'amour du prochain par le travail. La petite Thérèse dans sa vie communautaire, s'est rendue compte à quel point le fait de vivre en communauté était un chemin de sainteté en soi. Quand on vit avec des gens qu'on a choisis ce n'est déjà pas toujours facile, mais quand on vit avec des gens qu'on n'a pas choisis c'est encore moins facile, et pourtant on ne peut pas grandir dans la sainteté sans accepter la croix. Si on n'accepte pas la croix, on n'est pas en union avec le Christ, ce n'est pas possible.

Cela veut dire qu'il y a un chemin non pas d'austérité, ce qui aurait un côté stoïcien, mais un chemin d'abandon, de détachement de soi, de dépouillement de soi, qui est capital dans le monde du travail. Même si on a un travail intéressant, il y a toujours des choses contrariantes, et il faut accepter la contrariété. Dans le monde actuel, nos jeunes, notre jeunesse, n'a jamais été éduquée à la frustration et c'est ce qui est le plus terrible aujourd'hui, ne pas accepter la frustration. Dans le travail il est impossible de ne pas accepter la frustration. Si on n'a jamais pris l'habitude de ce détachement de soi qui est détachement de toute ma personne, aussi bien dans l'ordre de mon intelligence et de ma raison, que de ma volonté, ça va être difficile : Je vais rencontrer dans le monde du travail, des gens avec qui il y aura des difficultés sur le plan de la communication, je vais rencontrer des gens qui n'auront peut-être pas les mêmes exigences que moi, ou qui auront des exigences plus fortes et qui me le feront sentir. Il y a mille occasions de souffrir, de souffrir à tous les niveaux, dans le corps, dans notre âme sensible et dans notre poste de pilotage intelligence et volonté. Au passage, si on veut bien supporter la vie, il faut remettre de l'ordre dans notre propre personne. Est-ce que je suis vraiment ordonné, c'est-à-dire avec mon poste de pilotage en tête qui canalise mes émotions et mes pulsions, ordonne mes sentiments au bien ? Est-ce que j'essaye de reprendre la maîtrise de moi-même ?

Reprendre la maîtrise de soi-même passe par accepter l'indifférence, l'hostilité, la difficulté, la complexité, c'est vrai que dans le travail certaines choses sont difficiles, compliquées, exigeantes, qui vont nous rendre la vie difficile. Si on n'a pas cette volonté de nous sanctifier par le travail ou de laisser le Seigneur par sa grâce nous sanctifier parce que, si nous sommes capables de lui offrir cette souffrance, il nous le renverra en grâce et va nous faire grandir en sainteté. Le travail est un chemin de sainteté, c'est inéluctable. Si Jésus n'a fait une vie publique que de trois ans et demi et dix-huit ans de travail simple, dans l'humilité, dans une vie simple, pauvre, c'est pour nous montrer ce détachement que nous devons avoir de nous-mêmes pour être un jour complètement en union avec le Christ.

Nous sommes faits pour être incorporés au Christ, nous sommes faits pour la vie éternelle et nous le serons éternellement si nous avons cette grâce inouïe d'être dans la vie divine, nous serons incorporés au Christ, sous le regard plein d'amour du Père et unis parfaitement à lui, dans la communion de l'Esprit-Saint. Notre destinée est fabuleuse, potentiellement nous avons vraiment un chemin éblouissant possible, mais il passe par l'imitation de Jésus-Christ. Cette œuvre célèbre a eu des centaines de milliers de lecteurs : *L'Imitation de Jésus-Christ*. Jésus-Christ nous montre tout au long de sa vie cette patience, il le montre dans sa vie publique, mais il l'a montré pendant dix-huit ans avec deux créatures humaine, certes l'une Immaculée, mais l'autre non, Joseph était un homme, certainement un grand juste, mais qui a eu lui-même à grandir au long de sa vie avec Marie et avec Jésus. Joseph faisait simplement son travail de père de famille et Marie faisait son travail de mère au foyer, et dans une pauvreté réelle – pas une misère – ils nous ont donné l'exemple d'une vie de prière, d'amour familial et de travail.

Donc, le travail fait bien partie des trois domaines qui nous font grandir : la relation avec Dieu avec la prière et les sacrements, la relation avec les autres, et ce chemin dans le monde du travail y

compris dans le climat de travail c'est-à-dire être nous-mêmes dans un climat d'amitié avec les autres – c'est quelque chose de difficile, il ne faut pas se faire d'illusions.

J'ai travaillé 40 ans dans le monde du travail avant d'être séminariste, je n'ai jamais idéalisé le travail, mais en même temps je reconnais que le travail est une grande source de grâce, mais le travail est un chemin difficile d'obligations, d'obéissance, quelquefois de climat humain difficile, parfois d'humiliations, il n'y a que le chemin de la Croix qui peut nous permettre de le vivre d'une façon qui réponde véritablement à notre besoin d'amour de Dieu, d'amour du prochain, d'amour de la création, mais qui sera toujours marqué par la croix.

Nous, chrétiens, devons donner aux autres l'exemple de la sainteté dans le travail. C'est un exemple que nous avons à donner pour éviter la révolte. Le problème de la classe ouvrière au XIX^e siècle a été une terrible souffrance. A partir de 1820 on a vu arriver dans la société industrielle des gens venant de la campagne, sans métier, qui ont été taillables et corvéables à merci. On a le même problème en Chine actuellement, il y a dans les banlieues chinoises des gens payés au lance-pierres, pas toujours bien logés, on retrouve des conditions tout à fait comparables. Le Bangladesh vient de faire éclater le même problème parce que le textile était parti de la Chine pour être encore meilleur marché pour les pays développés. Pour que les pays développés puissent être dans le luxe on faisait vivre les ouvriers du Bangladesh dans des conditions abominables, il y a eu des effondrements d'immeubles faisant des centaines de morts. Il y a à redonner une dignité du travail et si nous, chrétiens, donnons cet exemple d'un travail accepté malgré ses difficultés, mais sanctifié par l'amour de Dieu et cette offrande que nous faisons de nous-mêmes au Seigneur dans le travail et par l'amour du prochain et l'amour du travail lui-même, alors on peut éviter ce qui s'est passé au XIX^e siècle en France, qui a abouti à une révolution qui n'a pas porté d'autres fruits que d'augmenter la haine entre les hommes. Il est terrible de penser que, finalement, on a prôné la haine fraternelle. Nous sommes faits pour l'amour et pour cela il faut, au contraire, à la fois donner l'exemple que nous pouvons supporter le travail dans la souffrance qu'il nous donne, mais en même temps que nous faisons tout ce que nous pouvons dans le monde où nous sommes pour améliorer les conditions de travail.

Vous qui êtes, par votre vie, donnés au Seigneur, pensez aussi à prier beaucoup pour ceux qui sont dans le monde actuel, pour qu'ils ne tombent ni dans la révolte ni dans le luxe scandaleux. Il y a un certain nombre de pays et de fortunes qui sont scandaleux, y compris le salaire des joueurs de foot, certaines choses crient contre la justice, priez pour que la Doctrine sociale de l'Eglise dont je suis un fan ne soit pas inconnue au bataillon chez beaucoup de nos coreligionnaires. Il y a une merveilleuse Doctrine sociale de l'Eglise qui a justement permis à l'Eglise d'apporter beaucoup de réformes parce que, contrairement à ce qu'on disait au XIX^e siècle, les seuls qui se sont occupés des prolétaires sont les chrétiens.

D'ailleurs, il n'y a qu'à prendre le régime socialiste actuel. Lorsque Léon XIII a sorti *Rerum novarum* il a dénoncé ce que seraient les inconvénients du socialisme s'il voulait créer une alternative au libéralisme. Il a dit que les deux étaient des économismes. Cent ans après, quand Jean-Paul II relit *Rerum novarum*, dans *Centesimus annus*, il dit : « Mon prédécesseur a été très perspicace » parce que lui avait vécu dans le régime communisme tout ce que le socialisme porté à son paroxysme pouvait arriver à faire. Nous devons prier au contraire et offrir beaucoup de notre vie pour ce monde du travail, pour qu'il devienne pour tout le monde à la fois un chemin qui ne soit pas un chemin insupportable, mais qu'il reste en même temps ce qu'il sera toujours si on le veut bien, un chemin de sainteté parce que le travail ne sera jamais idyllique. Il ne faut pas rêver d'un travail idyllique, cela n'existe pas. Le mal est entré dans le monde – pas forcément au sens du mal moral mais au sens philosophique du mal privation de bien – il y a privation du bien partout, dans la santé, dans le travail, l'intelligence, dans tous les domaines humains, il y a des racines de mal qui nous pourrissent la vie, nous pouvons essayer de les atténuer et en même temps offrir en union à la croix du Christ. La croix du Christ est le seul chemin pour aller contre les souffrances liées au travail.

Questions :

– Y. Bonnet : Ces trois modules ont des connexions les uns avec les autres, je pense qu'on peut difficilement se passer de cette réflexion à la fois sur le climat de travail, sur le travail lui-même et sur ce problème du mal présent dans le monde du travail pour lequel la seule voie est la croix.

– *Un intervenant* : Une anecdote et une information : on a eu l'occasion de parler de Jean-Paul II qui a écrit de très belles pages sur la dignité du travail, on peut s'y reporter, bien sûr. Le 27 avril prochain nous aurons un fait exceptionnel dans l'histoire de l'Eglise avec la canonisation de deux papes le même jour : saint Jean XXIII et saint Jean-Paul II. Petite anecdote concernant le travail et Jean XXIII : un petit garçon, italien bien sûr, écrit au pape Jean XXIII en lui disant : « Saint Père, je m'appelle Tonio, j'ai 7 ans, et plus tard je voudrais être plombier ou pape, je ne sais pas quoi choisir », et Jean XXIII lui a répondu : « Cher Tonio, choisis plutôt plombier, c'est plus utile ! Comme pape, maintenant ils prennent n'importe quel type ! ».

Je sais que certains d'entre vous étaient au début de ce mois au congrès du Cèdre à Paray-le-Monial où nous avons eu deux jours extrêmement riches avec Pierre Yves Gomez qui nous a fait une très belle analyse de la situation économique et de ce pourquoi nous en sommes arrivés là, nous avons eu aussi une très belle intervention du cardinal Barbarin qui a parlé pendant plus d'une heure, et une autre conférence du Père Bernard Peyrous, recteur du sanctuaire de Paray-le-Monial, sur le rôle des moines de Cluny au XI^e siècle qui ont eu un rôle civilisateur et de redressement dans une crise très grave que traversait, non seulement l'Eglise, mais le monde avec l'effondrement des structures économiques, des structures de gouvernement même à l'intérieur de l'Eglise, et dans les gouvernements des populations. En particulier je retiens ce thème : les moines de Cluny étaient douze, ils sont arrivés depuis les monts du Jura et se sont installés à Cluny et la première chose qu'ils ont construit c'est leur église qui leur servait à tout puisque c'était leur seul bâtiment, donc ils y priaient, ils y dormaient, ils y mangeaient. Ils ont commencé simplement comme cela en priant. Et cette phrase qui était une phrase-clé de cette très belle analyse que faisait le Père Bernard Peyrous : « Dans une société qui s'effondre, il y a des gens qui ne s'effondrent pas, et s'ils se fédèrent l'espoir est permis. »

Dans ce que nous vivons, nous pouvons être un exemple ou plutôt des témoins de quelque chose qui se fait, en se fédérant, comme notre assemblée d'aujourd'hui, et d'une instance de fédération pour se retrouver ensemble pour réfléchir, cela contribue aussi à donner du sens. Je signale – sans avoir aucune action au Cèdre, mais en étant seulement adhérent – qu'un CD mp3 a été fait de toutes les interventions au Cèdre, 21€ port compris, à demander à la librairie de l'Emmanuel à Paray – les conférences sont vraiment très intéressantes. J'en ai fait profiter quelques-uns de mes frères à Saint-Benoît-sur-Loire. Un congrès de 400 participants où il y avait 3 conférences magistrales, une table ronde et aussi des ateliers par groupes de 60 ou 70, dont des ateliers « Agir pour changer le monde », « La place de l'homme dans l'économie », et une conférence de philosophie de l'homme politique d'Aline Lizotte.

En réaction à cette journée que nous venons de vivre ensemble, la plupart de nos communautés pour ne pas dire toutes, nous avons des problèmes de récession. Nous avons un même volume de travail à assurer et de moins en moins de monde pour le faire. Ce qui fait que chacun de nous va essayer de retrouver ses équilibres de vie, c'est une question très délicate. En communauté nous avons commencé de faire une réflexion par groupes, puis cela va arriver au conseil de l'Abbé. Peut-être prendrons-nous des décisions sur le rééquilibrage de notre vie. On ne peut pas toujours penser au pôle économique, aux qualités, aux meilleurs prix, au témoignage, nous avons aussi ce premier devoir, ce premier ouvrage de notre vie à tous et toutes qui sommes ici, notre première œuvre est l'œuvre de Dieu. C'est d'abord pour cela que le Seigneur nous a appelés, plutôt que de mettre des moinillons en boîte !...

– *Y. Bonnet* : Ce monde moderne a ses défauts, c'est évident, mais il a aussi ses richesses, et dans ses richesses il y a des progrès technologiques qui peuvent nous servir. J'ai bien été obligé de me mettre un peu à l'ordinateur à 76 ans parce que sans me mettre à l'ordinateur je ne pouvais plus vivre. Donc, dans ce cadre de rééquilibrage de nos vies n'y a-t-il pas dans les techniques modernes de traitement d'informations des choses qui peuvent nous permettre de rééquilibrer nos vies parce qu'elles nous feront gagner du temps ? Tout le temps qu'on pourra gagner grâce à la technologie moderne... la technologie moderne est comme la langue des hommes, c'est le pire ou le meilleur, il y a simplement un choix à faire pour essayer d'en tirer le meilleur. Qu'est-ce qu'on peut faire dans le monde du travail pour rendre le travail plus facile, plus rapide, moins fatiguant, moins coûteux, avec moins de personnes peut-être, grâce à ces traitements d'informations qui vont à toute allure et nous font gagner du temps. Les gens vont de plus en plus sur internet, lisent de moins en moins ou de petites choses... Toutes ces réflexions-là peuvent être utiles pour améliorer nos milieux de travail quels qu'ils soient, y compris monastiques.

– *Une intervenante* : A l'école de chimie de Lyon vous avez renoncé à une organisation parce que vous n'aviez pas la troisième personne qu'il vous fallait, dans nos communautés monastiques, alors que nos forces diminuent, ne faut-il pas consentir à renoncer aussi à des choses qu'on ne peut plus faire ?

– *Y. Bonnet* : On peut se poser une question : ne pourriez-vous pas accueillir dans vos monastères des bénévoles qui seraient attirés par certains aspects de votre vie, prière et travail, mais qui viendraient. Je suis très frappé de rencontrer de plus en plus de gens qui me disent : « J'aimerais passer ma retraite près d'un monastère ou d'un sanctuaire pour avoir la possibilité de suivre les offices... ». Dans ces gens-là, il y a sûrement des talents, ils sont encore jeunes et avec une plus grande espérance de vie et une espérance d'activités plus grande, est-ce que vous n'avez pas un appel à faire à du bénévolat régulier pour vous donner un coup de main dans certaines choses ? Je sais qu'il y a des bénévoles réguliers dans certains monastères. Il faudrait peut-être faire savoir que vous pourriez accueillir, au moins pour certaines choses, des bénévoles qui viendraient régulièrement, à la limite comme des salariés à temps partiels, mais régulièrement pour vous donner un service, un travail. La valeur du travail n'est pas liée au salaire qu'on en retire. Le travail en soi est gratifiant, valorisant, cela fait du bien à la personne humaine de travailler, l'oisiveté n'est pas bonne.

Lorsque je dirigeais l'école de chimie de Lyon, j'ai été invité à un congrès européen de l'emballage. Pendant dix ans ils avaient eu des restructurations et n'avaient pas embauché un jeune, et ils voulaient savoir quel était le profil des jeunes de la génération de ceux qui étaient dans mon école de chimie. Je leur ai fait un topo sur ce sujet. C'était à Cannes et, en me baladant sur la croisette avant ou après l'intervention, je voyais des vieux, pas en bon état, entrer chez des médecins puis à la pharmacie, ils étaient riches et oisifs et cela les détruisait. J'ai dit aux gens : « Je ne suis pas oisif et ça me fait du bien ! ». Il faut aussi vendre le travail, je suis un bon vendeur de travail parce que je suis paresseux ! Il faut se rendre compte de ce bienfait qu'est le travail.

– *Un intervenant* : Un inconvénient que l'on rencontre beaucoup dans nos communautés à l'inverse de l'oisiveté, c'est la suractivité. Comme nous sommes moins nombreux, plusieurs tâches arrivent chez le même frère et le caractère unificateur du travail peut disparaître quand les tâches sont trop nombreuses et trop prenantes, le travail peut faire éclater la personne. C'est une question à l'ordre du jour dans les monastères.

– *Y. Bonnet* : Il n'est pas impossible que vous n'ayez pas assez de paresseux dans vos communautés ou que vous les utilisiez mal. Les paresseux ont un immense avantage, c'est de simplifier le travail !... Quand j'étais dans l'industrie chimique, au moment où je passais de la recherche à l'industrialisation des procédés, j'avais une équipe et on m'a embauché chez moi un technicien supérieur qui préparait le CNAM pour passer cadre, et mon patron me dit : « Ce n'est pas un grand cadeau, il n'est pas vraiment un supplément de forces, personne n'arrive à le faire travailler ! En plus les cours du CNAM l'occupent beaucoup, il est polarisé par sa réussite au Conservatoire National des Arts et Métiers, tu n'arriveras pas à le faire travailler ». Je l'ai fait travailler parce que j'ai repéré tout de suite qu'il était paresseux, donc doué pour la simplification du travail. Je lui ai demandé de mettre en place toute la simplification de toutes nos normes, de nos processus de travail. Il a fait un travail formidable et qui l'intéressait, il m'a dit qu'il détestait le travail inutile, « et là, vous me donnez un travail intelligent ».

Sachez utiliser les paresseux à l'intérieur de vos monastères !... Vous leur confiez la simplification du travail, je serais très étonné qu'ils ne vous fassent pas faire des progrès et qu'ils diminuent votre activité sans diminuer votre efficacité. Les paresseux sont redoutables dans le domaine de faire le mieux en amputant le moins. J'avais des profs à un moment qui voulaient absolument le travail rendu d'une certaine manière avec des exigences, et c'était leur droit le plus absolu, mais ils auraient voulu que je fasse le brouillon à leur manière qui était extrêmement lourde et compliquée. Je leur ai dit qu'il en était hors de question, que je leur rendrai le travail comme ils souhaitaient, mais que je me chargeais du brouillon, que j'avais mes méthodes et des méthodes beaucoup moins coûteuses en temps et en travail que les leurs. Cela a créé quelques conflits avec certains profs !...

C'est une question intéressante d'organisation du travail, aujourd'hui, il faut effectivement, dans le monde actuel, avec les récessions que l'on a dans le clergé diocésain et dans le personnel monastique, faire le maximum pour organiser de mieux en mieux afin que le travail soit le moins possible coûteux

en temps pour ne pas que cela vous mange du temps pour la liturgie, la prière, qui sont essentielles à votre vie. Et ne pas hésiter à utiliser des compétences extérieures à votre monastère mais qui peuvent vous rendre de grands services, par exemple dans l'utilisation des nouvelles technologies, je suis sûr que des gens seraient heureux de venir vous aider, encore faut-il qu'ils sachent qu'il y a un besoin.

De la même manière j'ai dit à quelques évêques que je connaissais des Cabinets de Conseils en Ressources Humaines dirigés par des chrétiens, et je suis sûr qu'ils pourraient vous donner un coup de main gratuit pour mieux gérer vos ressources humaines sacerdotales. On est dans une période où il est nécessaire de s'entraider très fortement entre gens de compétences différentes. Et, sans nuire à votre vie monastique, vous pourriez peut-être faire appel à des gens de l'extérieur qui ont des compétences pour des choses de votre métier. Il est toujours gratifiant pour quelqu'un qui a une expertise dans un domaine de la transmettre, c'est une joie de transmettre. Ce serait un drame de rompre vos équilibres au profit d'un activisme. L'activisme est toujours une tentation humaine. Il y a deux tentations : l'oisiveté ou l'activisme et il faut arriver à garder ce chemin équilibré.

– *Une intervenante* : Nous sommes confrontées aussi à des moniales qui n'ont jamais travaillé avant d'entrer au monastère et ne savent pas s'organiser, comment leur faire acquérir ce savoir s'organiser ? Et qu'elles comprennent que le travail n'est pas juste une façon de passer le temps.

– *Y. Bonnet* : Il y a un réel problème parce qu'on apprend de moins en moins à l'école des méthodes de travail, il y a là un déficit considérable. Il y a effectivement le risque que des gens croient que le travail c'est de passer du temps, mais ce sont la tâche et l'œuvre qui sont importantes. Si le temps légal de travail était de huit heures par jour, je disais que si on travaillait moins de huit heures cela ne me gênait pas, si on est super bien organisé et qu'on arrive à faire ce travail en six heures et qu'on utilise les deux dernières heures à du contact humain, pourquoi pas ? L'important est que le travail soit fait et bien fait.

Dans le monde du travail en France il y a une espèce de mode dramatique, c'est qu'il faut rester longtemps au travail pour montrer qu'on est quelqu'un qui travaille. Je me suis toujours refusé à cela, je disais que j'avais des devoirs pour ma femme et mes enfants et qu'il était hors de question que je travaille plus. Il faut arriver à comprimer le travail dans le temps le plus court, avec le moins de fatigue possible tout en respectant la qualité la meilleure, cela demande de l'imagination. Dans notre activité, il faut bien équilibrer l'ardeur au travail et la simplification du travail parce que si on peut passer moins de temps, autant le faire, il y a d'autres choses importantes à faire, et si on veut garder du temps pour les échanges, ce qui est très important, du temps pour la prière, la lecture... Le travail est important, mais il ne faut pas y passer plus de temps qu'il ne faut, dans ces conditions-là, il sera moins pesant, même si parfois il faut se forcer.

– *Un intervenant* : Parmi les évolutions qu'on peut rencontrer il y a les évolutions techniques avec tous leurs avantages, mais des inconvénients aussi et j'en relève deux : dans l'exemple d'une machine très évoluée, c'est d'abord le stress qu'elle provoque, et d'autre part la nécessité de compétences techniques pour la conduire. Comment gérer cette situation-là, comment transmettre les informations ?...

– *Y. Bonnet* : Il faut toujours faire appel aux gens les plus compétents pour pouvoir être formés, pouvoir diminuer effectivement le stress. Les jeunes se posent moins de questions que nous, ils ont l'habitude d'essayer les choses, ils se servent beaucoup plus de leur cerveau droit que de leur cerveau gauche, ils ont un cerveau moins logique et font les choses plus simplement, de façon intuitive, en vérifiant. Notre cerveau droit fonctionne par analogie, donc ils peuvent mettre en place un stock de procédures et ils se débrouillent et sont moins stressés. Nous, nous faisons l'erreur de vouloir trop comprendre logiquement... et je m'aperçois qu'avec l'ordinateur certaines choses ne sont pas forcément logiques au sens organisation, mais elles sont commodes ; il faut s'y faire.

C'est là où il peut y avoir une fécondation avec des gens de l'extérieur qui viennent montrer qu'on peut se servir de technologies nouvelles d'une façon simple. Certaines personnes qui ont une formation simple se servent de ces technologies, ce qui veut dire que ces technologies deviennent une facilité pour des gens qui n'ont pas forcément une formation élevée, mais qui acceptent de rentrer dans ces commodités de la technologie moderne. Certains jeunes se servent extrêmement bien de tous les distributeurs de tickets de métro et des plus anciens mettent du temps à s'y mettre. Cela me confirme dans cette nécessité de l'inter-générationnel. On a besoin aujourd'hui, de plus en plus, de l'inter-

générationnel. Les jeunes manipulent ces technologies avec facilité, mais ils ont d'autres lacunes énormes et nous, nous pouvons leur apporter des compléments à ces lacunes.

Jean XXIII, dans l'Encyclique *Mater et magistra*, a remarquablement mis en valeur avec l'avance qu'on allait vers une augmentation des liens sociaux. Le grand thème de *Mater et magistra* est la socialisation du monde. On est de plus en plus interdépendants les uns des autres. Entre 20 et 80 ans, j'ai vu une efflorescence de technologie telle qu'on est obligé maintenant de travailler en réseau avec des partenaires... J'ai un gendre, sénior au chômage, mais qui était très, très bon en informatique, il peut prendre mon ordinateur à distance dès que je suis dans la panade ! A une époque, je faisais des corrections de texte pour un petit opuscule, j'en ai bavé, je me couchais à une heure et demi du matin parce que je débutais en ordinateur, c'était l'horreur !

Votre art monastique qui attire les gens vous donne un atout important pour obtenir des collaborations de gens qui peuvent vous rendre des services. Il y a une forme d'appétence pour les monastères, pour ce que vous faites, les monastères interpellent les gens. Il y a un renouveau de gens qui se remettent à bien fonctionner, qui ont pris leurs distances avec toute cette société de consommation abrutissante, il y a le meilleur et le pire, il faut trier les billes !

– *Un intervenant* : Vous avez évoqué le stress qui n'a pas été très évoqué dans la journée, mais qui est très présent dans notre société. Je pose la question : le stress est-il un élément subjectif ou dépend-il de la société, de la technologie ?...

– *Y. Bonnet* : Je pense que ce sont les deux : un effet subjectif lié à l'histoire de la personne, certains sont beaucoup plus fragiles vis-à-vis du stress que d'autres, et un élément objectif avec une pression et une ambiance de stress dans le monde actuel qui secoue les gens. Le fond de commerce des médias, par exemple, c'est la trouille, la peur. Les contacts que vous avez avec l'extérieur font percevoir ce monde stressant. Vous avez normalement les armes qu'il faut pour lutter contre le stress. « N'ayez pas peur d'ouvrir les portes au Christ » disait Jean-Paul II. Malgré tout, nous sommes des êtres conditionnels, nous avons un certain nombre de conditionnements : génétique (on ne changera pas), sociologique (on peut peu à peu prendre des distances par rapport à tout ce qu'on a reçu comme influences dans sa vie), psychologique (ma propre histoire personnelle), trois conditionnements à prendre en compte.

Pour le stress, deux conditionnements jouent un rôle : ma propre fragilité (par rapport à ma vie, il y a peut-être des choses que je n'ai jamais véritablement évacuées ou surmontées ; on a tous des blessures, il faut vivre avec et certains ne sont peut-être pas suffisamment solides pour regarder ces blessures et les assumer). Il y a un aspect sociologique qui devrait être moins présent dans vos monastères, encore que si vous avez des jeunes, vous recevez des jeunes qui ont été marqués par ce stress, ils ont vécu dans une difficulté à maîtriser l'inquiétude... c'est un défaut de notre société et le fond de commerce des médias et des mondialistes qui font régner la trouille pour prendre le pouvoir au niveau mondial, le réchauffement climatique par exemple. Quand on connaît l'histoire du monde, on sait que le climat a toujours été fluctuant et qu'au Moyen Age il faisait plus chaud que maintenant. On a besoin d'une autorité mondiale morale mais surtout pas d'un gouvernement mondial. Je pense qu'il y a une pression sociologique voulue de faire régner la peur pour prendre le pouvoir.

Je n'ai pas du tout la prétention de dire des choses importantes, je ne suis pas un prophète, je suis un bon petit vieux qui essaye de transmettre une expérience !...



« MONASTIC »



Régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, l'Association « MONASTIC » a pour but d'aider et d'assister les instituts et communautés monastiques dans les questions liées aux réalités économiques :

questions éthiques

juridiques et administratives

financières et fiscales

commerciales

notamment celles de propriété intellectuelle et plus précisément de la marque « MONASTIC ».

Siège Social

Abbaye Notre Dame de Cîteaux, 21700 Saint Nicolas les Cîteaux

(ne pas envoyer de courrier à cette adresse)

Toute correspondance doit être adressée à :

MONASTIC – Service Administratif

10 Allée du Carmel – 40500 Saint Sever sur Adour

Tel-Fax : 05 58 76 28 64

E-mail : info@monastic-euro.org

Site Internet

www.monastic-euro.org

Présidence

Frère Benoît

Abbaye de La Pierre qui Vire

89630 Saint-Léger-Vauban

Tél. 03 86 33 19 30 - Fax 03 86 33 19 33

E-mail f.benoit@apqv.fr

Vice-Présidence

Père Martin

Abbaye de Flavigny

Grande Rue

21150 Flavigny sur Ozerain

Tél. 03 80 96 36 29 - Fax 03 80 96 25 29

E-mail econome@clairval.com

Sœur Marielle

Monastère Sainte Françoise Romaine

9 route de Rouen

27800 Le Bec Hellouin

Tél. 02 32 47 31 94 - Fax 02 32 45 90 53

E-mail bec.sfr-cell@wanadoo.fr

Secrétariat statutaire

Sœur Anne-Marie

Carmel de Montmartre

34, R. Chevalier de la Barre

75018 PARIS

Tél. 01 46 06 33 48 – Fax : 01 46 06 53 80

E-mail : montmartre.ocd2@orange.fr

Trésorerie

Sœur Madeleine

Abbaye Notre Dame d'Igny

51170 ARCIS LE PONSART

Tél. 03 26 48 08 40 - Fax 03 26 83 10 79

E-mail : econome.igny@orange.fr

Frère Benoît, Président,
Et les membres du Conseil d'Administration

Ont le plaisir de vous inviter à la prochaine

**Journée de réunion plénière
De l'Association « Monastic »**

Qui se tiendra le mercredi 19 novembre 2014

chez les Lazaristes, rue de Sèvres

Avec deux sujets au programme :

1) Evolution de la marque Monastic

Suite de la réflexion amorcée en février,
et dont le compte rendu intégral vous est fourni dans le présent livret
**Cette partie de la journée aura le caractère formel d'une
Assemblée Générale Extraordinaire de notre Association**

2) Relation Abbé/Cellérier

Dialogue entre Dom Olivier et Frère Jean-Claude, de Cîteaux

**et à l'Assemblée Générale Ordinaire
De l'Association « Monastic »**

Qui se tiendra le 11 FÉVRIER 2015

chez les Lazaristes, rue de Sèvres.
Nous espérons vous y accueillir très nombreux.

Toutes informations et documents utiles
vous parviendront en temps opportun