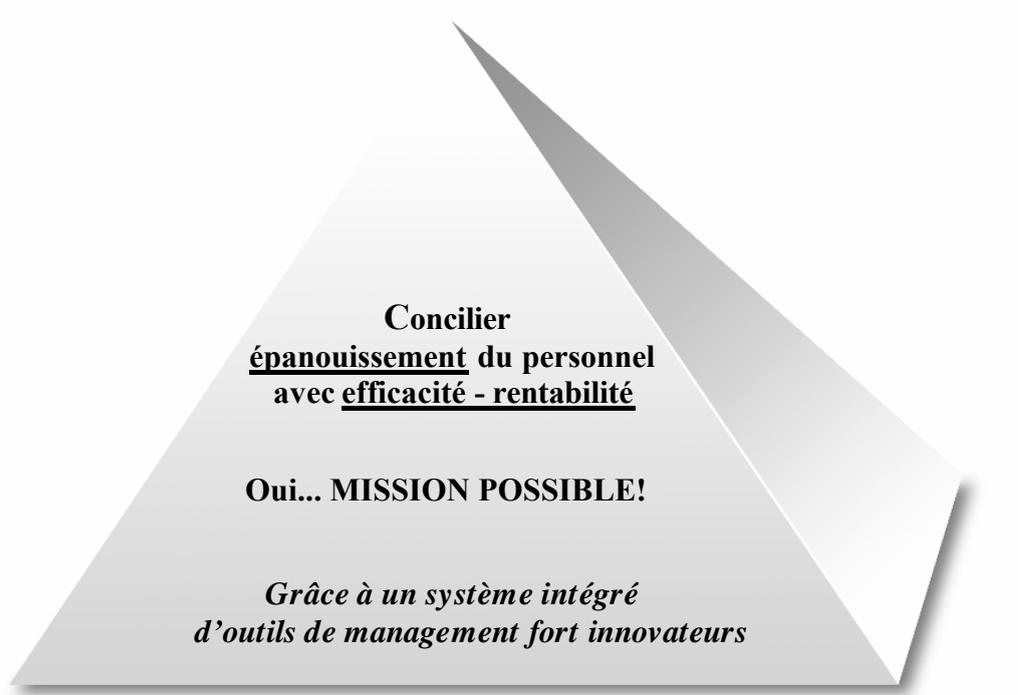


/

J.-Robert Ouimet, C.M., C.Q., Ph.D., M.B.A.



4e édition française révisée
avec les réponses à 27 questions posées par les lecteurs

Préface par Michael Novak - Avant-propos par Andre L. Delbecq

1933-2003
70e ANNIVERSAIRE DE FONDATION DE HOLDING O.C.B. INC. / OUIMET-TOMASSO INC.



AVIS AU LECTEUR

En complément, pour la bonne compréhension de cette expérimentation innovatrice, nous avons annexé *les 27 questions* posées le plus souvent par nos auditeurs et nos lecteurs ainsi que *nos réponses*.

Ce - *Livre Doré* - est le résumé⁽¹⁾ de la thèse (599 pages), de ses annexes⁽²⁾ (144 pages), de ses dossiers de recherche et des enquêtes⁽²⁾ (804 pages), le tout totalisant 1547 pages.

**Pour obtenir la 4^e édition révisée (en français), ou la 3^e édition révisée (en anglais),
ou la 1^{ère} édition (en espagnol) du résumé de la thèse,
veuillez communiquer par courrier électronique à info@notreprojet.org**

Éditeur : Holding O.C.B. Inc. / Ouimet-Tomasso Inc.

Résumé de la thèse.

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2003

ISBN # 2-9806112-7-1

J.-Robert Ouimet, 2003, 4^e éd. française et 3^e éd. anglaise, 1^{ère} édition espagnole, tous droits réservés, © - Imprimé au Canada.

1^{ère} édition française et anglaise, 1998

⁽¹⁾ Le titre de la thèse de doctorat est : "De nouveaux outils de gestion pour l'entreprise : apports au bonheur humain et à la rentabilité." Selon les expressions utilisées dans les écoles d'administration en Amérique du Nord, nous substituerons le terme « management » à celui de "gestion" dans le présent résumé de la thèse.

⁽²⁾ *La thèse, et son résumé - le Livre Doré* - sont disponibles dans les bibliothèques de : la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse), les HEC - Montréal, la Faculté de Management (IESE) de l'Université de Navarre à Barcelone, la Faculté de Management de l'Université de Sherbrooke (Québec), la Faculté de Management de l'Université Laval (Québec), le Monastère Abadia de Santa Maria de Poblet, Poblet (Tarragona), Espagne.

La thèse, les dossiers complets des annexes, des recherches et des enquêtes, ainsi que le - Livre Doré - sont disponibles dans les bibliothèques de l'Université de Fribourg ; des HEC - Montréal ; et du Monastère des Bénédictines de Sainte-Marthe-sur-le-Lac près de Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
- Remerciements	IV
- Préface par Michael Novak; avant-propos par André L. Delbecq	V
- Mots d’appréciation par André Bisson, André Caillé, Jordi Canals, Ghislain Dufour, Marcel Dutil, Robert Dutton, Bernard Garnier, Michel Gourgues, Benoît Lacroix, Carroll L’Italien, Claude Masson, L. Jacques Ménard, Michael Naughton, Michel Pigeon, Serge Saucier, Michael A. Scaperlanda, Roberto Servitje S., l’Archiduc Rudolf d’Autriche, Gilles Taillon, Phillip M. Thompson	X
<hr/>	
I- Introduction	1
II- Présentation de <i>Notre Projet</i> ?	2
III- Les responsabilités qu’identifie <i>Notre Projet</i>	3
A - Responsabilités envers les personnes qui oeuvrent dans l’entreprise et envers leur famille	3
B - Responsabilités envers les consommateurs de nos produits, nos fournisseurs et nos clients	3
C - Responsabilités en tant que dirigeants et gestionnaires	4
D - Responsabilités en tant que membres du conseil d’administration et actionnaires	4
E - Responsabilités envers la société, la nation et la création	5
F - Responsabilités ultimes envers et <u>AVEC</u> le Créateur, ou l’Être Suprême ou Dieu Amour	5
Citations appuyant <i>Notre Projet</i>	6
IV- Les principales valeurs d’humanisation et de spiritualisation ressortant de chacune des six sections de <i>Notre Projet</i>	8
V- Trois illustrations du mouvement des valeurs	9
A - Illustration des six cercles de responsabilités	11
B - <i>Illustration de deux SIOM⁽¹⁾ absolument complémentaires :</i> <i>l’économique et l’humain</i>	12
C - Illustration du mouvement des valeurs circulant en boucle de rétroaction	15
VI- Définition des valeurs offertes par les activités du nouveau SIOM(H)⁽¹⁾	16

⁽¹⁾ Dans le texte, nous utilisons O.M. pour remplacer “outils de management”. Et l’abréviation SIOM est utilisée pour “système intégré d’outils de management”.

L’abréviation SIOM(H) signifiera “système intégré d’outils de management *humain*.” Il s’agit des activités du système intégré de management, en rapport avec la **colonne de droite** de *Notre Projet*, la colonne de la primauté de la dignité humaine de chaque personne au travail, dans toute organisation et entreprise.

L’abréviation SIOM(É) signifiera “système intégré d’outils de management *économiques*”. Il s’agit du système intégré de management de planification, d’organisation, de coordination, de motivation et de contrôle, enseigné dans toutes les écoles de management, lequel bien sûr est utilisé dans la **colonne de gauche** de *Notre Projet*, la colonne de l’efficacité de toute organisation, et du profit pour toutes les entreprises fonctionnant en économie de marché.

VII-	Description du fonctionnement des trois genres différents d'activités (O.M.) et de leur apport en valeurs	18
A -	Activités de <i>premier genre</i> : apport surtout de valeurs d' <i>humanisation</i> et <i>communautaires</i>	19
B -	Activités de <i>deuxième genre</i> : apport surtout de valeurs mixtes d' <i>humanisation</i> et de <i>spiritualisation</i>	22
C -	Activités de <i>troisième genre</i> : apport surtout de valeurs de <i>spiritualisation</i>	24
VIII-	Contributions <u>les plus originales</u> de cette expérimentation fortement innovatrice	26
A -	Tableau-synthèse des activités du système intégré d'outils de management - SIOM(H)	27
B -	Tableau-synthèse de l'apport en valeurs des activités du SIOM(H)	28
C -	Les enquêtes	30
D -	<u>Les résultats humains et économiques obtenus</u>	31
IX-	L'universalisation et la durabilité de <i>Notre Projet</i> dans toute entreprise et organisation : ... à cinq conditions... <u>Mission Possible</u>	35

CONCLUSION		36
A -	L'expérimentation... Oui... Mission possible !	36
B -	Vastes perspectives ouvertes par la synergie fortement innovatrice des deux SIOM	38
C -	En résumé	46

-	RÉPONSES À 27 QUESTIONS posées par les lecteurs de la thèse, du livre doré, des médias imprimés, et par les auditeurs des conférences publiques et des médias électroniques	i
-	Conclusion aux 27 réponses	xxix

-	Notes sur l'auteur et sur les entreprises du groupe OCB Inc.	xxxii
-	Photos de la pyramide des valeurs à l'entrée des usines et bureaux du groupe OCB Inc. Pyramide des valeurs à l'entrée de la Bibliothèque des HEC-Montréal et naissance du FIMES Naissance du CIRAN , le Comité International de Réflexion et d'Action sur <i>Notre Projet</i>	xxxvi xxxviii xl
-	Lettre de Mère Teresa, prière de l'entreprise, épilogue	xlii

Remerciements⁽¹⁾

Les résultats de la présente expérimentation ont pour fondements, les valeurs profondes que m'ont communiquées mes parents au cours de leur vie : de *ma mère*, foi et compassion ; de *mon père*, courage et sagesse. À l'école secondaire, le professeur **Martial Dieumegarde** a eu une influence humaine, intellectuelle, morale et spirituelle, profonde et durable. L'articulation de la présente expérimentation a débuté lors de mes études aux HEC - Montréal, où je préparais la licence en sciences commerciales, section économique. J'y ai été marqué par Messieurs les professeurs François Albert Angers, Victor Barbeau, **Roger Charbonneau**, **Marcel Clément**, Jean Deschamps, **Esdras Minville**, Gérard Parizeau, Jacques Parizeau. La réflexion s'est amplifiée dès 1958, lors de mes études à l'Université de Fribourg, en Suisse, grâce à l'influence profonde qu'ont exercée sur moi, particulièrement monsieur le professeur **Bongras**, mais aussi messieurs les professeurs **Büchi**, Darbellay, **Schwarzfischer** et Valarché, entre autres. Ainsi, j'ai pu obtenir la licence en sciences politiques, avec la mention magna cum laude. Mes réflexions se sont élargies lors de mes études à l'Université Columbia, pour l'obtention du Master in Business Administration en 1960. Les professeurs **Newman**, Oxenfelt et **Summer**, entre autres, y ont été de puissants formateurs.

En 1988, j'ai eu le privilège de commencer à travailler à la réflexion doctorale avec monsieur le professeur **Maurice Villet**, à l'Université de Fribourg. Cette fort longue période de réflexion et de partage avec lui, de rédaction revue une multitude de fois, a permis, par l'apport de sa guidance rigoureuse, de bâtir le plan de réflexion et d'expérimentation de la thèse, et de débiter la construction de ce monument. En 1994, monsieur le professeur Villet a jugé à propos de joindre à la guidance de la réflexion, monsieur le professeur **Roger Berthouzo**. Et alors s'est amorcé l'approfondissement théologique, philosophique et éthique de toute cette complexe expérimentation du mouvement des valeurs, apportées par de nouveaux O.M. implantés dans nos entreprises fonctionnant en économie de marché, au cœur de la dichotomie continue entre les deux puissants courants culturels qui y sont invariablement présents. Il est bien évident que, sans l'accompagnement humain, professionnel, moral et très particulièrement spirituel de messieurs les professeurs Villet et Berthouzo, le thésard « aurait lâché » plusieurs fois depuis 1988.

L'expérimentation dont il est question a pu être accélérée dans nos entreprises, en particulier depuis 1970, grâce à la contribution et à la participation essentielles, des dirigeants, gestionnaires et intervenants suivants, dans la découverte, l'expérimentation et la mise au point des différentes activités de notre SIOM(H) : Mario Canale, **Emil Chiz**, Réal Coulombe, Pierre Denault, **Bernard Fortin**, **Jacques Gingras**, **Euclide Lavoie**, Aimé Légaré, **Claude Létourneau**, **Gino Perron**, **Réjean Saint-Cyr** ; et très particulièrement **Aaron Yohalem**, grand dirigeant d'entreprise et avocat de New-York. Et plus récemment : **Jean Campeau**, Thérèse Charbonneau, Sam Choucha, Thérèse Forget, Lucie Gérin, Daniel Leblond, **Rob McKenzie** et **Jean-Robert Ouimet**. Nous soulignons également le travail irremplaçable de nos secrétaires corporatives au fil des ans, dans la préparation de la thèse et des différentes éditions du Livre Doré : mesdames **Lise Leblanc**, Yvette Abitbol, Crystal Gagné, Raymonde Robert, et de notre traducteur Stéphane Bigham.

*Un merci particulier à **Roger Berthouzo** qui, en nous visitant régulièrement à Montréal depuis 1998, désire continuer à accompagner et à guider la réflexion et l'expérimentation du nouveau SIOM(H), et aussi à agir comme personne ressource centrale dans la rédaction du nouveau livre en préparation, sur *Notre Projet*.*

*Un merci très particulier à **mon épouse Myriam**, qui a bien voulu comprendre les raisons m'obligeant à effectuer une proportion importante de ce travail de recherche, de réflexion et de rédaction, à l'extérieur du foyer familial. Myriam est née en Belgique, dans une famille d'industriels Flamands. Elle a obtenu une licence en sciences économiques et en management de l'Université de Louvain. Nous avons quatre enfants, deux filles et deux garçons. Myriam a sacrifié sa carrière professionnelle. Elle a toujours été le cœur de l'amour et de la culture de notre famille.*

J.-Robert Ouimet

Le nom des précieux et essentiels *contributeurs* (qui ont contribué à jeter les fondements de la présente expérimentation et sans lesquels le présent document et son contenu n'existeraient pas), et des *collaborateurs* (qui ont participé de façon essentielle à la mise en marche de la présente expérimentation innovatrice), ont été écrits en italique. Si nous n'avons pas indiqué Dieu Amour comme contributeur absolument fondamental, c'est que nous ne voulions pas, blesser personne et encore moins, au début de la lecture du présent document, faire peur à qui que ce soit.

PRÉFACE
par
Michael Novak⁽¹⁾

(traduit de l'anglais américain)

Un courageux homme d'affaires de Montréal a débuté dans son entreprise, une expérimentation très importante qui donne une nouvelle dimension au travail quotidien, et qui mérite qu'on s'y intéresse.

Sa compagnie est une "moyenne" entreprise canadienne, fondée en 1933 et bien établie dans le domaine de l'alimentation. Cette entreprise privée emploie 400 personnes et le chiffre de ventes annuel est dans les neuf chiffres. Les gestionnaires et travailleurs de la compagnie ne participent pas tous aux activités de ce très nouveau et innovateur "système intégré d'outils de management" appelé SIOM. Ils sont tout à fait libre d'y participer ou pas. Certains d'entre eux choisissent les activités qui leur conviennent et y participent à leur propre rythme. Ces activités sont offertes à toutes les personnes qui veulent bien en profiter, quelle que soit leur nationalité ou leur religion.

La raison pour laquelle cette expérimentation mérite qu'on s'y arrête est que, croyons-nous, il y a un nombre important de cadres et de travailleurs qui trouvent leur travail peu intéressant, pour dire le moins, et qui croient que leur environnement les empêche non seulement d'augmenter leur bien-être, mais les déprime et les conduit même à l'épuisement professionnel. Beaucoup plus de ces travailleurs que nous pourrions l'imaginer, recherchent un milieu de travail qui pourrait, progressivement, nourrir leur bien-être humain et spirituel. Il y en a beaucoup plus que l'on pense qui désirent donner un sens spirituel voire religieux, à la vie et au travail.

"Travailler c'est prier", enseignaient les Bénédictins anciens, et enseignent encore les Bénédictins modernes, ainsi que leurs sœurs et leurs frères de toutes religions! Tout ce qui fait partie de la vie doit être une prière, disent ces gens. Spiritualité et religion ne sont pas une partie de la vie, comme une section de magazine; c'est plutôt une dimension de la vie entière, comme un thème qui relierait ensemble toute la série d'articles publiés durant la semaine dans Time Magazine.

Il n'y a peut-être que 2% ou 3% des travailleurs Américains et Canadiens qui apprécieraient que leur vie au travail soit intégrée à leur vie de foi. Il y en a qui aimeraient avoir une place tranquille au travail (comme dans les aéroports), où ils pourraient pour quelques moments se retirer pour méditer, pour se ressourcer ou pour prier en silence, pendant la journée de travail. D'autres encore, souhaitent avoir la chance de faire du bénévolat, quelques fois par année, aux frais de la compagnie. Servir la soupe, par exemple, dans les endroits où on reçoit des personnes itinérantes.

Même si le pourcentage d'Américains et de Canadiens qui aimeraient imprégner leur travail d'une atmosphère spirituelle de prière, chaque jour, (peut-être une courte prière de groupe) est très bas, disons même 1%, c'est quand même plus de 1,400,000 travailleurs anxieux d'orienter leur travail dans ce sens. Le total actuel est peut-être de loin supérieur à ces chiffres, c'est peut-être même 10%, ou environ 14 million de personnes.

⁽¹⁾ M. Novak fait de la recherche dans les domaines suivants : la religion, les affaires, la culture, la politique, l'ethnicité et les sports. Il a été ambassadeur à la Commission des droits de l'homme de l'ONU ainsi qu'à la Conférence sur la sécurité et la coopération en Europe. Il dirige les études sociales et politiques de l'AEI et il a publié 25 livres importants sur la philosophie et la théologie de la culture.

La clé du succès d'une expérimentation comme celle de Holding O.C.B. Inc. / Ouimet-Tomasso Inc. au Canada, est le respect absolu de la liberté de la personne, le calme, la patience, et l'absence de toute forme de coercition ou de prosélytisme que ce soit. Il ne faut pas craindre d'envisager le long terme, et de tenir compte des nouvelles suggestions des employés concernant des innovations et des changements à apporter. Une approche patiente et modérée est non seulement souhaitée, mais nécessaire. La moindre pression morale ou même l'enthousiasme pourrait retarder le programme de plusieurs années. L'atmosphère doit en être une de transparence, de liberté et de choix personnel. On doit sentir le désir authentique du dirigeant et des cadres qui mettent en marche cette expérimentation innovatrice, d'accorder primauté à la dignité humaine et au bien-être des personnes qui oeuvrent dans la compagnie.

Le dirigeant qui met en œuvre l'expérimentation doit être prêt à se retirer parfois et à laisser de l'initiative à d'autres. Il doit faire montre d'une grande sagesse, de patience et d'ouverture d'esprit. Il doit tenir compte des sensibilités et aussi de la liberté de tous ceux qui oeuvrent dans la compagnie.

Comme Holding O.C.B. Inc. / Ouimet-Tomasso Inc., qui est une entreprise familiale, passera bientôt à la 3^e génération, cela a permis à l'actionnaire de procéder lentement et avec patience dans son expérimentation. Les présidents de c.a. de compagnies publiques, ont habituellement moins de latitude; à cause de mandats plus courts, ils ne peuvent pas toujours compter sur la continuité et sur un très grand support de la compagnie.

Si la dimension spirituelle et religieuse fait partie inhérente de la nature humaine, et si elle agit un peu comme le levain dans la pâte ou l'air dans les poumons, on se doit de lui trouver une place dans le plus grand nombre possible de lieux de travail. Bien que l'amour de la musique soit presque aussi universel que la sensibilité spirituelle, il va sans dire qu'il y a quand même beaucoup de personnes qui ne peuvent chanter juste, et qui sont contents de laisser la production et la jouissance de la musique à d'autres. Il en est de même pour le partage des intérêts dans les choses spirituelles. Un grand nombre de gens semblent (en apparence) vivre très bien sans spiritualité ni religion.

Par contre, plusieurs personnes considéreraient leur vie vide, ennuyeuse et même une perte de temps, si elles ne pouvaient pas se tourner vers l'omniprésent Dieu Amour. Ces personnes s'épanouiraient donc dans une entreprise qui ferait une place à leur vie intérieure, d'une façon discrète et modeste.

Il ne semble pas nécessaire d'étaler les principes, les pratiques et les résultats d'années de réflexion du sage et réfléchi chef de l'entreprise, J.-Robert Ouimet, en lutte souvent contre sa nature passionnée et entêtée, pour accepter de procéder lentement et calmement, laissant Dieu et ses collègues le conseiller. L'expérimentation s'avère la victoire d'un considérable effort d'abandon de l'attitude autoritaire, la victoire de la tranquillité paisible sur le volontarisme, de l'obéissance à la voix pacifiante de l'âme de préférence à l'esprit, impétueux et agressif. De telles victoires peuvent porter beaucoup de fruits dans la vie d'une entreprise, dans laquelle oeuvrent des gens de diverses origines, de talents diversifiés, de religion, spiritualité et attentes différentes. Cette diversité est en elle-même un plus!

Lors d'une récente journée d'étude à Montréal, en janvier 2003, en compagnie de plusieurs cadres et travailleurs de l'entreprise, j'ai entendu suffisamment de témoignages pour être convaincu que les participants à cette expérimentation étaient très reconnaissants pour les fruits, et pour la grande variété de valeurs humaines et spirituelles apportées dans le milieu de travail par les activités du système intégré d'outils de management innovateurs (SIOM), qu'ils reçoivent dans leur propre vie, et qu'ils voient chez les autres. La recherche indique que les six valeurs fondamentales, humaines et spirituelles, reçues du SIOM dans le milieu de travail au cours des années sont : la solidarité, la fraternité, l'écoute de l'autre (opposée à l'égoïsme); la primauté de la dignité humaine; la foi et l'espérance, vues par chaque personne à sa façon personnelle. Pour d'autres, le silence intérieur ou la prière, sont parfois la meilleure façon de régler les conflits inévitables de personnalité, les petites rivalités de la vie quotidienne, dans tous les milieux. La découverte d'une perspective plus profonde qui permet de construire une unité plus grande, peut parfois faire disparaître une attitude récalcitrante. On entend des témoignages en ce sens.

Durant cette conférence, j'ai compris pourquoi toutes les activités dans le milieu de travail de ce très innovateur SIOM, étaient capables d'aider à la conciliation de la croissance du bien-être humain avec la croissance de la productivité et de l'efficacité économique. De plus, il semble y avoir un enrichissement intérieur pour plusieurs, à découvrir un sens à leur travail, et particulièrement un sens à leur vie. Conséquemment, ils consacrent plus d'énergie et d'implication à leur travail et à la productivité. Dans une telle ambiance de travail, une personne n'œuvre plus uniquement pour le travail, mais peut associer son travail à Dieu, ou à la Transcendance de son choix.

Ce n'est pas un hasard si la propriété et la gestion de cette entreprise privée sont progressivement transférées à la 3^e génération. Et nous savons tous qu'en Amérique du Nord, moins de 5% des entreprises familiales se rendent à la 3^e génération.

Il vaut la peine d'expérimenter et de tenter de mesurer ces activités. Si Dieu existe vraiment, si ce que la plupart des religions enseignent sur les profondeurs de la vie humaine est vrai, ces mesures devraient nous démontrer une différence. Quoique je ne sois pas un expert dans ce domaine, je crois que les médecins trouvent que la foi religieuse est un facteur mesurable qui contribue à l'équilibre mental, à un prompt rétablissement, à une plus grande détermination à vivre et à une harmonisation de toutes les forces de guérison et de santé.

Pourquoi des résultats semblables ne pourraient-ils pas être présents - et mesurables - en milieu de travail? C'est la totalité de l'être humain qui est présent pour huit heures ou plus, chaque jour ouvrable, sur le lieu de travail. Nourrir l'être humain, de façon appropriée, de cette variété d'activités de management et des valeurs qu'elles apportent lentement avec les années, dans le milieu de travail, serait semble-t-il bénéfique de plusieurs façons.

La direction et les personnes oeuvrant chez Holding O.C.B. Inc. / Ouimet-Tomasso Inc. méritent notre admiration pour la patience manifestée pendant toutes ces années de l'expérimentation de ce nouveau système de management très innovateur.

Nous leur en sommes tous redevables.

Michael Novak
Directeur des études sociales et politiques
American Enterprise Institute, Washington, D.C.

AVANT-PROPOS

par
Andre L. Delbecq

(Traduit de l'anglais américain)

Bien que le mouvement de la « spiritualité au travail » ait pris de l'ampleur depuis le début du siècle, l'intérêt a été mis surtout sur le cheminement spirituel de la direction de l'organisation. L'attention a été surtout portée sur les actions qu'un chef d'entreprise ou d'organisation pouvait entreprendre pour mettre en marche la transformation d'une organisation. Il est reconnu que le fruit d'une spiritualité profonde, se manifeste toujours par un comportement compatissant et par une attention particulière portée à la justice dans toute organisation. Par contre, les études demeurent rares, qui traitent de la véritable transformation, sur une longue période, réalisée ouvertement selon les principes d'une vision spirituelle particulière. Quand le but de la direction est la transformation de l'organisation, les liens entre la vision spirituelle du chef et ses interventions concrètes dans l'organisation sont souvent plus implicites qu'explicites.

Cette 3^e édition révisée du *Livre Doré* aide à combler cette lacune, et elle offre une conceptualisation de la spiritualité d'une organisation qui mérite notre attention. Voici une étude qui présente une longue expérimentation globale et cohérente de pratiques d'une entreprise qui se fondent sur la vision spirituelle clairement expliquée, de son chef. Dans ce cas-ci, l'expérimentation s'inspire du catholicisme romain, mais elle laisse toute liberté à la diversité et à la préférence religieuse.

Dans *Notre Projet* [un document de travail qui précède le *Livre Doré*], J.-Robert Ouimet présente publiquement les prémisses fondamentales de son entreprise. Il décrit les normes spécifiques d'organisation ainsi que les pratiques de management qui dérivent de sa perspective de base. Il explore également l'impact de celles-ci sur l'efficacité de ses compagnies et sur la satisfaction des êtres humains. Il fait état des luttes qu'il mène, depuis plusieurs années, pour établir cette culture d'entreprise et pour enraciner ces pratiques. Il partage avec le lecteur les défis profondément humains et spirituels d'un chef qui s'engage, avec son équipe de gestion, à entreprendre ce long pèlerinage.

Pour la plupart, nous vivons dans un monde de visions philosophiques et religieuses diverses et de pratiques d'entreprise teintées d'un humanisme « rose-bonbon ». La logique fondamentale spirituelle du chef, si elle est connue, est rarement énoncée, et sûrement pas aux filiales de l'entreprise qui ne font pas partie du siège social. Donc, la cohérence interne de cette œuvre, qui s'étend sur plusieurs décennies et à travers maints niveaux de la hiérarchie de l'entreprise, fait du *Projet* et du *Livre Doré* de J.-Robert Ouimet un important laboratoire d'expérimentation.

Il est exact aussi de dire que plusieurs des pratiques avec lesquelles on fait connaissance dans *Notre Projet*, ont des similarités avec les formules que d'autres compagnies tentent d'instaurer. L'expérience de M. Ouimet nous donne l'occasion de réfléchir sur la question suivante : Un fondement spirituel, publiquement énoncé, peut-il nourrir de telles pratiques ; la prière et le partage spirituel, pour ceux qui le désirent, surtout pour les membres de la haute direction, soutiennent-ils le courage et l'engagement d'une manière spéciale ?

Les actionnaires et les cadres de confessions religieuses différentes trouveront une inspiration dans ce *Livre Doré* qui raconte le pèlerinage, pendant près d'un quart de siècle, d'un chef d'entreprise qui s'est engagé à actualiser sa propre tradition spirituelle dans son entreprise. Les managers chrétiens, bouddhistes, musulmans, juifs ou hindous, à la lecture de ce texte, se questionneront, à savoir, si leur vision spirituelle pourrait se refléter dans le lieu de travail. *Notre Projet* permettra aux professeurs qui s'intéressent au rapport entre management, spiritualité et religion, de mieux comprendre les multiples nuances nécessaires à l'implantation d'une culture religieuse dans une organisation. L'histoire d'une culture d'entreprise qui reflète des valeurs auxquelles les dirigeants sont profondément attachés, redonnera espoir au grand public, accablé par les scandales actuels dans le milieu des affaires. Le *Livre Doré* inspirera les entrepreneurs dont la main-d'œuvre provient de différentes traditions religieuses à relever le défi : d'implanter de semblables pratiques d'entreprise qui véhiculent des valeurs encourageant « la communauté dans la diversité ».

À une période où de nombreux actionnaires et hommes d'affaires se questionnent sur la sagesse de rendre publique leur vision spirituelle, ceux-ci apprécieront le *Livre Doré* qui partage l'expérience d'un chef d'entreprise qui a précisément choisi de le faire. D'une manière concise et précise, dans un esprit d'humilité, et avec des concepts clairs, ce livre nous informe des conséquences d'une telle aventure.

Andre L. Delbecq
Thomas J. and Kathleen L. McCarthy
University Professor
Institute for Spirituality of Organizational Leadership
Leavey School of Business
Santa Clara University, California

**VOICI LES MOTS D'APPRECIATION⁽¹⁾
DE CHEFS D'ENTREPRISES, DIRIGEANTS ET GESTIONNAIRES,
CHANCELIER D'UNIVERSITE, DOYENS,
PROFESSEURS ET THEOLOGIENS D'AMERIQUE ET D'EUROPE**

⁽¹⁾ Les noms des personnes qui nous ont fait parvenir un mot d'appréciation, apparaissent en ordre alphabétique.

MOTS D'APPRÉCIATION⁽¹⁾

Cette publication que nous accueillons avec plaisir souligne trois valeurs qui se dégagent de ce travail monumental.

Originalité du sujet

À première vue, concilier sérénité, qualité de vie, réalisation de soi et rentabilité de l'entreprise semble un défi de taille. L'auteur nous démontre de façon éclatante, qu'au contraire, cet objectif est non seulement possible mais que ces deux valeurs se renforcent l'une et l'autre.

La qualité du travail

Le lecteur pourra en juger par lui-même dans cet abrégé. Comme j'ai eu le privilège de parcourir la thèse, j'ai pu apprécier la rigueur de la langue et de la pensée. L'ensemble du document original mérite sûrement d'être publié à son tour.

La détermination et la persévérance de l'auteur

Diriger une entreprise, être particulièrement actif dans son milieu, présent sur les plans social, culturel et économique et être un père de famille exemplaire : tout ceci n'a pas empêché l'auteur de consacrer le temps requis pour préparer un travail dont les exigences sont considérables. Ce doctorat est un témoignage qui nous démontre que concilier vie active et travail de réflexion est mission possible.

André Bisson, Chancelier de l'Université de Montréal

Dans l'univers clos de la gestion d'entreprise, la plupart des facteurs d'influence sur la réussite d'une compagnie sont analysés, décortiqués et proposés sous forme de séminaire, de forum de cours. Une dimension échappe régulièrement à cette réflexion, et c'est celle de la spiritualité. Il faut rendre hommage au travail de Monsieur Ouimet, qui a non seulement mis de l'avant des valeurs humanistes et spirituelles mais qui les a aussi implantées avec succès dans son entreprise. J'invite toute la communauté d'affaires à partager les réflexions et recommandations du Livre Doré.

André Caillé, Président- directeur général, Hydro-Québec, Montréal

Plus que jamais, le monde des affaires ressent le besoin de découvrir une façon appropriée de combiner l'efficacité économique, l'éthique et le respect de toute personne concernée par l'activité de l'entreprise. Dr J.-Robert Ouimet, ne se contente pas de suggérer une démarche innovatrice; il la met aussi en pratique.

Jordi Canals, Doyen, Hautes Études de Management, IESE, Université de Navarre, Espagne

Il s'agit en fait d'une expérience originale, appuyée principalement sur l'analyse et l'expérimentation de la doctrine et de la pensée sociale chrétiennes. Une expérience valable scientifiquement qui a montré que, dans le management quotidien de l'entreprise, il est possible de véhiculer des valeurs d'humanisation et de spiritualisation, non seulement sans mettre une entreprise en faillite, mais qu'au contraire, en contribuant de façon durable à la croissance du bien-être humain dans l'entreprise, on accroît la motivation et, par voie de conséquence, l'efficacité de l'organisation, et si elle fonctionne en économie de marché, alors sa rentabilité.

**Ghislain Dufour, en mai 1998,
Président du conseil d'administration du Conseil du Patronat du Québec**

Le Livre Doré démontre clairement que la culture de nos entreprises n'a pas à être le fruit du hasard ou des grandes modes de gestion, mais qu'elle se doit d'être le reflet de la passion et de la détermination des hommes et des femmes qui y travaillent.

Je te félicite donc d'avoir réussi à traduire tes convictions en une culture d'entreprise qui continue de fournir des dividendes humains et économiques à la communauté.

Marcel Dutil, Président du conseil et chef de la direction, Le Groupe Canam Manac inc.

⁽¹⁾ Les textes de J. Canals, M. Naughton, M. Scaperlanda et P. Thompson ont été traduits de l'anglais.

À travers toute la littérature existante dans le domaine de la gestion et de l'éthique en entreprise, la thèse de monsieur Robert Ouimet apporte un éclairage nouveau et unique. « Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise » va bien au-delà du discours. Ce livre fournit de réels moyens pour rendre les entreprises plus éthiques et plus humaines. Des moyens qui se définissent comme de véritables outils de gestion servant à guider les chefs d'entreprise dans leur quête d'humanisation et de performance. Des outils mis en place avec succès dans notre organisation et qui nous encouragent à poursuivre dans cette voie.

J'encourage les chefs d'entreprise à s'inspirer de ses réflexions et à suivre les recommandations présentées dans cet ouvrage exceptionnel. Il est possible de concilier la rentabilité de l'entreprise et les valeurs humaines et spirituelles. Comme il est aussi réaliste de participer à la croissance du bien-être des individus dans l'organisation. Les moyens suggérés dans ce livre tracent très bien la voie à suivre.

Robert Dutton, Président et chef de la direction, Compagnie RONA, Montréal

En cette ère de mondialisation et de concurrence effrénée, les pratiques traditionnelles de gestion et leurs valeurs sous-jacentes sont remises en question. Cet abrégé de la thèse de doctorat de M. Ouimet s'avère porteur d'espoir pour ceux et celles qui souhaitent promouvoir, tout en assurant la survie et la croissance de leur organisation, des milieux de travail renouvelés fondés sur des valeurs humanistes et spirituelles. Centrés uniquement sur les résultats financiers et les profits et convaincus que ces objectifs demeurent incompatibles avec « bonheur humain », les dirigeants des entreprises modernes ont trop souvent écarté de leur gestion, non seulement la primauté de la dignité humaine de chaque personne au travail, mais aussi la dimension spirituelle de l'être humain. M. Ouimet ouvre donc de nouveaux sentiers dans un domaine qui en a bien besoin.

Cet ouvrage, au titre évocateur, présente une application concrète de sa démarche et démontre comment il est possible, grâce à une culture humaniste et spirituelle, de bâtir de nouveaux milieux professionnels qui répondent aux attentes de plus en plus exigeantes de la société dans son ensemble : un rendement élevé doit aller de pair avec une qualité de vie équivalente, l'éthique et la responsabilité sociale doivent guider nos actions et nos décisions, et le potentiel de chaque individu doit être cultivé et mis en valeur.

S'il n'a pas la prétention d'offrir une solution miracle et universelle à tous les problèmes organisationnels, le modèle proposé a le mérite d'amener les dirigeants à se questionner et leur donnera envie d'agir dans le sens du bien-être et de l'épanouissement de chaque personne. N'est-ce pas ainsi que naît la véritable rentabilité de l'entreprise? Cet ouvrage, qui offre à la fois une perspective réflexive, philosophique et spirituelle, ainsi qu'une dimension pratique, présente un intérêt de premier plan pour les gestionnaires éclairés autant présents que futurs.

Bernard Garnier, Doyen, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec

Mon domaine étant l'exégèse du Nouveau Testament, je ne m'y connais guère dans le vôtre. Cependant, en lisant le résumé de votre travail (Livre Doré), j'avais été frappé par sa thématique, « Concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise », et par le fait que votre réflexion était à la fois guidée par les principes de la pensée sociale de l'Église et appuyée par une expérience concrète de nombreuses années. (...)

Après réception de votre thèse, je me suis d'abord laissé entraîner moi-même à en parcourir le préambule, puis, de proche en proche, de larges sections. Sans posséder une connaissance technique du sujet, en admirant un tel effort de réflexion critique de la part d'un chef d'entreprise, j'ai été frappé par le « rêve réaliste » qu'il décrit et dont on démontre qu'il peut devenir réalité. Théologien, j'ai été impressionné par le fait que ce projet, comme vous le soulignez, est sans doute la première expérimentation durable jamais réalisée d'O.M., actualisant la doctrine sociale chrétienne dans des structures d'entreprise fonctionnant en économie de marché. Et j'ai particulièrement noté l'ouverture que vous faites en finale de votre introduction « à la dimension théologique, morale et éthique du management de l'entreprise en économie de marché ». Ce que vous évoquez à maintes reprises comme climat et objectifs des milieux de travail, « la solidarité et la fraternité, dans la justice et l'équité, dans le respect constant de la dignité humaine, dans un climat de liberté et de croissance du bonheur humain, sans aller en faillite ou sans devoir vendre l'entreprise », représente des valeurs humaines et chrétiennes fondamentales sur lesquelles porte pour une bonne part la réflexion d'un milieu comme le nôtre.

Michel Gorges, o.p., Président, Collège dominicain de philosophie et de théologie, Ottawa

La 4^e édition française et la 3^e édition anglaise de ce qui est convenu depuis quelques temps d'appeler le Livre Doré sont en préparation.

Ce qui m'impressionne davantage dans toute cette aventure de mots et de silences, de prières et de réflexion, de management, de bonheur humain et d'aspirations spirituelles, de tensions constantes dans le quotidien de l'entreprise entre bonheur et efficacité économique nécessaire sont deux passages d'évangile qui me reviennent tout de suite en mémoire : « Il y a plus de bonheur à donner qu'à recevoir » et je relis l'évangile selon Matthieu, 25 et retrouve « Celui qui doit faire fructifier ses dix talents ». Et en même temps, je reconnais à quel point, gérer selon Dieu, gérer avec Dieu, appelle, tel que décrit dans le livre, à des activités en milieu de travail qui apportent solidarité, fraternité, écoute de l'autre, primauté de la dignité humaine, foi et espoir. Cet apport grandit les personnes au travail, l'entreprise et la société qui sont en quête de valeurs stables.

Les différentes éditions du Livre Doré font ressortir que le dialogue intérieur entre bonheur et rentabilité ne cesse de rappeler que l'accueil, la miséricorde, l'amour qui résume tout, rendent possibles les diverses activités dans l'entreprise. Mais les défis du capitalisme libéral sont énormes. Surtout si l'on veut entre temps respecter et vivre certaines valeurs bibliques. Et l'expérimentation décrite par Monsieur Ouimet, débutée en 1933 et qui va en s'intensifiant depuis 1970, démontre que les défis auxquels se mêlent la réflexion, le silence, voire la prière, dans une œuvre économique ne sont pas, ne seront jamais faciles.

Il s'agit d'une expérience possiblement unique. L'avenir reste ouvert. Il m'apparaît que l'aventure de cette expérimentation, où l'humain devient le chemin du divin et où l'Esprit agit de façon aussi évidente doit être soulignée.

Benoît Lacroix, Couvent des Dominicains de Saint-Albert, Montréal

Quel beau défi que de concilier rentabilité et bonheur humain ! Le *Livre doré* est pour moi basé sur un élément fondamental qui est l'authenticité.

Je crois fermement, et la vie me l'enseigne à chaque jour, que lorsque l'on parle avec respect à l'intelligence, au cœur et à l'âme de toute personne, des résultats fort positifs en découlent. Connaître ce qui fait vibrer l'être humain dans une organisation est un grand défi pour tout gestionnaire. Cela requiert un grand respect de la dignité humaine qui développe ainsi un fort sentiment d'appartenance absolument essentiel à chaque personne dans quelque organisation que ce soit. Cela engendre une motivation qui amène au dépassement de soi, à la mise en valeur des talents et à l'épanouissement personnel, et inévitablement, génère un impact positif sur la rentabilité de toute entreprise.

Les valeurs que le *Livre doré* présentent sont le fondement même de la paix, de la justice et de l'évolution spirituelle de tout être humain.

En terminant, je me permets de citer ces sages paroles d'un jeune gestionnaire de moins de 40 ans, M. Édouard Michelin, PDG de Michelin:

"Un dirigeant doit être à l'écoute des autres et "faire son miel" de ce qu'il entend pour devenir à la fois visionnaire, gestionnaire, conquérant."

Que par ce *Livre doré*, chacun et chacune de nous devenions meilleur !.

Carroll L'Italien, Vice-président principal, Bombardier Inc., Montréal

Ce résumé de thèse est inspirant. Sans nul doute, amènera-t-il spontanément chaque lecteur qui occupe des fonctions dans une entreprise à s'interroger sur son apport en vue de " concilier bonheur humain et rentabilité de l'entreprise ".

C'est très utile comme réflexion, comme comportement à adopter, comme tentative d'instaurer cette formule privilégiée de valeur dans l'entreprise.

Claude Masson, en 1998, Vice-président et Éditeur Adjoint au Journal La Presse, Montréal

Les réflexions et perspectives qu'articule J.-Robert Ouimet dans son Livre Doré s'avèrent très précieuses pour les gens d'affaires d'aujourd'hui aux prises avec les défis et les impacts que la mondialisation, la concurrence et les technologies ont sur la vie des employés, communautés, clients et actionnaires, dont nous sommes tous fiduciaires.

Son témoignage démontre éloquemment que l'exercice de nos responsabilités de dirigeant et la qualité de notre leadership émanent avant tout des valeurs spirituelles et humaines, dont s'inspirent nos vies personnelles. Ces valeurs sont l'ADN et l'essence même de nos performances à long terme et des horizons qui guident notre vision.

Chapeau à J.-Robert Ouimet pour son audace et son courage dans l'articulation de ces constats et de l'expérience qui les a engendrés.

L. Jacques Ménard, Président du Conseil, BMO Nesbitt Burns

Après des années de réflexion théologique et plusieurs années d'expérience comme chef d'entreprise, J.-Robert Ouimet a développé des outils de management qui créent dans l'organisation un climat favorisant l'épanouissement des personnes qui y oeuvrent. Ces pratiques, appelées *Notre Projet*, sont simples sans être simplistes. Ce sont des gestes que pose la direction afin de créer une culture où les ouvriers sont valorisés comme êtres humains, plutôt que comme des instruments de production. J.-Robert Ouimet ne propose pas ces pratiques dans le but de suivre les plus récentes tendances de gestion. Il les conçoit en tenant compte des contraintes de la réalité économique, mais en s'inspirant d'une conception religieuse et spirituelle de la personne humaine. En établissant un pont entre la foi et la gestion d'une entreprise, *Notre Projet* rend un service unique aux gens du milieu des affaires et aux enseignants des écoles de management. Il les encourage à une profonde réflexion sur des questions de première importance. Par exemple : comment peut-on donner un sens au travail, et comment peut-on humaniser toute organisation moderne ?

**Michael Naughton, Directeur, Institut John A. Ryan pour la pensée sociale catholique
Le Centre des études catholiques, Université de Saint-Thomas, Saint-Paul, Minnesota, E.-U.**

J'admire l'audace et la ténacité qui vous ont poussé à vous engager dans l'élaboration de la thèse de doctorat fort complexe et ambitieuse qui a été la vôtre. Vous vous êtes livré à un approfondissement théologique, philosophique et éthique remarquable pour examiner, comme vous l'écrivez vous-même, "toute cette complexe expérimentation du mouvement des valeurs" et démontrer que c'est là une mission possible de concilier le bonheur humain et la rentabilité de l'entreprise. Dans votre recherche, vous avez soigneusement identifié plusieurs valeurs d'humanisation et de spiritualisation, humaines et chrétiennes. Ces valeurs, que vous avez identifiées dans les six blocs de responsabilité qu'identifie votre projet, ont donné naissance aux outils de management innovateurs qui rendent possible la réalisation de ce projet.

Votre expérimentation, dont ce "Livre doré" ne donne qu'un rapide aperçu est, je dois vous le dire, inspirant. Si certains des outils de management que vous avez identifiés sont déjà en usage à l'Université Laval, je dois vous dire qu'à maints égards, votre "Livre doré" constituera pour moi et mes collègues une inspiration de nature à nous faire progresser dans le sens de votre projet. En outre, nous partageons l'ensemble des valeurs que vous avez identifiées. Bien sûr, l'université n'est pas, comme une entreprise, placée dans un contexte de rentabilité et de concurrence commerciales. Toutefois, l'université moderne est une grande organisation où l'atteinte du bonheur humain dans un contexte de milieu de travail doit faire partie des préoccupations quotidiennes de ses dirigeants.

**Michel Pigeon, Recteur
Université Laval, Québec**

J.-Robert Ouimet aura su démontrer dans sa thèse de doctorat et cela avec brio, que les concepts de "bonheur et rentabilité" puissent être liés. Ses travaux permettront d'apporter un éclairage nouveau sur les motivations des dirigeants d'entreprises et sur les facteurs internes influençant leur comportement dont la joie, la sérénité et le bien-être. Je le félicite chaleureusement pour ce remarquable ouvrage.

**Serge Saucier. En 2000, Président du conseil d'administration des HEC - Montréal,
et Président du conseil d'administration de Raymond Chabot Grant Thornton**

Dans un monde secoué par les scandales dans le milieu des affaires, et par la déshumanisation des entreprises, la thèse doctorale de J.-Robert Ouimet nous arrive comme une bouffée d'air frais. Étant le produit d'un quart de siècle de recherche et d'expérimentation dans ses trois compagnies, l'expérimentation démontre que bonheur humain et rentabilité peuvent coexister dans une entreprise qui fonctionne dans l'économie de marché. M. Ouimet propose des outils de management innovateurs personnalisés, qui accordent la primauté à l'épanouissement de l'être humain sans pour autant sacrifier la rentabilité de l'entreprise.

Puisque l'universalisation de *Notre Projet* est possible dans toute organisation, où qu'elle soit, les équipes de direction de par le monde devraient en prendre connaissance. Au-delà des frontières du monde des affaires, ces outils de management peuvent être implantés dans des organisations à but non lucratif, incluant les universités, les prisons, les hôpitaux, les organisations caritatives, et même l'Église. Ils s'inspirent du principe que le travail est fait pour l'Homme et non l'Homme pour le travail. Comme ces outils sont implantés avec succès, de plus en plus d'organisations seront encouragées à les expérimenter.

Les données quantitatives et qualitatives de l'expérimentation prouvent qu'au travail, le bonheur humain est compatible avec la rentabilité. La thèse de J.-Robert Ouimet nous apporte une puissante suggestion, dont les étudiants dans le domaine des études commerciales et celui de la gestion des ressources humaines auraient avantage à prendre connaissance. Elle pourrait bénéficier aussi aux étudiants qui ont un intérêt interdisciplinaire pour les affaires, l'éthique, la théologie, le droit et la philosophie.

**Michael A. Scaperlanda, Professeur de Droit, Chaire Edwards de Droit,
Centre du Droit, Université d'Oklahoma, E.-U.**

J'ai lu avec grand intérêt le résumé de la thèse, avec les réponses aux questions.

C'est avec grand plaisir que j'ai pu constater le parallélisme de nos inquiétudes réciproques au sujet de l'énorme responsabilité qu'a l'entreprise vis-à-vis la société. Je crois fermement que l'entreprise, non seulement a le devoir de concilier le développement et le bonheur de la personne humaine avec la rentabilité, mais qu'il est très difficile de le faire autrement.

Actuellement, notre compagnie emploie 66.000 personnes. Beaucoup de gens pensent que c'est pour cela que nous avons une telle préoccupation de la personne humaine. Ceci est faux. Lorsque nous étions une petite entreprise, il y a 50 ans, nous avons déjà le même intérêt et le même devoir.

Je crois fermement que notre développement pour devenir une entreprise internationale, n'aurait pas été possible, sans avoir eu continuellement la conviction et le désir de mettre la personne humaine au dessus de toute autre chose

Roberto Servitje S., Président du conseil d'administration du Grupo BIMBO, Mexico

Cette thèse, ainsi que sa continuation dans le Livre Doré, ont le grand avantage d'être bâties sur une expérience réellement vécue. Cette étude très fouillée a une base concrète et donc un fondement visible et contient la preuve que l'optimisme de son auteur a rendu possible ce qui semblait, jusqu'à présent, inconciliable, comme l'eau et le feu, c'est-à-dire le spirituel et la réussite matérielle. Le ministre de la Culture du Général de Gaulle, Monsieur André Malraux, disait, il y a déjà quarante ans : "Le troisième millénaire sera spirituel ou ne sera pas".

Je vous suis reconnaissant, cher Monsieur Ouimet, d'avoir démontré concrètement dans un monde enfermé dans son matérialisme que les valeurs spirituelles sont les vecteurs incontournables du bonheur humain et d'un développement harmonieux à long terme.

**Son Altesse Impériale et Royale l'Archiduc Rudolf d'Autriche, Directeur général,
Triple A Gestion S.A., Investment Management and Consulting, Genève, Suisse**

La grande richesse de l'expérimentation débutée en 1970, dans les entreprises de J.-Robert Ouimet, réside dans le fait que les conclusions de celle-ci reposent sur une solide pratique de la gestion en entreprise. Les solutions mises de l'avant ont été expérimentées et ont donné des résultats probants.

Les efforts visant à rechercher, à la fois, le mieux-être des personnes et l'accroissement de la rentabilité deviennent conciliables dans l'approche défendue par cette recherche unique. Il s'agit d'une contribution importante, non seulement à la défense, mais aussi en mesure d'enrichir le système d'une économie de marché souvent perçu comme non suffisamment préoccupé par l'humain.

J'ai eu l'occasion de participer à des groupes de discussion avec des gestionnaires de diverses organisations autour des propositions de cette thèse. Les nombreuses activités de ce nouveau système intégré de management, mises de l'avant, apparaissent toujours novatrices, et plusieurs songent à les mettre en pratique chez eux. Voilà une preuve évidente de leur pertinence et, surtout, de leur utilité.

Gilles Taillon, Président, Conseil du Patronat du Québec

Cette expérimentation propose des idées théoriques et pratiques sur la façon dont la vocation d'homme d'affaires peut et doit être accompagnée d'une vocation spirituelle. À une époque où le cynisme règne concernant l'éthique des hommes d'affaires, cette thèse est un guide pour tous ceux qui cherchent à rendre les systèmes économiques plus humains. Elle est pour eux une source d'espoir.

**Philip M. Thompson, Directeur, Centre des études éthiques et de management
Université Saint-Edward, Austin, Texas, E.-U.**

1 - INTRODUCTION

Le 27 novembre 1997, J.-Robert Ouimet, président du conseil d'administration, président et chef de la direction du groupe OCB Inc., dont le siège social est situé à Montréal, obtient la mention magna cum laude lors de la soutenance publique de sa thèse de doctorat, après trente années d'expérimentation et neuf années de recherche et de rédaction. Le 3 juillet 1998, il se voit décerner le grade de docteur ès sciences économiques et sociales (Ph.D.), à l'Université de Fribourg, Suisse.

Cette thèse veut, pour l'essentiel, faire la démonstration que le tout nouveau SIOM(H), découvert et expérimenté, lequel est composé des activités d'O.M. innovateurs, peut s'il est bien utilisé, apporter progressivement dans l'entreprise des valeurs équilibrées, profondément humaines, capables de donner lentement à l'entreprise et à l'organisation⁽¹⁾, de plus en plus une âme et un cœur de chair, plutôt qu'un cœur de pierre.

La thèse part de la prémisse suivante : le système d'économie de marché est de loin le meilleur système économique, capable de produire une croissance de la richesse matérielle pendant le plus grand nombre d'années, et en quantité dépassant de loin tout ce que les autres différents systèmes économiques ont apporté jusqu'à date. Ceci étant accepté dans la thèse comme principe de départ, force est de constater, particulièrement au début du 3^e millénaire, que le système d'économie de marché et la récente mondialisation qui en découle, présentent non seulement de grandes forces, mais aussi de grandes faiblesses connues de tous. Celles-ci sont notamment le manque de transparence, la fraude, la malhonnêteté, la déshumanisation progressive du travail humain et l'injustice croissante entre les mieux nantis et les peu ou pas nantis. Toutes ces faiblesses doivent être progressivement réduites et si possible éliminées.

Et c'est ici que le contenu de cette expérimentation du tout nouveau SIOM innovateur, découvert et expérimenté, pourra jouer un rôle fondamental au cours des prochaines décennies. Ce SIOM(H), capable d'apporter des valeurs profondément humaines en milieu de travail, complète les forces et la capacité déjà prouvées, du SIOM(É) utilisé par l'économie de marché.

Quelles sont les activités de ces O.M.? Quelles sont les valeurs que ceux-ci apportent ? Quelles sont les conditions qui vont permettre de concilier, de façon durable, la croissance du bonheur humain des personnes qui oeuvrent dans l'entreprise, avec l'efficacité de toute organisation, et la rentabilité des entreprises si elles fonctionnent en économie de marché ? Quelles sont les conditions qui peuvent donner à l'entreprise et à toute organisation, de plus en plus une âme et un cœur de chair, plutôt qu'un cœur de pierre? Quels sont les défis rencontrés? Autant de questions auxquelles l'auteur essaie de répondre dans ce travail de 1547 pages.

S'appuyant sur une expérimentation réalisée dans ses entreprises, et dont le fondement écrit est appelé *Notre Projet*, l'auteur décrit d'abord ce Projet, campe les responsabilités des six principaux groupes d'intervenants dans l'activité de toute organisation et entreprise, identifie les valeurs générales que véhicule ce Projet, décrit le nouveau SIOM(H) et les activités des O.M. qui rendent possible la réalisation du Projet, explique les nombreuses joies, contradictions et ruptures rencontrées, fait état des résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus, et tire plusieurs conclusions de l'expérience. Le présent Livre Doré résume cette expérimentation.

Les lecteurs trouveront à la fin de cette nouvelle édition révisée, les réponses à 27 questions fondamentales qui lui ont été posées fréquemment au cours des dernières années. *La lecture attentive de ces 27 questions et réponses, aidera considérablement tout lecteur intéressé à comprendre beaucoup plus facilement cette expérimentation tout à fait inusitée, du nouveau SIOM(H).*

⁽¹⁾ ciran@notreprojet.org

II - PRÉSENTATION DE *NOTRE PROJET* ?

Pour l'essentiel, *Notre Projet* se veut l'expérimentation d'un SIOM(H) composé des activités des différents O.M. non économiques qui ont permis, au cours des ans, de découvrir et d'expérimenter certaines activités susceptibles d'apporter dans l'entreprise, aux personnes qui le désirent, de nombreuses et essentielles valeurs profondément humaines, dont les apports se complètent et se renforcent mutuellement. Il s'agit d'un guide humain, moral et spirituel qui contribue à donner sens au travail dans l'entreprise et dans la société.

L'objectif fondamental de *Notre Projet* est simple, même s'il demeure fort complexe et risqué dans sa réalisation : en arriver, dans une entreprise qui œuvre en économie de marché, - où il est essentiel donc, non seulement pour exister mais surtout pour se développer, de réaliser des profits, - à concilier la croissance durable du bonheur et de l'épanouissement humain, avec une rentabilité concurrentielle soutenue. Nous sommes de plus convaincus que *Notre Projet*, ainsi que son SIOM(H), peuvent s'actualiser dans toute organisation humaine, non seulement dans celles fonctionnant en économie de marché mais aussi dans celles ne fonctionnant pas en économie de marché, telles : les hôpitaux, les prisons, un ministère gouvernemental, une école, un collège, une université, une œuvre caritative, etc. Ces organisations doivent également poursuivre la croissance de leur efficacité d'opération, en même temps que la croissance de l'épanouissement des personnes qui y travaillent.

Notre Projet s'appuie sur toute une série d'actions, d'événements ou de personnes, qui l'ont tous marqué et profondément influencé, chacun à sa façon.

Points d'appui de l'expérimentation

- L'appui scientifique apporté par Arthur Rich, dans *L'Éthique Économique*, fait ressortir clairement que "...*Les Critères de Foi, d'Espérance et d'Amour, comme éléments constitutifs de l'humain, sont apparus comme des repères décisifs, lors de la recherche du sens de l'économie et du travail humain...*"
- L'appui scientifique apporté par Maslow, grâce à sa *Pyramide des Valeurs*. Celle-ci met en évidence : "...*la nécessité d'existence dans toute personne humaine, non seulement des besoins vitaux et culturels (incluant l'économique), mais également des besoins spirituels...*"
- L'analyse de la doctrine et de la pensée sociales chrétiennes, depuis plus d'un siècle en particulier.
- Le témoignage de vie exceptionnel de Mère Teresa, ainsi que plusieurs rencontres personnelles, qui ont été suivies par un échange de plusieurs lettres entre elle-même et J.-Robert Ouimet. Ce témoignage, ces rencontres et échanges, ont profondément influencé l'orientation de la présente expérimentation.
- Rencontres avec des dirigeants d'entreprises réputés, tels François Michelin, Roberto Servitje; avec de grands doyens et professeurs de management, de sciences humaines, de théologie, de philosophie, d'économie, qui sont intéressés à discuter du Projet, tels Michael Novak, André L. Delbecq, Michael Naughton, Benoît Lacroix, Michel Gourgues, Bernard Garnier.
- Les nombreuses découvertes expérimentales, souvent remplies de joies, et aussi de contradictions et de ruptures ; ou encore de bonnes décisions, mais également d'erreurs ; de compréhension ou d'incompréhension ; survenues au fur et à mesure que le Projet prenait forme et que naissaient les activités du nouveau SIOM. Signalons que cette expérimentation n'aurait jamais été possible pendant de très nombreuses années, sans certaines formes choisies et utilisées en toute liberté par plusieurs personnes intéressées, de silence intérieur, de réflexion et de ressourcement de l'âme et du cœur humain, pierres d'assise et *Clé de Voûte* incontournables de la présente démarche.

Les personnes que nous avons remerciées précédemment, les événements et rencontres cités sont tous des points d'appui, venus consolider les assises de *Notre Projet*.

III - LES RESPONSABILITÉS QU'IDENTIFIE *NOTRE PROJET*

Le Projet identifie six blocs de responsabilités économiques, humaines, morales, éthiques et spirituelles, ainsi que les principales valeurs engagées, lesquelles sont en mouvement constant entre les principaux intervenants dans la vie de l'entreprise. Le fondement essentiel du Projet est que :

“Chaque⁽¹⁾ personne humaine oeuvrant dans l'entreprise ou l'organisation est créée, habitée et aimée par le Créateur⁽²⁾. Le consommateur l'est également. L'entreprise doit être au service de la personne humaine. Chaque être humain a donc une valeur inestimable et doit être respecté dans sa vie, dans sa dignité et dans son cheminement personnel. ”

A - Responsabilités envers les personnes qui oeuvrent dans l'entreprise et envers leur famille

- L'entreprise doit reconnaître que le travail existe pour l'homme⁽³⁾, et non l'homme pour le travail ;
- les salaires et avantages sociaux doivent être justes, adéquats et tout au moins comparables à ceux qui sont accordés dans des entreprises d'activités et de taille similaires ;
- l'enrichissement des tâches doit être vu, tant comme une façon de réduire la monotonie du travail, que comme une façon de contribuer à développer la personnalité morale et spirituelle de chaque personne, sa compétence professionnelle et technique, et comme une façon d'accroître sa productivité et son efficacité ;
- l'entreprise favorisera toute activité qui accroît la solidarité, la fraternité, la compassion, la dignité humaine et l'épanouissement des personnes, le tout dans un climat de justice et d'équité, de liberté et de discipline, ainsi que de croissance constante de l'efficacité et de la productivité. Chaque personne au travail dans l'entreprise a le devoir primordial de contribuer, par ses efforts continuels dans son travail, à cette croissance constante et nécessaire de l'efficacité et de la productivité, pour son bien, celui de sa famille, et pour le bien commun.

B - Responsabilités envers les consommateurs de nos produits, nos fournisseurs et nos clients

- L'entreprise doit être à l'écoute des besoins des êtres humains, consommateurs actuels et potentiels de ses produits. Elle ne doit leur offrir que des produits et services présentant un heureux mélange qualité-prix concurrentiel, afin de s'assurer qu'ils soient mieux servis et traités chez elle, que chez ses concurrents ;

(1) Extrait du 1^{er} des 6 chapitres du texte complet de *Notre Projet*.

(2) Il peut s'agir du Créateur ; de l'Être Suprême (Higher Power) ; de Dieu Amour ; de Dieu Père, Fils et Esprit ; ou de tout autre ouverture à la Transcendance.

(3) L'utilisation de la forme masculine équivaut à la féminine, et la féminine équivaut à la masculine.

- pour ce faire, elle doit faire preuve de créativité, de discipline, d'imagination, de détermination, d'intelligence, de jugement et de sagesse. Elle doit accorder une importance primordiale à la recherche et au développement, améliorer sa productivité, revoir systématiquement sa technologie et son orientation stratégique, effectuer les investissements nécessaires pour assurer sa compétitivité durable.

C - Responsabilités en tant que dirigeants et gestionnaires

- Ils doivent donner l'exemple et vivre d'abord eux-mêmes ce qu'ils exigent des autres ;
- l'entreprise a la responsabilité de choisir ses dirigeants et gestionnaires avec beaucoup d'attention, en fonction des valeurs que le Projet veut véhiculer, de façon à ce qu'ils aident les hommes et les femmes qu'ils ont à diriger, à se développer, à s'épanouir ainsi qu'à accroître leur compétence et leur efficacité ;
- pour leur part, les membres de la direction doivent être "les moteurs" de l'entreprise, et préférer le titre de "serviteurs" de l'entreprise, à celui de "patrons". Mais surtout, ils doivent tendre à l'excellence dans l'accomplissement technique, scientifique, professionnel, humain, moral et spirituel de leurs responsabilités.

D - Responsabilités en tant que membres du conseil d'administration et actionnaires

- De toutes les personnes qui interviennent dans la vie de l'entreprise, les actionnaires, les administrateurs et les hauts dirigeants sont de loin les plus privilégiés. C'est pourquoi, autant au plan humain que moral et spirituel, ils doivent exiger plus d'eux-mêmes, qu'ils n'exigent de tous les autres intervenants ;
- les actionnaires et les membres du conseil d'administration, plus que quiconque dans l'entreprise, doivent vouloir en tout temps, le bonheur et le mieux-être de chaque personne qui œuvre dans l'entreprise, ainsi que la satisfaction de chaque consommateur actuel et potentiel des produits et services offerts ;
- par ailleurs, les administrateurs ont, à l'égard de leurs actionnaires et des autres intervenants dans la vie économique et sociale de l'entreprise, le devoir de réaliser, année après année, des profits tout au moins comparables à ceux obtenus par des entités d'activités et de taille similaires. Cette responsabilité contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise, pour le bien-être, le bonheur, de chaque personne qui y travaille et de sa famille, et de chacun de ses consommateurs et actionnaires actuels et potentiels ;
- les administrateurs et les actionnaires ont le devoir de s'épauler et de communiquer mutuellement ; de faire tout ce qui est nécessaire pour accroître la transparence de leurs décisions. Ils doivent faire les recommandations et prendre les décisions nécessaires, dans l'intérêt du développement de l'entreprise, selon l'esprit de *Notre Projet* ;
- ils ont le devoir de bâtir l'avenir, en profitant des opportunités d'expansion qui se présentent, en lançant de nouveaux produits, en constituant les réserves financières appropriées, etc.

E - Responsabilités envers la société, la nation et la création

- L'entreprise doit s'impliquer dans la communauté, avec générosité, justice et équité ;
- elle doit participer à la poursuite du bien commun, en collaboration avec tous les paliers du gouvernement ;
- elle doit payer sa juste part de taxes et d'impôts et se préoccuper de la qualité de l'environnement.

F - Responsabilités ultimes envers et AVEC le Créateur, ou l'Être Suprême ou Dieu Amour⁽¹⁾

- Les deux finalités du travail humain dans l'entreprise, sont de contribuer à la croissance durable, d'une part du bonheur et du mieux-être de l'homme et de sa famille, et d'autre part, de la rentabilité concurrentielle de l'entreprise ;
- la réalisation durable, progressive et équilibrée pendant de très nombreuses années, de ces deux finalités ne sera cependant possible qu'avec une ouverture, selon la conviction de chacun, à toute forme de Transcendance;
- chacun dans l'entreprise a donc la responsabilité et la liberté de solliciter constamment cette aide, par diverses formes, individuelles et personnelles pour la plupart, de silence intérieur, de réflexion, de ressourcement, de méditation, et pour certains de prière silencieuse.

⁽¹⁾ Chaque intervenant dans la vie de l'entreprise, interprète librement la valeur de Transcendance, à laquelle il se réfère. Elle occupe le 6^e cercle dans le centre de l'illustration des 6 cercles (voir page 11), et la clé de voûte dans l'illustration des deux SIOM (voir p. 12). Il peut s'agir du Créateur ; de l'Être Suprême (Higher Power) ; de Dieu Amour ; de Dieu Père, Fils et Esprit ; ou de tout autre ouverture à la Transcendance. À cette valeur de Transcendance peuvent se greffer, pour ceux qui le désirent, et selon leur choix personnel, différentes formes de réflexion, de méditation et, pour certains, de prière pendant le travail (et ceci, sans évidemment arrêter son travail, ce qui est tout à fait possible).

CITATIONS

APPUYANT NOTRE PROJET

Les citations sont nombreuses dans la thèse. Les personnes intéressées pourront y retrouver, le nom de chacun des auteurs de ces citations. Elles appuient le caractère profondément humain, éthique, moral et spirituel de *Notre Projet*.

- *L'homme est en droit d'exiger une forme de travail qui lui laisse la liberté de s'épanouir, et qui n'en fasse ni un estropié, ni un robot.*
- Le but fondamental de la production économique n'est pas la seule multiplication des biens produits, ni le profit ou la puissance, mais d'être au service de l'homme tout entier dans ses besoins matériels, intellectuels, sociaux et spirituels.
- *Les critères de la foi, de l'espérance et de l'amour, comme éléments constitutifs de l'humain, sont apparus comme des repères décisifs lors de la recherche du sens de l'économie et du travail humain...*
- Sur les lieux de travail, les dirigeants sont souvent appelés à prendre des décisions difficiles sans être bien informés des conséquences que celles-ci auront sur la situation économique des autres. De tels mouvements nous invitent au dialogue, au silence, à la prière.
- Bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout "pour l'homme et non l'homme pour le travail".
- *On pense ne pas savoir prier. C'est dans le fond sans importance, car Dieu entend nos soupirs, connaît nos silences. Le silence est le tout de la prière : Dieu nous parle dans un souffle de silence, et nous atteint dans cette part de solitude qu'aucun être humain ne peut combler.*
- L'unité de direction est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Mais il ne s'ensuit nullement que ceux qui, jour après jour, viennent y travailler doivent être traités comme de simples exécutants silencieux, sans possibilité de donner leur avis et de faire part de leur expérience, entièrement passifs vis-à-vis des décisions qui concernent leur affectation et l'organisation de leur travail.
- L'économie, créée par des humains, n'a de sens que si elle est au service de tous... mais elle ne peut pas distribuer davantage qu'elle produit, quel que soit le système ou l'ordre qui la régit.
- Selon la législation de notre pays, la première responsabilité des dirigeants d'entreprise est d'exercer un jugement prudent dans la conduite des affaires, de manière à ce que les investisseurs en tirent le meilleur profit. Mais, du point de vue moral, cette responsabilité juridique ne peut s'exercer que dans les limites de la justice à l'égard des employés, des clients, des fournisseurs et de la communauté locale.

- Quand l'accumulation de richesses sera sans importance sur le plan social, il se produira de profonds changements dans les codes moraux. Nous pourrions nous libérer de bien des principes pseudo-moraux qui ont pesé sur nous durant deux cents ans... ***Dans cette nouvelle société de l'avenir nous serons libres de revenir à quelques-uns des principes... de la religion et de la vertu traditionnelle selon lesquels l'avarice est un vice, la pratique de l'usure est un délit et l'amour de l'argent est détestable.***
- ***Il faut d'abord aimer son premier prochain (épouse, mari, enfants, famille, etc.). Il est trop facile d'aimer son prochain lorsqu'il est éloigné.***
- Dans la détermination du salaire, on tiendra compte des besoins de l'entreprise et de ceux qui la dirigent. Il serait injuste d'exiger d'eux des salaires exagérés qu'ils ne pourraient supporter sans courir à la ruine et entraîner les travailleurs avec eux dans le désastre.
- ***Je crois que c'est seulement quand des personnes choisissent librement de travailler ensemble qu'elles peuvent entrer dans cette communion humaine de laquelle émergent les desseins les plus hauts... Je crois que l'expansion de la coopération et que le développement des personnes sont des réalités mutuellement dépendantes... La science ne peut déterminer les termes de cette interrelation. C'est une question pour la philosophie et la religion.***
- Il faut développer dans l'entreprise les structures d'une authentique concertation, avec les dirigeants, agents de maîtrise et travailleurs qui veulent, à juste titre, participer à une meilleure adaptation de l'entreprise à l'homme. Quelle entreprise cependant, pour quel homme? Voilà bien ce sur quoi il faut sans cesse mûrir pour éviter les blocages et les impasses de notre monde industrialisé.
- ***La prière n'est ni refuge, ni dérobade, ni appel ou miracle. La vraie prière exige que nous cherchions à faire nous-même ce que nous demandons à Dieu de faire.*** Si je demande notre pain de chaque jour, je dois donner moi-même ce pain à celui qui en manque. Si je prie pour la paix, je dois m'engager moi-même sur le chemin de la paix... Alors seulement nous goûterons à quel point la prière est la reconnaissance de la puissance et de l'initiative de Dieu... ***Prier les bras en croix le Dieu qui m'aime, pas les bras croisés.***
- Il est nécessaire pour les dirigeants, de posséder les qualités de véritables chefs et, pour les subordonnés, la volonté d'une collaboration confiante et sincère avec la direction.
- ***Nous souffrons d'un déséquilibre dû à un développement purement matériel de la technique. Le déséquilibre ne peut être réparé que par un développement spirituel dans le même domaine, c'est-à-dire dans le domaine du travail... Une civilisation constituée par une spiritualité du travail serait le plus haut degré d'enracinement de l'homme dans l'univers... Le mot de spiritualité n'implique aucune affiliation particulière.***
- Vous désirez savoir ce que l'Église attend du chef d'entreprise? Nous citerons trois de ces qualités dans lesquelles se retrouvent plus ou moins toutes les autres : l'honnêteté; la compétence; le sens social.
- Le libre marché est l'instrument le plus approprié pour répartir les ressources et répondre efficacement aux besoins. Mais, malheureusement, il y a de nombreux besoins humains qui ne peuvent être satisfaits par le libre marché.
- ***Faites comme la bougie allumée, qui éclaire elle-même et, sans amoindrir sa propre flamme, allume d'autres bougies pour éclairer d'autres endroits.***
- L'entreprise n'est pas seulement un organisme, une structure de production, mais un lieu où l'homme vit avec ses semblables et a des relations avec eux, un lieu où le développement personnel est non seulement autorisé, mais favorisé.

**IV - LES PRINCIPALES VALEURS D'HUMANISATION ET DE SPIRITUALISATION
RESSORTANT DE CHACUNE DES SIX SECTIONS DE *NOTRE PROJET***

Au-delà des diverses responsabilités (voir pages 3, 4, 5) qu'identifie *Notre Projet*, et de son objectif qui est de concilier la croissance du bonheur humain au travail, avec l'efficacité de l'organisation et avec la rentabilité concurrentielle de toute entreprise, celui-ci véhicule une vingtaine de valeurs d'humanisation et de spiritualisation, de valeurs profondément humaines que nous avons réussi à mesurer (voir pages 29 et 30). Nous indiquons dans le prochain tableau, certaines des valeurs ressortant de chacune des six sections du *Projet*. *Il y en a d'autres, telles l'autorité, la liberté, la paix, l'écoute de l'autre (opposée l'égoïsme), la sérénité.*

En milieu de travail, ces valeurs sont en mouvement constant dans le temps. Elles circulent, comme nous le verrons dans deux différentes illustrations, entre les 6 Cercles de responsabilités, ainsi qu'entre les 2 colonnes et la Clé de Voûte. **Les unes sont en croissance. Les autres sont en décroissance, comme dans toute vie humaine et dans toute entreprise et organisation.**

RESPONSABILITÉS	VALEURS PREMIÈRES	VALEURS DEUXIÈMES	VALEURS TROISIÈMES
Responsabilités envers les êtres humains qui oeuvrent dans l'entreprise et envers leur famille	Dignité humaine	Justice Vérité	Efficacité
Responsabilités envers les êtres humains que sont les consommateurs de nos produits, nos fournisseurs et nos clients	Responsabilité	Efficacité	Solidarité
Responsabilités en tant que dirigeants et gestionnaires	Efficacité	Authenticité Dignité humaine	Prudence Economique
Responsabilités en tant que membres du C.A. et actionnaires	Humilité	Justice	Sagesse
Responsabilités envers la société, la nation et la création	Responsabilité	Solidarité	Justice
Responsabilités ultimes envers et <u>AVEC</u> le Créateur ou l'Être Suprême, ou Dieu Amour	Foi	Espérance Réconciliation	Don de soi Amour-Charité

V - TROIS ILLUSTRATIONS DU MOUVEMENT DES VALEURS

EN MILIEU DE TRAVAIL

CE MOUVEMENT DES VALEURS EST OFFERT AU FIL DES ANS

AUX PERSONNES QUI PARTICIPENT

AUX ACTIVITÉS DU NOUVEAU SIOM(H)

COMPOSÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT INNOVATEURS

Nous avons décrit les nombreuses responsabilités présentes dans les six chapitres de *Notre Projet*. Les responsabilités fondamentales, les valeurs qui s'y rattachent, et le mouvement de ces valeurs en boucle de rétroaction, sont maintenant présentés dans trois illustrations différentes, qui se complètent les unes les autres.

A- Illustration des six Cercles de responsabilités

Le positionnement des six cercles nous aide à comprendre le mouvement des valeurs apportées en milieu de travail, par le SIOM(H), aux intervenants dans l'activité de l'entreprise et de toute organisation. Les flèches indiquent que les valeurs apportées en milieu de travail par les O.M. doivent circuler d'un cercle à l'autre puisque les êtres humains au travail se côtoient, s'influencent et se communiquent des valeurs. Toutes ces valeurs doivent passer par le Cercle du centre.

B- Illustration des deux SIOM absolument complémentaires : l'économique et l'humain

Cette illustration des deux colonnes et de la Clé de Voûte, aide à comprendre *l'apport central et fortement innovateur, de la nouvelle expérimentation. Cet apport central est double et se situe : dans la colonne de droite et la Clé de Voûte ; dans la complémentarité incontournable des deux SIOM.*

En Occident en particulier, dans toutes les grandes écoles de gestion, au cours du dernier demi-siècle se sont développés des systèmes intégrés d'O.M. *économiques*, SIOM(É), en mesure d'augmenter au fil des années, l'*efficacité* de toute organisation ne fonctionnant pas en économie de marché, et la *rentabilité concurrentielle* de celles fonctionnant en économie de marché. Les principales étapes de ces SIOM(É) sont la planification, l'organisation, la coordination, la motivation et le contrôle. Si ces étapes sont rigoureusement suivies, alors la probabilité de la croissance durable de l'efficacité, et s'il y a lieu de la profitabilité, sont considérablement accrues.

La contribution centrale de la présente réflexion est le nouveau SIOM(H). Nous avons classifié ce nouveau SIOM comme étant un *système humain* de management, pour le différencier du *système économique* de management. Ce système humain a un rôle complémentaire du SIOM(É). Son influence et sa contribution sont fondamentales. Il est en mesure de donner progressivement un sens à la vie des humains au travail. Il est capable d'apporter en milieu de travail des valeurs profondément humaines, qui souvent rejoignent peu ou sont peu présentes en milieu de travail. Et ces valeurs sont en mesure de contribuer progressivement à l'épanouissement des personnes qui oeuvrent dans toute entreprise et organisation. Lorsque l'être humain s'épanouit au travail, il se produit deux choses fondamentales :

- l'épanouissement au travail permet aux personnes qui retournent dans leur famille et dans leur milieu de vie sociale, d'apporter et de communiquer plus de bonheur et de bien-être dans ces milieux ;
- l'être humain qui s'épanouit au travail est plus en mesure, et désire plus, librement, participer à la croissance de l'efficacité de l'organisation et à la rentabilité de celle qui fonctionne en économie de marché.

Le tout étant absolument nécessaire pour l'épanouissement humain, l'harmonie et la paix sociales ; pour l'efficacité et la rentabilité.

Le socle de la colonne de gauche, le fondement du SIOM(É) est constitué par toutes les valeurs reliées à l'efficacité de toute organisation, et la rentabilité concurrentielle des entreprises fonctionnant en économie de marché.

Le socle de la colonne de droite, le fondement du nouveau SIOM(H), est constitué par toutes les valeurs reliées à la primauté de la dignité humaine de chaque personne oeuvrant dans l'entreprise ou l'organisation, et à la primauté de l'épanouissement de ces personnes au travail.

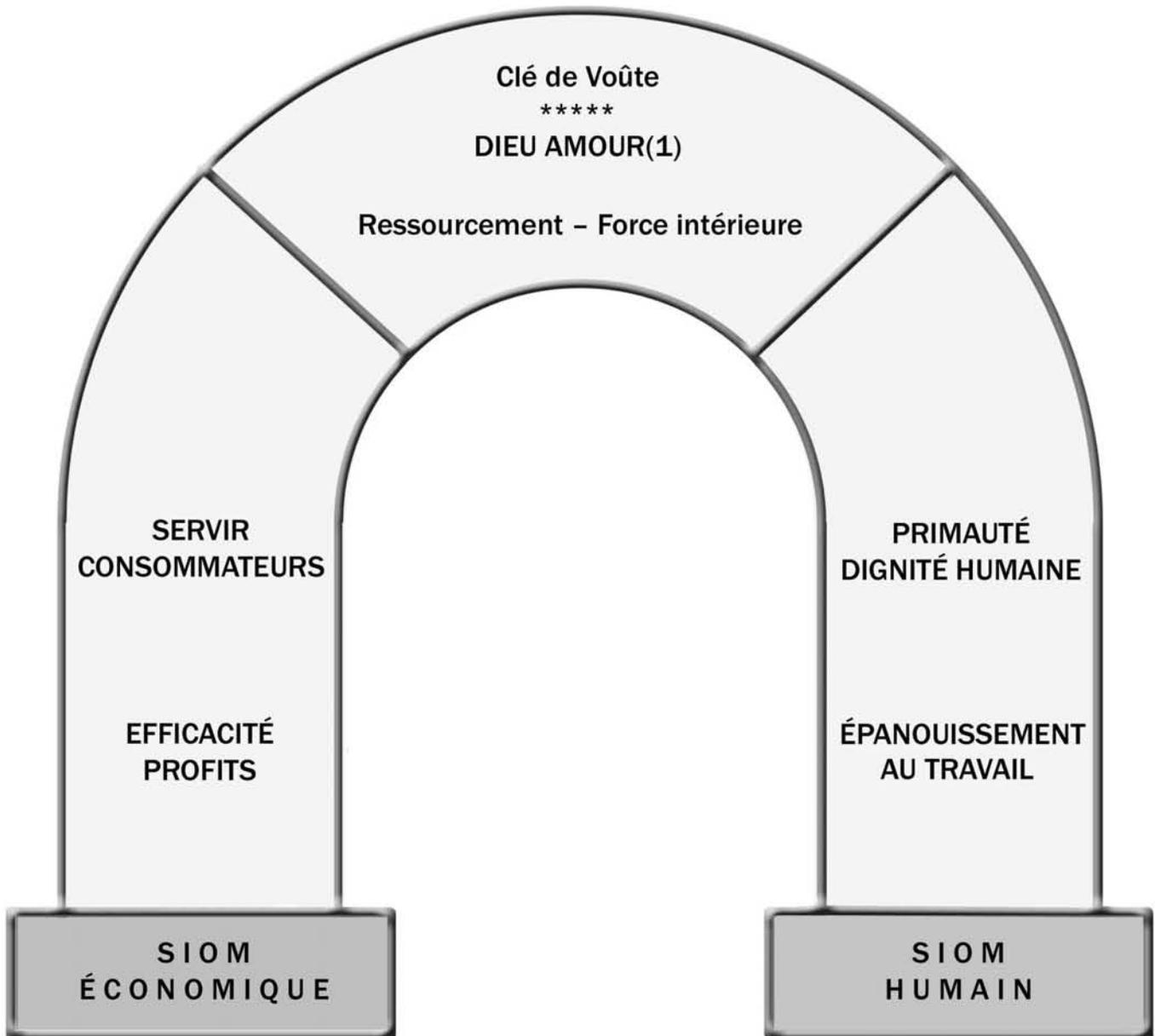
Donc, toute entreprise et organisation ont besoin d'un double système intégré de management : l'économique et le non économique .

C- **Illustration du mouvement des valeurs circulant en boucle de rétroaction**

Cette illustration aide à comprendre que le mouvement des valeurs, (entre les 6 Cercles ainsi qu'à l'intérieur des 2 Colonnes et de la Clé de Voûte) est enrichi par l'apport des valeurs offertes par le SIOM(H). Le mouvement des valeurs est donc un - système vivant -. Au fil du temps, certaines valeurs s'affaiblissent. D'autres se renforcent. Certaines apparaissent. D'autres réapparaissent.

**B - ILLUSTRATION DES - DEUX SIOM - ABSOLUMENT COMPLÉMENTAIRES :
L'ÉCONOMIQUE ET L'HUMAIN**

**TENSIONS CONSTANTES ENTRE LES DEUX SIOM
SEULE LA CLÉ DE VOÛTE PEUT DURABLEMENT CONCILIER CES TENSIONS**

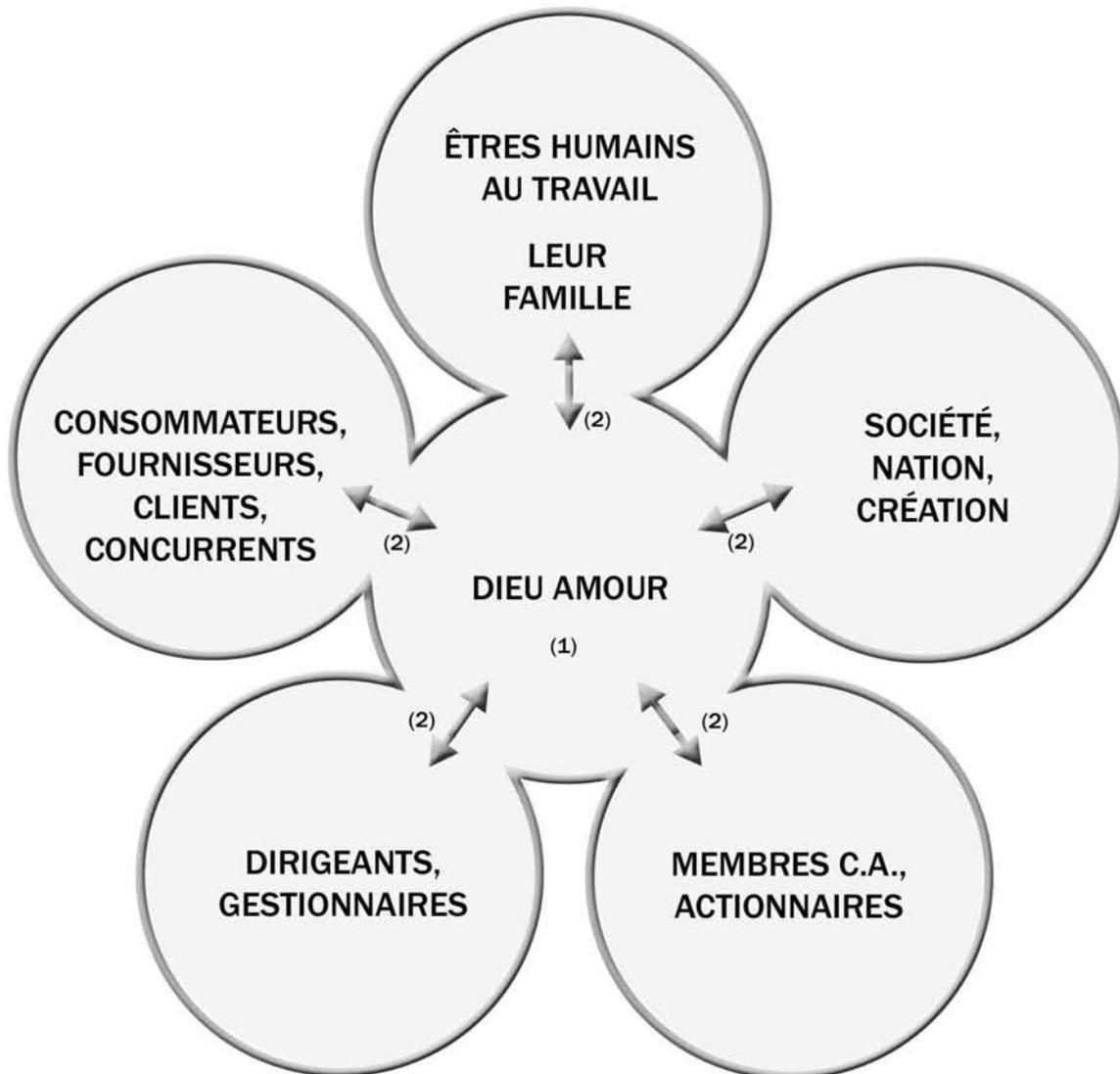


((1) Chaque intervenant dans la vie de l'entreprise, interprète librement la valeur de Transcendance, à laquelle il se réfère. Elle occupe le 6e cercle dans le centre de l'illustration des 6 cercles (voir page 11), et la clé de voûte dans l'illustration des deux SIOM. Il peut s'agir du Créateur ; de l'Être Suprême (Higher Power) ; de Dieu Amour ; de Dieu Père, Fils et Esprit ; ou de tout autre ouverture à la Transcendance. À cette valeur de Transcendance peuvent se greffer, pour ceux qui le désirent, et selon leur choix personnel, différentes formes de réflexion, de méditation et, pour certains, de prière pendant le travail (et ceci, sans évidemment arrêter son travail, ce qui est tout à fait possible).

A - ILLUSTRATION DES SIX CERCLES DE RESPONSABILÉS

LE NOUVEAU SIOM(H) EST EN MESURE D'APPORTER
DES VALEURS HUMAINES FONDAMENTALES AUX PERSONNES SUIVANTES

Tensions constantes entre les six cercles
Seul le cercle du centre peut concilier ces tensions



(1) Chaque intervenant dans la vie de l'entreprise, interprète librement la valeur de Transcendance qu'il préfère. Il peut s'agir du Créateur; de l'Être Suprême (Higher Power); de Dieu Amour; de Dieu Père, Fils et Esprit; ou de toute autre ouverture à la Transcendance. À cette valeur de la Transcendance peuvent se greffer, pour les personnes qui le désirent, et selon leur choix personnel, différentes formes de méditation, de ressourcement et de prière silencieuse au travail. Cette ouverture à la Transcendance rendra possible l'accroissement du ressourcement et de la force intérieure de chaque personne au travail (Clé de voûte).

(2) Chacune des cinq flèches veut illustrer le mouvement des valeurs circulant en boucle de rétroaction entre les cinq groupes d'intervenants, lesquelles valeurs doivent circuler à travers le 6e cercle et ainsi s'enrichir des valeurs et de l'aide que le Créateur, ou l'Être Suprême, ou Dieu Amour offre au choix des différents intervenants, particulièrement s'ils les sollicitent.

C - ILLUSTRATION DU MOUVEMENT DES VALEURS CIRCULANT EN BOUCLE DE RÉTROACTION

Cette illustration aide à comprendre le mouvement des valeurs offertes par les différentes activités des O.M. suggérés. La compréhension de ce qu'est ce mouvement des valeurs circulant en boucle de rétroaction qui comprend toute la présente expérimentation, est d'une importance fondamentale. (Voir dans la thèse, pp. 172 à 273.)

Dans cette illustration plus complexe, et qui complète les deux précédentes, nous retrouvons visuellement comment fonctionne le mouvement des valeurs dans le vécu quotidien *de Notre Projet*. Ce fonctionnement a pu être compris après une longue, belle et souvent difficile expérimentation. Les O.M., chacun d'eux ayant des activités différentes qui s'y rattachent, ont été *classés en trois genres différents* :

- ceux de 1^{er} *genre* apportent surtout des valeurs d'humanisation et communautaires; UN GESTE en est un bon exemple; l'activité du repas communautaire annuel également;
- ceux de 2^e *genre* apportent un heureux mélange de valeurs d'humanisation et de spiritualisation; les témoignages, ainsi que les rencontres bilatérales annuelles non économiques en sont des exemples;
- ceux de 3^e *genre* apportent surtout des valeurs de spiritualisation; les salles de méditation, ainsi que les moments de silence intérieur et quelquefois de partage, au début et à la fin des réunions du conseil d'administration, de différents comités et d'autres réunions, en sont des exemples.

Cette expérimentation nous a confirmé que les O.M. de chacun des trois genres sont absolument nécessaires. Chacun d'eux apporte des valeurs différentes, qui se complètent les unes les autres. Elles peuvent répondre aux besoins de chacune des personnes, souvent profondément différentes les unes des autres.

Dans l'illustration de la découverte et du mouvement des valeurs, *nous avons mis en contraste les valeurs apportées par les O.M. de 3^e genre comparées à celles qui sont apportées par les outils de 1^{er} genre.* Ce contraste nous aide à constater la complémentarité qui existe entre les valeurs d'humanisation et les valeurs de spiritualisation.

À droite de l'illustration de la découverte et du mouvement des valeurs, nous présentons les valeurs apportées par les O.M. que nous appelons de *1^{er} genre*. Les enquêtes ont révélé que ceux-ci apportent, entre autres, des valeurs d'humanisation et communautaires, telles : la dignité humaine; la justice; l'écoute de l'autre; la solidarité, la fraternité.

À gauche de l'illustration, nous retrouvons les O.M. de *3^e genre* qui eux, selon les enquêtes, offrent entre autres, des valeurs de spiritualisation telles : la foi; l'espérance; l'amour; le silence intérieur; la réconciliation.

Dans la partie inférieure de l'illustration, nous désirons illustrer comment toutes ces valeurs d'humanisation et de spiritualisation circulent entre les personnes au travail, grâce aux O.M. non économiques et aux activités qui s'y rattachent. Nous avons constaté des mouvements contradictoires et souvent en conflit, des mouvements de croissance du bien-être et du bonheur, ainsi que des mouvements de contre-valeurs, des tensions, des contradictions et des ruptures entre les personnes dans l'entreprise. C'est ce que nous appelons la dynamique des valeurs en mouvement, en boucle de rétroaction.

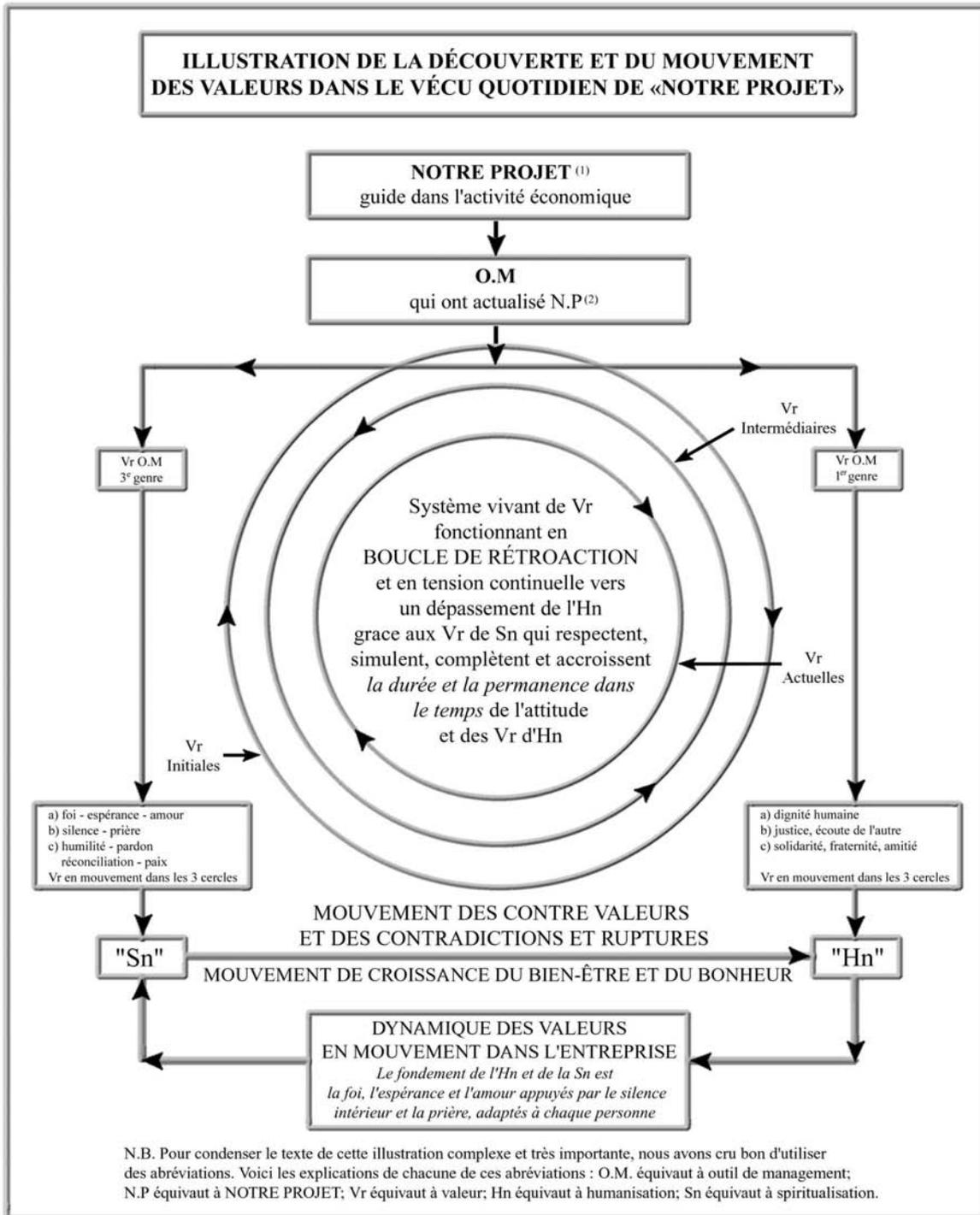
La boucle de rétroaction, intervenant entre les six cercles, ainsi qu'entre les deux colonnes et la clé de voûte, tente d'illustrer et d'expliquer, que les valeurs reçues de chaque outil de management par différentes personnes, varient dans le temps, et selon les besoins de chacun. C'est pourquoi nous avons utilisé les classifications -valeurs initiales - valeurs intermédiaires - valeurs habituelles.-

Ce contraste, qui ressort grâce à l'illustration, entre les valeurs d'humanisation et communautaires, et les valeurs de spiritualisation; entre les valeurs apportées par les O.M. de *1^{er} genre* et les différentes valeurs offertes par ceux de *3^e genre*, nous a permis de constater la complémentarité qui existe entre elles.

Par exemple, la croissance de la solidarité, de la fraternité et de l'écoute de l'autre apportées par certains O.M., peut amener certaines personnes à s'ouvrir aux valeurs de la foi et de l'espérance. Également, les valeurs de foi et d'espérance offertes par les O.M. de *3^e genre* en particulier, peuvent stimuler certaines personnes à accroître dans leur vécu quotidien au travail, leur contribution au climat de solidarité, de fraternité, de réconciliation entre les personnes. Tous ces mouvements de valeurs, contribuent favorablement à la croissance de la motivation dans l'entreprise, car les personnes, lorsqu'elles s'épanouissent à leur travail, deviennent plus heureuses et travaillent donc mieux.

Dans l'illustration sur le mouvement des valeurs, nous utiliserons les abréviations suivantes :

- Vr pour valeurs
- Hn pour humanisation
- Sn pour spiritualisation
- N.P. pour Notre Projet
- O.M. pour outils de management.



(1) N.P. consolide les Vr d'Hn et les complète par les Vr de Sn qui généreront un dépassement de durée et de permanence dans le temps des Vr d'Hn.

(2) Les O.M. qui ont actualisé N.P. contiennent tous des Vr d'Hn, auxquelles s'ajoutent à des degrés variables, les Vr de Sn.

VI - DÉFINITION DES VALEURS OFFERTES PAR LES ACTIVITÉS DU NOUVEAU SIOM(H)

Avant de définir les principales valeurs offertes par les activités du nouveau SIOM(H), nous définirons ce que veut dire dans la présente réflexion : valeur d'*humanisation*, valeur de *spiritualisation*.

Valeurs d'*humanisation* : Les valeurs d'humanisation contribuent à l'épanouissement de chaque personne humaine dans son développement individuel et dans ses relations avec les autres. Elles participent, de façon irremplaçable, à la promotion de sa dignité en faisant appel à ses pouvoirs de connaissance, d'affection et de sociabilité pour réaliser son projet de vie et les buts qu'elle se fixe, à long terme et au quotidien. Elles permettent de mieux surmonter ou de supporter les obstacles et les difficultés inévitables dans toute vie humaine.

Valeurs de *spiritualisation* : Les valeurs de spiritualisation contribuent à l'accomplissement de chaque personne dans son désir d'unifier et de donner un sens à sa vie. Elles soutiennent un effort de dépassement de soi orienté par l'Absolu (Dieu Amour) qui a mis au cœur de chacun(e) une exigence intérieure d'infinitude et de perfection. Elles ouvrent ainsi le chemin de la croissance du bonheur véritable et durable.

Nous avons identifié 12 groupes de valeurs qui sont véhiculées, à différents degrés d'intensité, par le SIOM(H). Il est important de définir chacune de ces valeurs. *Nous avons accordé à ces définitions une importance fondamentale. Les aspects théologiques, philosophiques, moraux ainsi qu'éthiques ont été pesés et intégrés.* Cependant, nous avons tenu compte du fait que ces définitions sont rédigées, tout d'abord et avant tout, pour éclairer les personnes qui désirent approfondir *Notre Projet*. Donc les termes et les expressions utilisés ont été ajustés, dans la mesure du possible, à la culture de toutes nos organisations.

Les définitions des 12 groupes de valeurs sont les suivantes :

Groupe de valeurs	Valeurs mesurées	Définitions des valeurs mesurées
1	<i>Dignité</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Respect dû à quelqu'un. b) Principe selon lequel l'être humain doit être traité comme une fin en soi et pas comme un moyen.
2	<i>Paix</i> <i>Sérénité</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) État d'âme qui n'est troublé par aucun conflit, aucune inquiétude (harmonie); ensemble de relations harmonieuses dans un groupe ou une société. b) Signe de fraternité ou de réconciliation. <p>Dont le calme provient d'une paix morale ou intérieure qui n'est pas troublée.</p>
3	<i>Fraternité</i> <i>Solidarité</i>	<p>Qualité du lien existant entre les personnes oeuvrant dans l'entreprise.</p> <p>Relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêt qui entraîne l'obligation morale réciproque d'être au service les uns des autres.</p>

4	<i>Humilité</i>	Juste estime de soi dans sa façon d'être et de se situer par rapport aux autres et par rapport à l'Absolu. Elle retient l'orgueil, accepte ou choisit le renoncement suivant les circonstances, et mûrit la liberté dans la façon de vivre les tensions et les conflits. Elle déracine les tendances à la propre suffisance qui empêche de reconnaître l'Absolu ou Dieu Amour, présent chez les autres, dans un engagement résolu au service du prochain et de la société.
5	<i>Vérité</i> <i>Authenticité</i>	a) Ce à quoi l'esprit peut et doit donner son assentiment. b) Connaissance à laquelle on attribue la plus grande Valeur. c) Cohérence entre l'objectif ou le bien humain visés et le comportement de la personne. Qualité d'une personne, d'un sentiment qui exprime une vérité profonde de l'individu, et non des attitudes superficielles ou des conventions.
6	<i>Prudence</i> <i>Discernement</i>	Attitude d'esprit de celui qui, en réfléchissant à la portée et aux conséquences de ses actes, choisit des moyens appropriés pour atteindre un objectif, prend les dispositions nécessaires pour éviter les erreurs et s'abstenir de tout ce qu'il croit pouvoir être source de dommage. Disposition de l'esprit à juger clairement les choses et leur évolution.
7	<i>Écoute</i>	Prêter une oreille attentive au message que nous communiquent une ou des personnes.
8	<i>Justice</i>	La volonté ferme et durable de reconnaître à chacun ses droits humains fondamentaux, et contribuer à les promouvoir.
9	<i>Foi</i> <i>Espoir</i>	Confiance, croyance. Attente et confiance d'atteindre ses objectifs de valeurs.
10	<i>Liberté</i> <i>Responsabilité</i>	Capacité d'initiative et de choix d'une personne qui a le contrôle de ses actions, et qui peut en être tenue pour moralement responsable. Compétence et action qui engage la personne à remplir un devoir, un engagement, ou à réparer une faute.
11	<i>Amour</i> (se sentir aimé, apprécié)	Le désir de ce qui apparaît comme le plus grand bien et de le réaliser, en particulier le désir de faire pour l'autre ce qui est bon et bien.
12	<i>Efficacité</i> <i>Productivité</i>	Capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, et la plus grande valorisation des ressources. Faculté de produire en augmentant l'efficacité du travail, dans le but d'être concurrentiel.

VII - DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DES TROIS GENRES DIFFÉRENTS D'ACTIVITÉS (O.M.) ET DE LEUR APPORT EN VALEURS

Nous venons d'identifier et de définir les principales valeurs profondément humaines, d'humanisation et de spiritualisation, que le comportement des gestionnaires de l'entreprise ainsi que les activités des O.M. non économiques doivent communiquer et apporter au fil des ans, dans leur milieu de travail. Le SIOM(É) mis au point, particulièrement depuis un demi-siècle, par les grandes écoles de management, enseigne comment fonctionne un management efficace et profitable (la colonne de gauche de *Notre Projet*).

Notre expérimentation démontre et illustre, la découverte et l'actualisation possibles, dans de nombreuses organisations, d'un SIOM(H) pour la colonne de droite. Nous verrons pourquoi et comment ce nouveau SIOM(H), peut et doit apporter en milieu de travail, des valeurs profondément humaines, que le SIOM(É) de la colonne de gauche *n'est pas et ne sera jamais en mesure d'apporter en milieu de travail*.

Le personnel de l'entreprise doit être totalement libre de participer ou non à certaines de ces activités. Les gestionnaires de l'entreprise doivent participer à certaines activités⁽¹⁾. Ces O.M., et les activités qui en découlent, peuvent être regroupés sous trois catégories :

Les activités des O.M. de premier genre :

Activités pouvant avoir une influence prépondérante sur la croissance du bien-être psychique et physique, surtout à contenu de valeurs d'humanisation et communautaires.

Les activités des O.M. de deuxième genre :

Activités pouvant avoir une influence prépondérante sur la croissance du bien-être psychique et physique, à contenu mixte de valeurs d'humanisation et de spiritualisation.

Les activités des O.M. de troisième genre :

Activités pouvant avoir une influence prépondérante sur la croissance du bien-être psychique et physique, surtout à contenu de valeurs de spiritualisation.

⁽¹⁾ Par exemple, au cours des entrevues pré-emploi des gestionnaires, ceux-ci sont informés que la participation à certaines activités d'O.M. non économiques sont *obligatoires*, telles : Un GESTE ; les conférences-témoignages ; les entrevues pré-engagement et le repas à quatre ; les communications authentiques ; les groupes de réflexion systématique sur *Notre Projet*.

Pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, certaines activités sont obligatoires comme la participation à l'enquête biennale sur le climat organisationnel et le niveau du bien-être ; la lecture du Livre Doré, avant l'engagement, pour les futurs gestionnaires, et un résumé de celui-ci pour le nouveau personnel non gestionnaire.

Décrivons brièvement ce que comprennent les activités des principaux outils, qui sont classés selon le genre⁽¹⁾ auquel ils appartiennent. Dans une prochaine section, vous retrouverez le tableau-synthèse de l'apport en valeurs, des activités des principaux O.M. innovateurs.

A - Activités de *premier genre* :
Apport surtout de valeurs d'*humanisation* et de valeurs *communautaires*

Il s'agit ici d'outils, qui transmettent à leurs usagers un contenu, où dominant les valeurs de profonde humanisation, et les valeurs communautaires. Ils sont au nombre de quatre :

1) *Un Geste*

Cet outil « Un Geste » est utilisé⁽²⁾ sous trois formes différentes.

La 1^{ère} forme :

en groupes de cinq à sept personnes, nous allons aider *anonymement*, pendant trois ou quatre heures de temps, des œuvres pour personnes qui souffrent, telles le service de repas aux itinérants, dans un hôpital ou une prison. Après chacune de ces visites, les membres du groupe prennent un café ensemble, afin d'échanger sur les réactions de chacun, face à ce qu'il vient de vivre. L'expérience est précieuse ; et l'échange entre les participants est absolument essentiel.

La 2^e forme :

activités de partage, d'échange et de fraternité dans lesquelles l'ensemble du personnel qui le désire, est mis à contribution, soit dans la fabrication et l'étiquetage des produits alimentaires (si possible anonymement, sans marque de commerce) et/ou pour sa distribution qui prend plusieurs formes : visites aux familles, service de repas aux démunis. Ceci nous fait prendre conscience d'une réalité extérieure que l'on a souvent tendance à oublier, à travers nos nombreuses occupations.

La 3^e forme :

une collecte de vêtements, de jouets et d'aliments, ensuite distribués aux personnes dans le besoin.

⁽¹⁾ Dans la thèse, l'auteur explique pourquoi et comment certaines des activités de ces O.M. peuvent être utilisées dans toute entreprise, dès le début de l'expérimentation du Projet. Plusieurs autres outils ne doivent être utilisés que lentement, progressivement, et plus tard. Ce sujet est traité à fond, dans quelques-unes des questions et des réponses présentées un peu plus loin.

⁽²⁾ Chacune des trois différentes formes de "Un Geste" peut être utilisée tout au moins un fois par année. Il est certain que d'autres formes d'activités de type "Un Geste" peuvent être créées et réalisées.

2) *Des activités, des comportements et des gestes humains singuliers*

Au plan économique, toute entreprise a ses hauts et ses bas, lesquels peuvent conduire à des mises à pied et congédiements temporaires ou permanents, et même à des fermetures. Il est alors essentiel que de telles actions, posées par l'entreprise pour assurer sa survie, soient réalisées d'abord dans un esprit de justice et d'équité, et dans un climat de solidarité, de fraternité, de sagesse et d'humilité.⁽¹⁾

Une autre activité est celle de ce que nous appelons "repas à quatre" ou "entrevues pré-engagement". Tout gestionnaire à la recherche de personnel doit, avec son conjoint⁽²⁾, avant la décision finale de l'engagement, rencontrer le candidat finaliste, aussi accompagné de son conjoint. Répétons-le: avant la décision finale.

Le repas communautaire annuel est un outil de management simple et puissant. Cette rencontre communautaire annuelle, à laquelle participe tout le personnel de l'entreprise, a lieu au début de l'été. Les *membres de la direction de l'entreprise sont ceux qui assurent le service*, à l'occasion de ce repas, qui est généralement un buffet très simple. Cette activité développe, au fil des années, l'authenticité et l'humilité chez les membres de la direction, ainsi qu'un esprit de solidarité, de dignité humaine et de fraternité entre tous les membres du personnel de l'entreprise.

Une autre activité est Le Prix du Cœur. Ce prix (peut varier entre \$500. à \$2,500. par personne par année), est décerné à une personne qui, dans son milieu de travail au fil des années, a développé un comportement communiquant solidarité, entraide, dignité humaine, et qui accomplit son travail de façon exemplaire.

3) *Un bonus-partage annuel*

Lorsque les budgets annuels (lesquels sont approuvés par le conseil d'administration) de profits de l'entreprise ou du département concerné sont réalisés ou dépassés, un même bonus annuel (pouvant varier entre \$300. et \$2,000, selon les résultats), est remis à toutes les personnes oeuvrant dans l'entreprise ou le département, quel que soit le rôle qu'elles y jouent. Bien sûr, les gestionnaires reçoivent un bonus supplémentaire variable, selon leur niveau de responsabilités, et variant aussi selon les résultats financiers de l'entreprise. Si le budget de profits de l'entreprise ou du département ne sont pas atteints, le bonus-partage annuel est généralement zéro.

⁽¹⁾ En somme, il peut s'agir bien sûr, de faire accompagner certaines de ces personnes mises à pied, par des professionnels de l'accompagnement. Mais cela n'est pas suffisant. Il s'agit de poser un geste simple, profondément humain, pas toujours facile à accomplir. Par exemple, un gestionnaire téléphone à une personne qu'il a dû mettre à pied il y a trois mois, pour lui dire bonjour et prendre de ses nouvelles ; un dirigeant décide d'inviter quelques dizaines de personnes mises à pied il y a six mois ou un an, pour un café - croissants ou encore un repas simple, afin de saluer ces personnes et de leur exprimer non par des mots, mais par des gestes, l'importance portée à la dignité humaine, l'attention authentique que l'on a pour eux.. Ce ne sont que deux exemples, parmi bien d'autres. Des résultats profondément humains sont ainsi obtenus, non seulement chez les personnes qui sont l'objet de l'attention des gestionnaires, mais l'expérience démontre que les gestionnaires eux-mêmes, sont également profondément enrichis humainement par ces gestes humains, simples et authentiques.

⁽²⁾ Bien sûr, le gestionnaire et /ou le candidat finaliste peuvent décider de ne pas être accompagnés de leur conjoint, selon les circonstances.

4) *Des communications non stéréotypées, chaleureuses et authentiques*

De telles communications supposent un état d'âme et d'ouverture authentique à l'autre. Il est fondamentalement important durant les entrevues pré-engagement de toute personne qui désire œuvrer dans l'entreprise, de mener les discussions de façon à évaluer progressivement, et avec le plus de rigueur possible, le degré d'authenticité de la personne interviewée. Car dans l'entreprise les communications se fondent sur un "être authentiquement soi-même ; dire aux autres un vrai "bonjour et comment ça va !", un vrai "nous vous estimons". Aucune de ces communications ne doit être faite par intérêt personnel, ou encore moins pour "manipuler la motivation" dans le but exclusif d'accroître la productivité et la rentabilité. D'ailleurs, les gens de la base de l'organisation en particulier, lesquels ont énormément d'intuition, s'en aperçoivent et classent rapidement les gestionnaires en trois groupes : authentiques, manipulateurs⁽¹⁾, ou dans la catégorie "pas sûrs". Il est heureux qu'il en soit ainsi.

5) *Trois autres O.M. nécessaires*

Ces trois O.M. sont incontournables et absolument nécessaires, pour asseoir l'expérimentation durable du nouveau SIOM(H) et du travail en équipe des deux SIOM, sur des assises scientifiques quantitatives. Ces assises quantitatives fournissent les informations permettant aux dirigeants de toute organisation, ainsi qu'aux gestionnaires des ressources humaines, de prendre les décisions appropriées, afin d'améliorer le fonctionnement du mouvement des valeurs en milieu de travail. Ce mouvement a un impact majeur sur le climat organisationnel et sur l'épanouissement des personnes au travail, ainsi que sur leur efficacité. Il s'agit de deux formes d'enquêtes et d'un plan stratégique.

Deux formes d'enquêtes sur le mouvement des valeurs

Ce sont :

- les enquêtes biennales sur le climat organisationnel⁽²⁾ ;
- les enquêtes triennales sur le degré d'efficacité des activités du SIOM(H).

Les enquêtes biennales sur le climat organisationnel permettent d'identifier les zones de tension et de difficultés, présentes à l'intérieur de toute organisation, que ce soit dans les domaines de l'efficacité, de la planification, de l'organisation, de la coordination, des communications, de la motivation et du contrôle. Ces enquêtes mesurent les conditions de l'évolution du bonheur et de l'épanouissement humains, les tensions, contradictions et ruptures présentes dans tout milieu de travail, ainsi que les nombreuses valeurs (une vingtaine), en circulation dans le climat organisationnel.

⁽¹⁾ Dans le cas de certaines gestionnaires, le mot hypocrite serait approprié.

⁽²⁾ Pour toute personne désirant obtenir les 24 questions contenues dans les enquêtes biennales, veuillez communiquer avec nous par courrier électronique. Notre adresse est au début du présent livre. La méthode des juges est utilisée dans ces enquêtes. Chacune des questions mesure deux ou trois valeurs fondamentales, présentes à différents niveaux d'intensité dans tout milieu de travail, ainsi que dans les deux colonnes et la Clé de Voûte de *Notre Projet*, et entre les six cercles.

Les enquêtes triennales sur les valeurs reçues et les valeurs désirées par les personnes participant aux activités des O.M. Ces enquêtes permettent de faire ressortir les activités les plus appréciées; celles qui doivent être modifiées ou changées dans leur déroulement ; celles qui doivent être abandonnées temporairement ou pour de bon, et remplacées par d'autres activités de nouveaux O.M., tel que suggéré par le personnel de l'entreprise.

- Le plan stratégique qui évalue et améliore l'implémentation des activités des O.M. innovateurs

Ce plan stratégique triennal du SIOM(H), permet d'établir un plan annuel pour chacun des différents O.M. à être utilisés, au cours des trois années planifiées. Ce plan stratégique vise à améliorer le mouvement des valeurs offertes par les activités des différents O.M. non économiques. Ce plan complète de façon fondamentale et essentielle, le plan stratégique annuel économique qui existe dans toute organisation. Ce plan donne également suite aux recommandations identifiées à la suite de l'enquête triennale sur les valeurs reçues et les valeurs désirées par les personnes participant aux activités de management.

B - Activités de deuxième genre :
Apport surtout de valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualisation

Il s'agit ici des activités d'outils qui transmettent à leurs usagers, un contenu où domine un heureux mélange de valeurs d'humanisation et de spiritualisation. Elles sont au nombre de quatre :

1) *Les témoignages et les conférences* ⁽¹⁾

Ces témoignages et ces conférences ont généralement lieu mensuellement ou semi-annuellement. Leur fréquence varie selon les besoins et les désirs du personnel.

Ces témoignages permettent à des personnes extérieures à l'entreprise de partager des réflexions sur leur propre cheminement, sur leur vécu, leurs attentes, leurs erreurs et leurs bons coups, leurs joies et leurs souffrances, leurs découvertes de certaines valeurs d'humanisation et quelquefois de spiritualisation, sans jamais faire de recommandations. Il s'agit de témoignages personnels. *Il ne doit en aucun cas être question de recommandations, et encore moins d'enseignements.*

Les conférences permettent à des personnes de l'extérieur de l'entreprise, de venir exposer par exemple, comment fonctionne l'accompagnement des prisonniers dans une prison, ou l'accompagnement de mourants dans un département de soins palliatifs, et bien d'autres sujets à contenu profondément humain.

⁽¹⁾ Les témoignages et les conférences mensuels et semi-annuels sont deux O.M. différents. Ils sont souvent offerts à des groupes différents dans l'entreprise.

2) *Au début de certaines réunions, moment de silence intérieur, de réflexion et de partage*⁽¹⁾

Ménager, dans un climat de liberté, au début de certaines rencontres du conseil d'administration, de comités spécialisés et d'autres rencontres, de brèves périodes de silence intérieur, ou d'échanges et de réflexion⁽¹⁾, et quelquefois de très brèves prières⁽²⁾ librement faites par l'un ou l'autre des participants.

3) *L'entretien personnel bilatéral annuel*⁽³⁾

Ces échanges personnels, et généralement annuels, sur l'harmonie de la communication dans les domaines sans rapport avec la productivité, ont lieu pendant les premières années de l'expérimentation, surtout entre les membres du management qui ont entre eux un rapport d'autorité directe. Ces rencontres bilatérales permettent aux deux personnes concernées des échanges francs et directs, au sujet de problèmes de tensions ou de ruptures, rencontrés dans leurs rapports de personne à personne. Ces rencontres peuvent développer des valeurs de confiance, de solidarité, de fraternité, de meilleure compréhension, et même de réconciliation et de pardon. Cet entretien annuel complète, singulièrement et de façon essentielle, l'évaluation de la performance annuelle professionnelle. L'entretien personnel bilatéral ne doit cependant jamais se tenir en même temps que celui qui a trait à la performance. Lorsque les cadres ont expérimenté cet outil pendant plusieurs années, tout le personnel peut alors, à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise, de l'organisation, peu à peu être initié à utiliser cet outil de management tout à fait exceptionnel, apportant en milieu de travail des valeurs profondément humaines.

⁽¹⁾ Depuis le milieu des années 70, les membres du conseil d'administration, et progressivement les membres des comités de direction, à tour de rôle et sur une base volontaire, animent, chacun à sa façon, cette période au début de chaque rencontre. Les uns choisissent un texte, qui est envoyé avec l'agenda de la rencontre et les documents s'y rattachant, une semaine à l'avance à chaque participant à la réunion. L'expérience prouve que ces textes dans l'ensemble, sont un remarquable et heureux mélange de valeurs simples et profondes. Au début de la rencontre, la personne qui a choisi le texte le commente, puis il y a la plupart du temps un bref échange entre les personnes. D'autres administrateurs et gestionnaires préfèrent opter pour une brève méditation et quelquefois une prière à haute voix. Souvent ces méditations ou prières sont utilisées lorsque des événements très particuliers se produisent dans l'entreprise, dans le monde ou encore dans la vie familiale ou personnelle. Ces échanges, ces périodes de silence intérieur, et en certaines circonstances de prière, sont des occasions qui apportent à chaque participant, croissance de valeurs d'humanisation et de spiritualisation, ***chacun y trouvant ce dont il a besoin et oubliant ce dont il n'a pas besoin ou qu'il ne veut pas.*** De plus en plus souvent, et progressivement, plusieurs membres du management débute les réunions par un bref moment de silence intérieur et de réflexion personnelle silencieuse. L'expérience démontre que cela fait du bien à tout le monde dans le tourbillon continu de nos activités quotidiennes en milieu de travail.

⁽²⁾ À l'occasion de certaines circonstances exceptionnelles telles la maladie chez nos confrères de travail ou dans nos familles, les cataclysmes, et même lorsqu'il vient de se passer quelque chose de remarquable dans l'entreprise ou encore dans nos familles, certaines personnes désirent au début de la rencontre faire, non seulement un bref moment de silence intérieur, mais aussi parfois une brève réflexion ou prière en rapport avec l'événement.

⁽³⁾ Aussi bien pour l'entretien personnel bilatéral annuel, que pour les groupes de réflexion systématique sur *Notre Projet*, il est recommandé d'utiliser cet instrument de management, au début, exclusivement pour les membres de la direction ou seulement avec certains d'entre eux. Subséquemment, il sera possible d'en étendre l'utilisation à tous les gestionnaires et, graduellement, à tout le personnel de l'entreprise.

4) *Les groupes de réflexion systématique sur les textes et les activités de Notre Projet*⁽¹⁾

Ces groupes de réflexion permettent au personnel intéressé de mieux connaître et approfondir les nombreuses valeurs d'humanisation et de spiritualisation, contenues dans le Projet. Aussi, de déceler les valeurs nombreuses et complémentaires qu'offre chacune des activités du SIOM(H), utilisées dans l'entreprise.

C - Activités de troisième genre Apport surtout de valeurs de spiritualisation

Il s'agit ici d'outils qui transmettent à leurs usagers un contenu où dominant les valeurs de spiritualisation. Ils sont au nombre de quatre :

1) *Les gestes de réconciliation*

Il s'agit ici de l'ensemble des gestes d'excuses et de réconciliation (pour certains d'humilité), que peut poser un membre du personnel, à l'endroit d'un confrère ou d'une consœur de travail ou à l'égard d'un supérieur, d'un adjoint, ou vice-versa, lorsque surviennent des frictions ou des tensions, courantes et normales au travail.

2) *Les salles de silence intérieur et de réflexion*⁽²⁾ ; *des illustrations murales et devises*

Dans chaque lieu géographique différent d'opération, une salle est mise à la disposition des membres du personnel qui veulent s'y isoler pour quelques moments pendant les heures de travail, dans le silence intérieur, la détente, la réflexion et, si désiré, la méditation et la prière personnelle et silencieuse (sans affecter l'efficacité des opérations du département où la personne travaille).

Dans les corridors de l'entreprise, des illustrations murales présentent des thèmes qui véhiculent, entre autres, des valeurs d'amitié, de générosité, d'accueil, de détente, d'espoir, à partir d'images de fleurs, d'animaux, de montagnes, de paysages, de personnes, etc.

⁽¹⁾ Tous les cinq ans ou moins, pour tous les dirigeants et les principaux gestionnaires, rencontre de fraternisation, d'échanges et de partage en petits groupes, sur les différents textes de *Notre Projet*, qui sont mis en relation avec notre vécu quotidien dans l'entreprise, à travers nos activités professionnelles et non professionnelles, afin d'essayer de comprendre si nos gestes, nos attitudes et nos comportements sont conformes ou respectent en grande partie les valeurs décrites dans Notre Projet. Le partage d'un petit déjeuner et des moments de réflexions personnelles font aussi partie de ces rencontres. Ces groupes de réflexion discutent du déroulement des principales activités, en fonction des objectifs poursuivis par chacune d'elles. Ainsi, ils sont en mesure d'en améliorer le déroulement ; ou encore de discuter de nouvelles activités, lesquelles seraient en mesure d'apporter en milieu de travail, des valeurs profondément humaines très importantes.

⁽²⁾ Nous avons observé que le nombre de personnes qui utilisent ces salles est peu élevé. La présence de la salle et de l'espace réservé au silence intérieur, est ce qui est important. Il est fort probable que plusieurs personnes oeuvrant dans l'entreprise, au fil des années, en certaines circonstances, lorsqu'elles passent à proximité de la salle de silence de leur lieu de travail, sont interpellées silencieusement par un appel, par certaines valeurs profondément humaines, souvent reçues d'un père, d'une mère, d'une personne qui nous a profondément marqué et qui a contribué à la solidité de nos valeurs, souvent par l'exemple plus que par la parole de chaque jour, etc.

À chaque année une devise est choisie au suffrage universel,⁽¹⁾ à partir de bases de données de devises, que le personnel a lui-même suggérées.

3) *Groupe de soutien spirituel : outil de management essentiel et irremplaçable*⁽²⁾

Ces rencontres permettent, dans un climat de grande liberté, aux personnes de l'organisation qui le désirent⁽³⁾ de se rencontrer mensuellement, et d'échanger dans un climat de silence intérieur, de méditation, et pour les personnes qui le désirent, de prière intérieure, leur foi chrétienne ou autre, ou l'ouverture à la Transcendance de leur choix. En plus de l'impact très favorable qu'ont ces rencontres sur les participants, grâce à l'aide reçue du Créateur, elles ont sûrement sur l'ensemble du personnel de l'entreprise, au plan de la foi, de l'espérance et de l'amour, un impact humain, moral et spirituel fort positif, bien que celui-ci soit impossible à mesurer quantitativement.

4) *L'accompagnement*

Dans un lieu de travail, il est quelquefois possible (après plusieurs années de "rodage" du "travail en équipe" des deux SIOM), qu'un spécialiste soit mis à la disposition, tant des cadres de l'entreprise que du personnel qui le désire, pour les accompagner dans leur propre démarche de recherche individuelle et/ou collective de fraternité, d'écoute de l'autre, de solidarité, de bien-être, de bonheur, etc.

Pour comprendre de façon plus approfondie, comment actualiser cet ensemble des différentes activités du SIOM(H), que nous venons de décrire, voir les réponses aux 27 questions présentées à la fin du livre.

⁽¹⁾ Une devise est choisie, une fois par année. Celle-ci est affichée à plusieurs endroits dans l'entreprise. Elle communique des valeurs profondément humaines, très souvent de haute humanisation, mais aussi de haute spiritualisation. Ces devises inspirent le personnel de l'entreprise au fil des années. Par exemple, en 1998, la devise était : « Le sourire est la fenêtre du cœur ». Vous trouverez plusieurs de ces devises, à l'endos de la couverture du présent livre.

⁽²⁾ Un ou quelques groupes de 3 à 10 personnes par groupe. Le nombre de groupes varie selon le nombre de différentes cultures présentes dans le milieu de travail, et le nombre de personnes oeuvrant dans l'organisation, sur chaque différent site de travail.

⁽³⁾ Ces rencontres régulières mensuelles, chaque 1^{er} mercredi du mois, permettent aux personnes de l'entreprise qui le désirent d'affirmer, dans le silence intérieur et la prière, la forme de foi de leur choix, chrétienne ou autre.

Ce groupe, généralement peu nombreux, tient ses réunions de façon discrète, afin que personne dans l'organisation ne pense qu'il y a quelque forme de prosélytisme pour "attirer les autres". Ces rencontres permettent de "greffer" l'entreprise sur le Créateur, Dieu Amour, sur la Transcendance, ou sur la forme spirituelle choisie par les participants.

Le but humain, moral et spirituel de ces rencontres est double. D'abord, il est pour le bien des participants, mais *il est essentiel de savoir que ce ou ces groupes désirent aussi "porter spirituellement" toute l'activité de l'entreprise et très particulièrement chaque personne qui y œuvre.* Répétons-le, sans aucune forme de prosélytisme.

Nous verrons plus loin que l'activité de cet outil de management peut être adaptée à toute culture, à toute croyance ou religion, et à tout continent. On peut donc croire, comme nous le verrons, à sa possible universalisation.

**VIII - CONTRIBUTIONS LES PLUS ORIGINALES
DE CETTE EXPÉRIMENTATION FORTEMENT INNOVATRICE**

Les deux tableaux-synthèse, les résultats des enquêtes, ainsi que les résultats humains et économiques obtenus, que nous présentons maintenant, font ressortir les contributions les plus originales de l'expérimentation des activités du nouveau SIOM(H). Celles-ci complètent remarquablement bien l'apport, irremplaçable également, des activités de l'autre SIOM(É) (colonne de gauche), composé des O.M. tels la planification, l'organisation, la coordination, la motivation et le contrôle, lesquelles étapes techniques sont absolument nécessaires pour la gestion efficace de toute organisation et la gestion profitable de toute entreprise en économie de marché.

Nous présentons tout d'abord le tableau-synthèse des activités du SIOM(H), puis le tableau-synthèse de l'apport en valeurs des différentes activités. Ces deux tableaux font ressortir :

- le nombre et la variété singulière et absolument complémentaire des différentes activités ;
- la vaste gamme de valeurs complémentaires et cumulatives dans le temps, que les activités du SIOM(H) sont en mesure d'apporter, progressivement en milieu de travail, dans toute organisation.

Puis nous résumons les apports majeurs des enquêtes effectuées. Nous présentons ensuite, les résultats du "travail en équipe" fortement innovateur des deux SIOM, depuis la fondation de l'entreprise, mais de façon plus accentuée et précise depuis 1990 jusqu'à maintenant. Enfin, nous présentons les principaux résultats humains (colonne de droite et Clé de Voûte), et économiques (colonne de gauche).

**A - TABLEAU-SYNTHESE DES ACTIVITES
DU SYSTEME INTEGRE D'OUTILS DE MANAGEMENT - SIOM(H)**

1) 1^{er} genre : les activités des O.M. offrant surtout des valeurs d'humanisation et communautaires

- a) Un Geste ;
- b) activités, comportements et gestes humains singuliers ⁽¹⁾ ;
- c) bonus partage annuel ;
- d) communications non stéréotypées, chaleureuses et authentiques ⁽²⁾ ;
- e) deux formes d'enquêtes essentielles sur le mouvement des valeurs et le plan stratégique des O.M. ;
 - 1°) enquêtes biennales sur le climat organisationnel et le bien-être humain ;
 - 2°) enquêtes triennales pour mesurer l'apport des valeurs offertes aux participants, par le SIOM(H) innovateur, pour identifier les améliorations à apporter au système et à ses activités ;
 - 3°) plan stratégique triennal de chacune des activités du SIOM(H).

2) 2^e genre : les activités des O.M. offrant un mélange équilibré de valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualisation

- a) témoignages et conférences ;
- b) au début de certaines réunions, moment de silence intérieur, de réflexion et de partage;
- c) entretien personnel bilatéral annuel;
- d) groupes de réflexion systématique sur les textes et les activités de *Notre Projet*.

3) 3^e genre : les activités des O.M. offrant surtout des valeurs de spiritualisation

- a) gestes de réconciliation ;
- b) salles de silence intérieur et de réflexion ; illustrations murales et devises ;
- c) groupe de soutien spirituel; outil de management essentiel et irremplaçable ;
- d) accompagnement.

⁽¹⁾ Activités singulières, entre autres : Gestes à l'endroit des personnes mises à pied ou congédiées ; entrevues pré-engagement et repas à quatre ; repas annuel communautaire ; avant l'engagement les candidats(es) finalistes doivent lire le Livre Doré ou un résumé de *Notre Projet*.

⁽²⁾ Il est absolument essentiel que la procédure d'embauche du personnel de l'organisation soit structurée de telle façon à choisir des personnes, ayant un système de valeurs, capables de vivre en milieu de travail, un comportement "authentiquement soi-même"; un comportement non intéressé à "manipuler la motivation primordialement en vue de l'efficacité et des profits" ce qui équivaut à une certaine forme d'exploitation de l'être humain.

B - TABLEAU SYNTHÈSE DE L'APPORT EN VALEURS DES ACTIVITÉS DU SIOM(H)
Les enquêtes et les réflexions révèlent les valeurs reçues ou anticipées qu'elles apportent,
et les contre-valeurs constamment présentes

Dans ce tableau, nous énumérons les principaux O.M., découverts et expérimentés, particulièrement depuis 1970 jusqu'à ce jour. Grâce aux enquêtes qui ont été effectuées ainsi qu'à nos réflexions, nous avons identifié les valeurs premières ou deuxièmes, reçues ou anticipées par les usagers des activités de ces O.M. Nous identifions également les principales contre-valeurs constamment présentes dans tout milieu de travail et dans toute vie humaine.

Nous expliquons ici les références qui permettront de comprendre l'illustration de la page suivante⁽¹⁾ :

- 1) "Outils de management " est représenté par O.M.

- 2) "Enquêtes complémentaires " est représenté par E.C. Lorsque E.C. est indiqué dans la seconde colonne, cela veut dire qu'une enquête a été effectuée auprès des usagers des O.M., pour mesurer l'apport de valeurs offert par l'outil de management en question.

- 3) Pour les activités des O.M. qui n'ont pu être mesurées par les enquêtes complémentaires, nous avons indiqué en italique, les valeurs que nous avons anticipées, lesquelles pensons-nous, seront apportées par ces O.M. à leurs utilisateurs.

- 4) Nous énumérons les principales contre-valeurs continuellement présentes et actives à différents degrés dans l'activité quotidienne de l'entreprise, et dans les rapports que les personnes oeuvrant dans l'entreprise, ont entre elles et avec l'extérieur. Ces contre-valeurs ou manques d'amour, à différents degrés, luttent continuellement contre les valeurs d'humanisation et de spiritualisation apportées par les activités des O.M. Il s'agit bien, qu'on le veuille ou non, de l'éternelle lutte entre le bien et le mal, le beau et le laid, l'amour et la haine, l'orgueil et l'humilité, l'égoïsme et la fraternité, le courage et la paresse, le partage et l'envie, la colère et la patience, l'impétuosité et la sagesse.

- 5) Les valeurs apportées par les rencontres avec les personnes mises à pied ne sont pas quantifiées par une enquête, puisque aucun questionnaire n'a été utilisé. Il semble évident aux gestionnaires présents, que ce type de rencontres a généré, entre autres, des valeurs de solidarité, de fraternité, de dignité humaine et d'écoute de l'autre.

⁽¹⁾ La compréhension de ce qu'est le mouvement des valeurs en boucle de rétroaction en milieu de travail, est fondamentalement importante. Cette compréhension nous permet d'être plus en mesure d'actualiser et de débiter en milieu de travail, progressivement, les activités de certains des O.M. Le lecteur aurait avantage à consulter la thèse : pp. 172 à 273.

**SYSTÈME INTÉGRÉ DE MANAGEMENT NON ÉCONOMIQUE
ET GAMME COMPLÈTE DES ACTIVITÉS DES TROIS GENRES D'OUTILS DE MANAGEMENT⁽¹⁾ (O.M.)
DÉCOUVERTS ET EXPÉRIMENTÉS DEPUIS 1970**

Les outils qui ont pu être mesurés, les principales valeurs reçues par leurs usagers ; les outils non mesurés, les principales valeurs visées et anticipées ; les principales contre-valeurs en présence dans tout milieu de travail

O.M. découverts et expérimentés	O.M. mesurés par les E.C. ⁽²⁾	1 ^{ères} valeurs reçues ou anticipées	2 ^{èmes} valeurs reçues ou anticipées	Principales contre-valeurs ⁽⁴⁾ continuellement présentes dans tout milieu de travail :
1^{er} genre : surtout valeurs d'humanisation				
1. Un Geste	E.C.	solidarité-fraternité	dignité humaine	jalousie
2. Activités, comportements, gestes humains singuliers				haine
a) rencontres avec personnes mises à pied	—	<i>solidarité-fraternité⁽⁵⁾</i>	<i>dignité humaine⁽⁵⁾</i>	colère
b) entrevues pré-engagement ; repas à quatre ; repas communautaire ; Prix du Coeur	—	<i>dignité humaine⁽³⁾</i>	<i>famille-solidarité⁽³⁾</i>	
3. Bonus partage annuel	—	<i>justice-solidarité⁽³⁾</i>	<i>productivité⁽³⁾</i>	 paresse
4. Communications non stéréotypées, chaleureuses et authentiques	—	<i>amour-dignité humaine⁽³⁾</i>	<i>humilité⁽³⁾</i>	avarice
5. Enquêtes et plan stratégique				envie
a) - enquêtes biennales sur le climat organisationnel - E.C. triennales	—	<i>efficacité responsabilité</i>	<i>justice - liberté authenticité-humilité</i>	
b) Plan stratégique triennal de développement des O.M.	—	<i>discernement</i>	<i>efficacité</i>	orgueil
2^e genre : valeurs d'humanisation et de spiritualisation				
6. Témoignages et conférences	E.C.	solidarité-fraternité	écoute de l'autre dignité humaine	égoïsme
7. Au début de certaines réunions, moment de silence intérieur, de réflexion et de partage	E.C.	écoute de l'autre	humilité-paix-sérénité, solidarité-fraternité	<i>Ces contre-valeurs sont en lutte continue dans le quotidien du travail, avec les valeurs indiquées à gauche dans le présent tableau, lesquelles sont apportées par les activités des outils de management.</i>
8. Entretien personnel bilatéral annuel	E.C.	écoute de l'autre	authenticité	
9. Groupes de réflexion systématique sur les textes et activités de <i>Notre Projet</i>	E.C.	écoute de l'autre	solidarité-fraternité dignité humaine	
3^e genre : surtout valeurs de spiritualisation				
10. Gestes de réconciliation	—	<i>humilité-pardon⁽³⁾</i>	fraternité ⁽³⁾	<i>Donc, tensions et lutte continues entre les valeurs et contre-valeurs, entre le bien et le mal, dans toute organisation, dans toute vie humaine.</i>
11. Salles de silence intérieur et de réflexion ; illustrations murales et devises	E.C.	paix-sérénité	foi-espérance	
12. Groupe de soutien spirituel : O.M. essentiel, irremplaçable	E.C.	foi-espérance	solidarité-fraternité	
13. Accompagnement	—	paix -sérénité ⁽³⁾	foi -espérance ⁽³⁾	

C - LES ENQUÊTES

Les enquêtes⁽¹⁾ (celles-ci sont des O.M.) ont été conduites depuis 1990, dans le but de mesurer les résultats obtenus dans la poursuite de *Notre Projet*. Ces enquêtes continuent à être effectuées jusqu'à ce jour. Les deux formes d'enquêtes, les biennales et les triennales, poursuivent des objectifs complémentaires fort différents⁽²⁾. *Ces enquêtes sont, parmi les différents outils de management offerts, les plus importants, et ils sont absolument essentiels.*

Chacune de ces enquêtes tente de mesurer et de quantifier le mouvement d'un vaste groupe de valeurs essentielles et complémentaires, lesquelles comme nous l'avons vu, circulent en boucle de rétroaction dans le milieu de travail, ainsi qu'entre les deux SIOM, l'économique et l'humain. Ces valeurs se cumulent au fil du temps. Les principales valeurs mesurées par les enquêtes sont :

- | | | | | | |
|---|-------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|
| - | <i>responsabilité</i> | - | <i>efficacité</i> | - | <i>productivité</i> |
| - | <i>écoute</i> | - | <i>authenticité</i> | - | <i>prudence économique</i> |
| - | <i>discernement</i> | - | <i>solidarité</i> | - | <i>liberté</i> |
| - | <i>justice</i> | - | <i>dignité humaine</i> | - | <i>fraternité</i> |
| - | <i>paix et sérénité</i> | - | <i>foi</i> | - | <i>amour et appréciation</i> |
| - | <i>humilité</i> | - | <i>vérité</i> ⁽³⁾ | - | <i>espérance.</i> |

Les deux formes d'enquêtes permettent d'identifier ce qu'il faut améliorer dans le fonctionnement des deux SIOM, l'économique et l'humain⁽⁴⁾, ainsi que par rapport à la Clé de Voûte.

La première forme d'enquête permet d'améliorer progressivement le fonctionnement des deux SIOM, l'économique et l'humain. Elle identifie les nombreux correctifs nécessaires pour améliorer l'efficacité générale de l'organisation (planification, organisation, coordination, motivation, contrôle), et la rentabilité concurrentielle de l'entreprise si elle fonctionne en économie de marché. Elle identifie aussi les changements à apporter afin d'accroître la satisfaction (lorsque possible et légitime), et l'épanouissement des personnes au travail. Cette enquête permet d'identifier les façons qui doivent être utilisées pour accroître, à différents degrés de nécessité, les principales valeurs que nous venons d'énumérer. Les 24 questions de cette enquête⁽⁵⁾, cernent et mesurent le mouvement de toutes ces valeurs. Et, souvent les solutions sont identifiées par les personnes participant aux enquêtes.

La seconde forme d'enquêtes porte de façon plus précise, sur les activités du SIOM(H). Les résultats permettent d'établir ce qu'il faut maintenir et ce qu'il faut changer, dans le fonctionnement et l'organisation des différentes activités du SIOM(H).

⁽¹⁾ Les résultats des deux formes d'enquêtes effectuées depuis 1990 sont décrits en détails dans la thèse. La première forme d'enquêtes, celles sur le climat organisationnel, ont permis d'identifier entre autres sept grands mouvements et tendances dans l'entreprise : sentiment d'appartenance ; communication ; dichotomie culturelle ; management attentif à l'humain ; liberté ; relation bonheur-rentabilité ; leadership élargi. La deuxième forme d'enquêtes, appelées les enquêtes complémentaires, ont permis de dégager des contributions importantes en matière d'exemplarité ; complémentarité ; ouverture au qualitatif ; adéquatation ; durée ; adaptabilité ; efficience.

⁽²⁾ Voir page 21.

⁽³⁾ La vérité, ici mesurée, complète la valeur d'authenticité déjà mesurée.

⁽⁴⁾ L'amélioration du fonctionnement des deux SIOM, l'économique et l'humain, enrichit également le mouvement des valeurs entre les six cercles. Cet enrichissement des valeurs réduit les tensions normales constantes, entre les deux colonnes et la Clé de Voûte, et entre les deux SIOM.

⁽⁵⁾ Pour obtenir les 24 questions, ainsi que les différentes valeurs que chacune de ces questions quantifie, veuillez communiquer par courrier électronique, à info@notreprojet.org.

D - LES RÉSULTATS HUMAINS ET ÉCONOMIQUES OBTENUS

Voici une synthèse des résultats humains⁽¹⁾ et économiques⁽²⁾ obtenus.

- Six valeurs dominantes, exceptionnelles et complémentaires sont apportées en milieu de travail par le SIOM(H) :

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| - solidarité et fraternité | - dignité humaine |
| - écoute de l'autre | - foi et espérance. |

Cet ensemble de six valeurs est remarquable. Celles-ci sont absolument nécessaires à l'épanouissement durable des êtres humains au travail⁽³⁾.

- Un fort sentiment d'appartenance et d'adhésion du personnel à l'entreprise.
- Une croissance graduelle de la liberté d'opinion et de participation au SIOM(H).
- Une amélioration progressive dans les communications.
- La croissance de la motivation, de la créativité.
- L'indice des mouvements de main-d'œuvre permanente est souvent favorable, comparativement à celui des entreprises oeuvrant dans les domaines similaires.
- L'indice d'absentéisme et celui de la fréquence et de la gravité des accidents de travail, sont souvent substantiellement inférieurs à ceux de l'industrie.

⁽¹⁾ Les personnes intéressées peuvent consulter la thèse de doctorat : chap. IV, section A (préciser le concept et la dimension du bonheur humain, sur lesquels reposent les questionnaires ; Section B (type, périodicité, structure et crédibilité de la recherche empirique ; les enquêtes complémentaires (ceci est la 2^e forme d'enquêtes) ; section C (analyse et évaluation des résultats des enquêtes et de la contribution durable des outils de gestion au bonheur humain ; section D (analyse et évaluation sommaires de l'évolution de 1990 à 1997, de la profitabilité et d'autres indices significatifs, et leur influence sur le bonheur humain.

⁽²⁾ Les états financiers utilisés dans la présente étude ont été vérifiés et confirmés, pour chacune des années entre 1990 et 2002 inclusivement, par la firme de comptables-vérificateurs internationale de Samson Bélair Deloitte Touche. Nous avons utilisé les analyses effectuées et publiées par cette même firme de comptables-vérificateurs dont le titre est : *Tendances quinquennales du rendement financier des compagnies canadiennes de l'industrie de la transformation alimentaire*. Ces analyses couvrent la période de 1992 à 2000 inclusivement.

Les principaux concurrents des entreprises du groupe OCB Inc. sont tous des multinationales ayant des chiffres d'affaires annuels généralement supérieurs à 5 milliards de dollars, et pouvant aller jusqu'à 70 milliards de dollars U.S.

⁽¹⁻²⁾ Les résultats humains et économiques de 1997 jusqu'à aujourd'hui (ceux-ci n'étant évidemment pas contenus dans la thèse), seront inclus dans le livre en préparation, qui sera publié en Europe d'abord, puis en Amérique. Nous en donnons ici un bref résumé.

Dans la thèse et dans le livre en préparation, nous avons expliqué que les entreprises du groupe Holding O.C.B. Inc., dont font partie Ouimet-Tomasso Inc. et d'autres entreprises, sont privées. Elles ne sont donc pas cotées en Bourse. Ces entreprises sont en concurrence avec des entreprises géantes, multinationales. C'est pourquoi les profits et les ventes des entreprises étudiées ne peuvent être dévoilés publiquement. Nous avons donc utilisé des indices qui ont été calculés par nos comptables. Au plan scientifique, ces indices ont donc toute leur validité.

⁽³⁾ Soulignons que cet ensemble fort équilibré, en mesure de contribuer à l'épanouissement durable du bien-être psychique et physique des personnes au travail contient : deux valeurs d'humanisation (solidarité, écoute de l'autre); deux valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualisation (fraternité et dignité humaine); deux valeurs de spiritualisation perçues et vécues par chaque personne selon ses choix personnels (foi et espérance).

- Depuis la fondation de l'entreprise en 1933, il n'y a jamais eu de ralentissement volontaire de travail ; il n'y a eu qu'un seul arrêt volontaire de travail de quelques semaines, initié par le personnel d'une seule usine ; et aucune fermeture volontaire d'opération, initiée par l'entreprise (lock out).

Donc, environ 3/4 de siècle de paix et d'harmonie sociale durables, fait non négligeable.

- ***Évolution des ventes***, pendant 10 des 12 années observées.⁽¹⁾ Les ventes du groupe OCB Inc. sont en croissance. Celles-ci progressent de l'indice 100 en 1990, à 170 en 2002. Donc, croissance des ventes de 70%, et nous verrons que les profits ont une croissance beaucoup plus considérable. Facteur non négligeable dans la présente réflexion.

- ***Évolution des profits***. Depuis sa fondation en 1933, le groupe OCB Inc. n'a enregistré qu'en trois occasions, des pertes annuelles : en 1933, en 1969 et en l'année 2000. Ceci est une performance exceptionnelle comparé à l'industrie.

De plus, l'indice des profits qui en 1990 était de 100, devient 260 en 2002. Entre 1992⁽²⁾ et l'année 2000, au cours de six années sur neuf, le pourcentage de profits après impôts sur les ventes, dans le groupe OCB Inc., est plus élevé que celui des compagnies canadiennes de l'industrie de la transformation alimentaire. Ces résultats sont fort positifs.

- ***Évolution des investissements***. Entre 1990 et 2002, environ 65M \$ ont été investis, en acquisition d'entreprises et de marques de commerce (certaines marques de commerce ont été vendues), en nouvelles usines, équipements et informatique, en pur média⁽³⁾ ainsi qu'en acquisitions d'actions et d'obligations d'entreprises cotées en Bourse. Compte tenu de la taille de l'entreprise, ce montant est impressionnant.
- Les résultats humains et économiques obtenus entre 1990 et 2002, l'ont été en deux occasions, grâce à un plan de redressement important du climat organisationnel, et en deux autres occasions, grâce à des rationalisations considérables des coûts d'opération, lesquelles ont entraîné plusieurs mises à pied.

⁽¹⁾ Les deux années de décroissance sont dues, dans un cas à la vente de marques de commerce secondaires (plusieurs millions de dollars de ventes), et dans l'autre cas à un repositionnement stratégique majeur, face à la concurrence).

⁽²⁾ Tel que mentionné précédemment, l'enquête annuelle des "Tendances quinquennales du rendement financier des compagnies canadiennes de l'industrie de la transformation alimentaire" ayant débuté en 1992, nous ne pouvons faire de comparaison pour les années 1990 et 1991. Les résultats des tendances quinquennales, incluant les années 2001 et 2002, ne sont pas encore disponibles.

⁽³⁾ Les dépenses en pur media sont celles qui sont encourues pour annoncer une marque de commerce à la télévision, à la radio, et dans les autres principaux medias de communication. Il est important de souligner que ces dépenses de pur media n'incluent pas les dépenses beaucoup plus importantes effectuées, par exemple, avec le réseau de distribution de produits, en particulier pour obtenir des étalages dans les magasins, des réductions de prix, etc.

- *Depuis 1933, les entreprises étudiées sont en concurrence avec d'énormes compagnies multinationales. Plusieurs des entreprises multinationales sont disparues ou ont été absorbées. Les entreprises étudiées continuent de se développer. La 3^e génération, qui a aussi dans son cœur le désir de continuer Notre Projet, prend progressivement la relève. **En Amérique du Nord, soulignons que moins de 5% des entreprises sont transmises avec succès à la 3^e génération.***

Il nous semble que cette compétitivité durable, depuis 1933, est une preuve scientifique importante démontrant que, lorsque l'on fait de son mieux (avec beaucoup d'oublis et d'erreurs, ce qui est humain), pour s'occuper authentiquement (et non pas dans un but prioritaire économique), de la croissance de l'épanouissement humain, en même temps que de la croissance économique et de l'efficacité, les résultats humains sont stimulants, et les résultats économiques encourageants.

Dans plusieurs des résultats humains et économiques obtenus, il y a eu des hauts et des bas, comme il y en a dans toutes les organisations. Les enquêtes, ainsi que les résultats humains et économiques obtenus, permettent d'établir qu'il existe une corrélation étroite, entre la croissance durable du bien-être du personnel et de son épanouissement, avec la croissance durable de l'efficacité de l'organisation et de sa rentabilité.

Il est donc tout à fait possible d'offrir en milieu de travail, les valeurs d'humanisation et de spiritualisation, non seulement sans aller en faillite, mais en obtenant également un effet positif durable, sur l'épanouissement humain, sur l'efficacité et la rentabilité. Il est donc tout à fait possible aux deux SIOM, l'économique et l'humain, de "travailler en équipe;" et nous avons démontré que la synergie positive et fortement innovatrice entre les deux SIOM, avait généré un ensemble de résultats fort positifs, que nous venons de décrire dans la présente section.

Oui... épanouissement humain, c'est possible...

Oui... efficacité et profits, c'est possible...

Oui... Mission Possible !

Notre Projet

grâce aux activités multiples de notre innovateur SIOM(H),
et à la synergie fortement innovatrice du "travail en équipe" des deux SIOM
véhicule les valeurs de

solidarité - fraternité - société - bonheur - famille - sens du travail -
- humilité - écoute de l'autre - justice - paix et sérénité -
- authenticité - foi - liberté - espoir -réconciliation -
- primauté dignité humaine - amour - etc.

Par ailleurs, toutes ces valeurs sont confondues
dans le vécu quotidien de l'entreprise et dans l'action.

Il s'agit de donner à l'entreprise et à toute organisation humaine,
de plus en plus une âme et un cœur de chair, et de moins en moins un cœur de pierre,

en plus d'atteindre dans toute organisation
le niveau constamment requis de croissance de l'efficacité,
et dans l'entreprise le niveau de rentabilité concurrentielle,
absolument nécessaires en économie de marché.

Cette expérimentation unique peut-elle être universalisée ?

IX - L'UNIVERSALISATION ET LA DURABILITE DE *NOTRE PROJET*
DANS TOUTE ENTREPRISE ET ORGANISATION :
... à cinq conditions... Mission Possible !

Voici les cinq conditions.

1) *PRIMAUTE À L'HUMAIN* :

Viser - authentiquement et d'abord - l'épanouissement humain du personnel ; ensuite viser l'efficacité et la rentabilité. Bien sûr il faut les deux. Ce sont les deux Colonnes de Notre Projet. Et seule la Clé de Voûte, contenant les valeurs de spiritualisation offertes en milieu de travail par certains O.M. non économiques, rend possible l'atteinte équilibrée et durable de la croissance de l'épanouissement des personnes, de l'efficacité et de la rentabilité.

2) *LIBERTÉ* :

Il est nécessaire qu'il existe un sain climat de liberté individuelle et collective pour tous et chacun.

3) *LEADERSHIP ET COÛTS* :

Il est nécessaire que la haute direction de l'organisation, et/ou un groupe influent d'actionnaires, soient convaincus que la poursuite de la croissance durable du lien-être humain dans l'entreprise et de la rentabilité, ne sont pas deux concepts qui s'opposent ; et qu'ils soient prêts à assumer les défis découlant du leadership du Projet, ainsi qu'à assumer les coûts de l'expérimentation et de la mise en place graduelle de nouveaux O.M. (coût d'environ ¼ de 1% des ventes).

4) *IMPLANTATION PROGRESSIVE* :

Il est nécessaire de progresser lentement dans l'implantation des activités des O.M. Il faut être patient. Le rodage est beau, long et pas toujours facile.

5) *GROUPE DE SOUTIEN* :

Il est nécessaire qu'au moins un petit nombre de personnes, travaillant dans la même organisation, conviennent de vivre librement, discrètement et systématiquement, ensemble, une ouverture à la Transcendance, et que ces personnes croient à la démarche.⁽¹⁾

Cette expérimentation unique des nombreuses activités du nouveau SIOM(H) peut être universalisée de façon durable, dans toute organisation, sur les cinq continents si, dans l'organisation intéressée à en faire l'implantation, les cinq conditions sont rigoureusement respectées. Nous sommes convaincus que si l'une d'elles n'est pas respectée, l'implantation sera impossible ou encore sa durabilité sera compromise.

⁽¹⁾ Cette ouverture à la Transcendance peut se vivre en choisissant, selon les désirs du groupe, certaines formes de silence intérieur, de partage, de méditation, et si les participants le désirent de prière sollicitant l'aide du Créateur dans l'universalisation et la durabilité de l'actualisation du Projet.

CONCLUSION

L'EXPÉRIMENTATION ... OUI... MISSION POSSIBLE...

**VASTES PERSPECTIVES OUVERTES
PAR LA SYNERGIE FORTEMENT INNOVATRICE DES DEUX SIOM**

A) L'expérimentation ... Oui... Mission Possible !

- 1 - Nous avons établi que toute organisation humaine, qu'elle fonctionne en économie de marché ou pas, peut améliorer de façon soutenue la croissance durable, et de l'efficacité de l'organisation, et de l'épanouissement des personnes qui y oeuvrent. Et ceci, grâce à deux SIOM. Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer... Oui, Mission Possible !

Le premier SIOM(É) a pour socle et fondement, l'efficacité de toute organisation, et la rentabilité si l'entreprise fonctionne en économie de marché. Le SIOM(É) fonctionne efficacement lorsque les étapes absolument nécessaires de bon management sont franchies systématiquement : la planification, l'organisation, la coordination, la motivation et le contrôle de la gestion et des résultats. Il faut ensuite que les résultats financiers et ceux des enquêtes biennales soient étudiés, et que subséquemment les améliorations et changements requis soient effectués avec rigueur et vigueur.

Le socle et le fondement du SIOM(H) sont la primauté de la dignité humaine de chaque personne au travail, et la priorité donnée à son épanouissement. Le nouveau SIOM(H) est la contribution singulière de la présente réflexion. Les différentes activités en milieu de travail, composant le SIOM(H), sont en mesure comme nous l'avons vu, d'apporter un heureux mélange de valeurs d'humanisation et de spiritualisation complémentaires et cumulatives, le tout contribuant à l'épanouissement humain des personnes au travail. Cet ensemble de valeurs est en mesure de surmonter les contre-valeurs continuellement présentes dans tout milieu de travail, et effectivement dans toute vie humaine.

Et si les deux SIOM, tellement différents l'un de l'autre, et absolument complémentaires, fonctionnent efficacement, en synergie, "s'ils font équipe" pourrait-on dire, alors l'organisation sera capable d'accroître progressivement l'épanouissement humain, l'efficacité et la rentabilité.

- 2 - Les deux SIOM, l'humain et l'économique, nous ont aidés, entre autres :
 - à être de plus en plus authentiquement à l'écoute de l'autre ;
 - à nous entraider les uns les autres ;
 - à nous estimer dans le quotidien de notre travail ;
 - à faire ce qu'il faut pour demeurer une entreprise concurrentielle, en économie de marché ;
 - à surmonter les crises propres à toute organisation, et à corriger dans l'organisation ce qui doit l'être.
- 3 - Nous avons constaté que la poursuite des objectifs d'action très différents des deux SIOM, apportent joies, tensions et contradictions, au fil des années, comme cela existe d'ailleurs dans toute organisation humaine.

Nous avons fait face à une contradiction fondamentale constante. La lutte entre les valeurs et les contre-valeurs. Cette lutte a convaincu certains d'entre nous de notre pauvre, hésitante et insuffisante capacité à freiner l'orgueil, l'intérêt personnel, l'égoïsme, le darwinisme économique, comme motivations fondamentales des règles de l'économie de marché et du fonctionnement efficace de toute organisation. Une fois convaincus de notre incapacité de lutter, constamment et avec succès, contre les contre-valeurs, alors certains d'entre nous ont décidé librement de faire appel à l'aide de la Transcendance, du Créateur, du Dieu Amour.

4 - Les enquêtes nous ont révélé que le SIOM(H) apportait en milieu de travail, six valeurs dominantes, exceptionnelles et complémentaires :

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| - solidarité et fraternité | - dignité humaine |
| - écoute de l'autre | - foi et espérance |

5 - Les enquêtes, ainsi que les résultats humains et économiques obtenus, permettent de conclure que, malgré des hauts et des bas humains et économiques constants et inévitables (lesquels ont un impact important sur l'évolution du climat organisationnel), le bon fonctionnement des deux SIOM, grâce aux valeurs qu'ils apportent en milieu de travail, a permis, depuis la fondation de l'entreprise en 1933, et de façon plus accentuée depuis 1970, une croissance saine et durable, tant du bonheur humain que de la rentabilité concurrentielle.

Ces résultats humains et économiques ont aussi été obtenus grâce au cumul des valeurs circulant en boucle de rétroaction en milieu de travail, et apportées au personnel de l'entreprise par le nouveau SIOM(H). Ces valeurs ont renforcé et accru le réalisme, le courage, la motivation, la discipline, la détermination et la sagesse de nombreuses personnes dans l'entreprise, face à leurs responsabilités et aux défis de l'économie de marché. De plus, cet apport de valeurs peut donner graduellement, à toute organisation, une âme et un cœur, et aussi donner progressivement, de plus en plus de sens à la vie de chaque personne au travail. Et, pour les personnes qui ont peur qu'une trop grande humanisation des politiques de gestion affaiblisse l'efficacité de l'organisation et la performance économique de l'entreprise, l'expérimentation décrite ici démontre le contraire. La croissance de l'épanouissement humain, peut générer la croissance de l'efficacité et de la rentabilité !

B) Vastes perspectives ouvertes par la synergie fortement innovatrice des deux SIOM

L'une des perspectives ouvertes est l'universalisation du nouveau SIOM(H) de *Notre Projet*, dans toute organisation⁽¹⁾ et entreprise, à cinq conditions essentielles⁽²⁾. Alors le SIOM(H) pourra "travailler en équipe" avec le SIOM(E). Oui... MISSION POSSIBLE !

Le choix des activités du SIOM(H) peut varier d'une organisation ou entreprise à l'autre⁽³⁾. Ces O.M. doivent être flexibles et adaptés aux besoins et aux désirs exprimés au début de l'implantation par les participants, et tout au long de l'expérimentation du Projet. *Chaque organisation doit être créative et innover de nouveaux O.M. de trois genres différents.*

⁽¹⁾ Nous sommes convaincus que le SIOM(H) peut être implanté dans un hôpital, dans une prison, dans un ministère gouvernemental, dans un palais de justice, sur un terrain de lancement de fusées vers le cosmos, dans toute organisation caritative ou sans but lucratif, etc.

⁽²⁾ Cinq conditions essentielles à l'universalisation : primauté à l'humain ; liberté ; leadership et coûts ; implantation progressive ; groupe de soutien.

⁽³⁾ *Les réponses aux 27 questions aideront considérablement la compréhension du lecteur.*

On devra s'assurer, *dès le début de toute expérimentation*, et ce afin de favoriser une croissance équilibrée⁽¹⁾ du mouvement des valeurs, d'utiliser dès que possible un O.M. apportant des valeurs d'humanisation (i.e. Un Geste); un autre offrant des valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualisation (i.e. les témoignages); et enfin, un ou l'autre O.M. apportant des valeurs de spiritualisation (i.e. salles de silence et de réflexion, ou illustrations murales).

Certaines organisations ont sans doute tenté l'expérimentation de quelques O.M. non traditionnels. Certaines et peut-être plusieurs de ces organisations ont abandonné à cause des contradictions et des ruptures rencontrées, des découragements qui s'ensuivent et des coûts à supporter.⁽²⁾ D'autres encore, qui ont débuté l'expérimentation de certains O.M. l'ont cessée, *parce qu'ils trouvaient que la gestion efficace de la colonne de gauche, c'est-à-dire de l'efficacité et de la rentabilité, est déjà tellement difficile, complexe et exigeante à effectuer correctement et efficacement*. Alors, ces dirigeants et gestionnaires "**débordés**"⁽³⁾ par les lourdes exigences de la pure gestion de l'efficacité, à court et à long terme, de l'organisation dont ils sont responsables, décident "*de ne pas s'embarquer et de ne pas ajouter les efforts requis*" par l'expérimentation de nouveaux O.M. et du nouveau SIOM(H).

Une autre raison majeure, qui explique l'hésitation de tant de personnes face à l'implantation du nouveau SIOM(H), est le choix constant qui doit être fait et qui, tellement souvent, est si difficile et pénible à faire, entre le SIOM(H) et le SIOM(É); entre la colonne de l'épanouissement humain et la colonne de la croissance de l'efficacité, et si requis de la rentabilité. La gestion de toute organisation nous conduit souvent, à des *restructurations majeures*, à des prises de décisions graves et inévitables, qui affectent une ou de nombreuses personnes, et dans certains cas entraînent, malheureusement, de nombreuses et permanentes mises à pied. Dans certains cas, la sagesse indique qu'il faut absolument donner priorité à l'humain et faire passer au second plan, pour un certain temps, la priorité économique de l'efficacité et de la rentabilité. Dans d'autres cas, et nous l'avons vécu plusieurs fois dans nos entreprises depuis 1933, il faut absolument donner priorité à l'efficacité de l'organisation, et au profit de l'entreprise, si elle fonctionne en économie de marché.

Enfin, les organisations qui ne respectent pas les cinq conditions essentielles à l'universalisation, sont assurées elles aussi, de "ne pas tenir le coup". Elles abandonnent alors le SIOM(H) et redeviennent des organisations qui insistent *prioritairement et en toutes circonstances*, sur le SIOM(É), sur la colonne de gauche. Elles redeviendront donc des

(1) Tout bon médecin, psychologue, psychiatre, pasteur, prêtre, rabbin, ayatollah, etc., sera certainement d'accord pour affirmer que seule une croissance équilibrée des valeurs dans la vie de toute personne humaine, permet d'accéder à des périodes durables d'épanouissement, et de progression du bien-être, de la joie et de la paix intérieure de la personne.

(2) Voir la réponse à la question 15.

(3) Effectivement, dans le monde du fonctionnement de toute organisation humaine, il est très fréquent et, pourrait-on ajouter, malheureusement inévitable, que les gestionnaires et les dirigeants soient vraiment débordés par les défis constants et continuellement variés et souvent imprévisibles, lesquels affectent les performances de l'efficacité de l'organisation, et lesquels défis demandent souvent des solutions immédiates, qui doivent d'ailleurs être trouvées, car si elles ne le sont pas, l'organisation disparaîtra, et bien sûr cela n'aidera pas à l'épanouissement humain des personnes qui oeuvrent dans cette même organisation. *À notre avis, il ne faut pas "accuser" les gestionnaires et dirigeants qui, très légitimement, se sentent débordés. Il faut les comprendre. Il faut les encourager. Il faut les aider à découvrir que, s'ils décident de débiter les activités de certains nouveaux outils du SIOM(H), les valeurs qui seront lentement apportées en milieu de travail au fil des années, aideront les gestionnaires, les dirigeants en particulier, à trouver un courage supplémentaire pour faire face aux lourds défis de la gestion de toute organisation. Ne serait-ce pas exact de dire qu'un être humain qui s'épanouit se sentira mieux, gèrera mieux, et travaillera mieux ?*

entreprises avec un cœur de pierre, des entreprises darwinistes, préoccupées *souvent exclusivement* par la croissance de l'efficacité et de la rentabilité constante, en oubliant presque constamment la primauté de la dignité humaine, et la nécessité de mettre en place le SIOM(H), favorisant l'épanouissement humain au travail.

Cette longue expérimentation est, dans ses résultats concrets, la confirmation que le travail existe pour chaque personne humaine, et non pas chaque personne pour le travail. Chaque personne devient alors aussi importante que le cosmos.⁽¹⁾ Et alors, le SIOM(H), en synergie fortement innovatrice avec le SIOM(É), contribue à épanouir la personne humaine de façon durable, et cet épanouissement aura des effets bénéfiques, sur la famille et le milieu de vie de chaque personne au travail.

Loin de nuire à la motivation et à l'efficacité au travail, le cumul unique et exceptionnel des valeurs qu'apporte le SIOM(H) de *Notre Projet* l'accroît considérablement. En effet, les résultats des recherches nous ont permis de constater que *les valeurs apportées par les SIOM(H), telles la solidarité-fraternité, l'écoute de l'autre, la dignité humaine et la foi-espérance, non seulement ne nuisent pas à la croissance durable de l'efficacité et de la rentabilité (en économie de marché), mais se cumulent et y contribuent en accroissant la motivation.*

Le SIOM(H) de *Notre Projet* ne rejoint pas seulement les personnes oeuvrant dans l'entreprise. Il rejoint également les fournisseurs, les clients, et toutes les autres personnes que nous rencontrons au cours de l'accomplissement de notre travail. Lorsque nous les rencontrons, notre comportement leur communique les valeurs que nous recevons des activités de notre SIOM(H).

Dans l'actualisation du SIOM(H), le consommateur n'est plus considéré comme un pur facteur de profit. Il est vu, tout d'abord, comme permettant à chacun dans l'entreprise de gagner légitimement sa vie et d'accroître sa sécurité et celle de sa famille. Et, grâce à ce Projet, pouvant être vécu dans chaque organisation de façon différente, il sera possible à certaines personnes de préparer et de fournir des produits et services *"avec un intérêt personnel tout à fait légitime,"* mais également *"avec une estime authentique"* pour chaque personne, chaque être humain qui est l'un des consommateurs actuels et potentiels des produits et services offerts, grâce au travail humain. Et ainsi, de façon non exclusivement intéressée et égocentrique nous visons, avec une affection authentique ce qui est magnifique, la satisfaction et ajoutons pourquoi pas, la croissance du bien-être et l'épanouissement de chacun de nos consommateurs actuels et potentiels.

⁽¹⁾ Pour plusieurs, plus nombreux que l'on pense, chaque personne est créée, habitée et aimée par la Transcendance de son choix, par Dieu Amour entre autres. De là découle la primauté absolue de la dignité humaine de chaque personne au travail, de chaque personne consommatrice des produits et services offerts par toute organisation, de chaque fournisseur et client de l'organisation.

De là découlent également les responsabilités terriblement lourdes, complexes, mais tellement belles, que portent en particulier les dirigeants et les gestionnaires de toute organisation humaine, qu'elle soit sans but lucratif, qu'elle fonctionne en économie de marché, qu'elle soit une organisation ou une association caritative, syndicale, religieuse, scientifique ou autre. Les actionnaires et les administrateurs des entreprises fonctionnant en économie de marché, portent également des responsabilités terriblement lourdes, lesquelles sont décrites dans le chapitre V du Livre Doré..

Notre Projet ne va pas à contre-courant du régime d'économie de marché, au contraire. Nous estimons que ce régime est de loin - comparativement à tous les autres régimes et systèmes économiques expérimentés depuis que l'être humain existe - le plus capable de créer une croissance soutenue de la richesse matérielle, dans chaque pays et dans l'ensemble des pays. Par son apport en valeurs et en motivation accrue, la synergie fortement innovatrice entre les des deux SIOM, l'économique et l'humain, favorisera l'émergence de nouvelles idées, la création de produits et de services offerts avec un heureux rapport qualité-prix concurrentiel, auxquels s'ajoutent le développement de plans administratifs efficaces, de gestion disciplinée et rigoureuse, et d'orientations stratégiques intelligentes pour accroître la productivité, l'efficacité, et si requis la rentabilité concurrentielle à long terme.

En ce début de 3^e millénaire, nous constatons tous qu'il existe dans les systèmes économiques, dans les organisations des différents pays, des cas flagrants et très graves de malhonnêteté, de vol, d'injustice, de déshumanisation du milieu de travail, d'une croissance des inégalités, entre les plus riches et les plus pauvres, entre les nations très pourvues matériellement et celles qui le sont peu ou pas du tout. La mondialisation du commerce accélère tout cela. *Nous considérons que la mondialisation est une bonne chose. Elle a déjà considérablement contribué à accroître la richesse matérielle mondiale. Elle est en mesure d'y contribuer pour de très nombreuses années encore.* Ce qu'il faut, c'est continuer à améliorer le système d'économie de marché, comme nous avons tous ensemble réussi à le faire lentement depuis deux siècles.⁽¹⁾

C'est pourquoi, il faut qu'il existe, dans chaque organisation, *un effort soutenu, très particulièrement de la part de ceux qui ont davantage reçu* (entre autres : richesse matérielle et intellectuelle, pouvoirs et autorité considérables, ressources de toutes sortes, dons particuliers, etc.), *visant à accroître lorsque requis, la justice et l'équité, la solidarité et la compassion, tout cela dans un sain climat de liberté et de sagesse.*

⁽¹⁾ Il est possible - et nous avons déjà commencé à le faire, au Canada, aux Etats-Unis et dans la communauté Européenne, entre autres, - de poursuivre en justice criminelle les fraudeurs, de mettre en prison les voleurs, de rendre plus sévères les lois, avec l'aide de nos gouvernements, des corps intermédiaires et des associations professionnelles, de resserrer vigoureusement les règlements de gouvernance qui encadrent le fonctionnement des conseils d'administration, de continuer à accroître et à répartir plus équitablement la richesse, et, entre autres, d'aider plus et mieux les plus démunis.

Peut-être pourrions-nous commencer par créer un Plan Marshall d'éradication de la faim et de l'analphabétisme dans le monde?

Ce serait déjà un immense geste favorisant la croissance de la distribution de la richesse entre les pays bien pourvus et ceux qui ne le sont pas. Nous avons fait depuis le 19^e siècle, des progrès remarquables de croissance de justice sociale et d'équité. Et cela, grâce à la bonne gestion des gouvernements, des associations patronales et syndicales, et grâce à la bonne volonté de millions d'êtres humains. Nous pouvons et nous devons continuer. Nous en sommes capables. ***Nous pouvons réussir tout cela sans faire de révolution dans le sang, et sans qu'il ne soit nécessaire de recourir à des guerres civiles.*** Mais il faut que nous agissions tous, rapidement, vigoureusement, efficacement et avec courage, avec compassion guidée par la sagesse, afin de continuer à accroître l'efficacité de toutes les organisations incluant les gouvernements, et de continuer à accroître la justice et l'équité. ***La responsabilité primordiale de cette initiative d'un Plan Marshall d'éradication de la faim et de l'analphabétisme dans le monde, revient aux dirigeants du G8, et pourquoi pas à l'initiative du Canada ?***

Grâce à la réussite de cette longue expérimentation dans les entreprises observées, *réussite que plusieurs pensaient impossible et qualifiaient de "rêve irréaliste", nous constatons que ce "rêve réalité"*, soit la croissance durable (elle sera constamment imparfaite) de l'épanouissement humain, du bien-être, de l'efficacité et, si requis de la rentabilité concurrentielle, a été rendu possible par la réalisation de deux objectifs importants :

- "le travail en équipe" entre les deux SIOM, l'humain et l'économique. Facile à dire, pas facile à faire.
- l'apport constant en milieu de travail, de trois genres de valeurs, les valeurs d'humanisation, les valeurs mixtes et les valeurs de spiritualisation, grâce au SIOM(H) innovateur, découvert et expérimenté.

Cet apport progressif et équilibré en milieu de travail, de trois genres de valeurs cumulatives, et le lent épanouissement humain qui s'ensuit, étant vécus dans un sain climat de liberté individuelle et collective, ont confirmé que le spirituel a besoin de l'humain et de valeurs d'humanisation ; et que l'humain et le travail humain ont besoin de spirituel et de valeurs de spiritualisation. Les six cercles de l'illustration ont donc besoin les uns des autres ; la colonne de gauche a besoin de la colonne de droite ; la colonne de droite a besoin de la colonne de gauche ; les deux colonnes ont besoin de la Clé de Voûte, et la Clé de Voûte a besoin des deux colonnes. Depuis l'origine de la Création, n'y a-t-il pas dans l'Être Humain, un besoin d'équilibre ?

Le SIOM(H) de Notre Projet rend possible, grâce à son apport en valeurs, l'ouverture du travail humain à la croissance, à l'épanouissement et au dépassement humains, pouvant prendre pour les personnes qui le désirent, diverses formes d'ouverture à la Transcendance⁽¹⁾.

Nous pensons que l'accélération de la mise en œuvre des activités du SIOM(H), pendant une période aussi longue, est probablement *l'une des rares expérimentations de longue durée jamais réalisées*, en mesure d'apporter en milieu de travail un ensemble de valeurs composant le cœur de la doctrine sociale chrétienne.

⁽¹⁾ Pour les personnes qui le désirent, **cette possible universalisation et durabilité de Notre Projet peut s'actualiser grâce à diverses formes d'ouverture à la Transcendance.** Dans la thèse, l'auteur signale que **les critères de foi, d'espérance et d'amour, comme éléments constitutifs de l'humain, sont apparus comme des repères décisifs (Arthur Rich), lors de la présente recherche et de l'expérimentation du sens de l'économie et du travail humain dans chaque entreprise, du bonheur durable de chaque personne au travail, et aussi de celui des consommateurs, des fournisseurs et des clients.**

Nous terminons la présente conclusion, en citant, pour la première fois publiquement, une lettre manuscrite,⁽¹⁾ rédigée par Mère Teresa à Moscou, le 30 décembre 1988, et adressée à l'auteur et à son épouse, suite à la visite que Mère Teresa a bien voulu effectuer à l'une des usines du groupe OCB Inc., où elle a rencontré tout le personnel et leurs familles, en octobre 1988. Elle écrit :

“...J'étais tellement heureuse d'être avec vous, sur le site de votre travail. Dans les personnes que j'ai rencontrées, je pouvais voir la joie d'aimer, laquelle provient d'un cœur pur, qui est en relation avec Dieu. Tous ensemble, gardez cette joie d'aimer Dieu, et partagez cette joie avec chaque personne que vous rencontrez...”⁽²⁾

Cette évaluation qualitative du milieu humain de travail que Mère Teresa a bien voulu visiter, n'ajoute-t-elle pas un éclairage **objectif** particulier, permettant de comprendre et de saisir un peu plus ce que, “le travail en équipe” des deux SIOM peut apporter et, en fait apporte, après dix ou quinze années d'efforts difficiles, soutenus et courageux, aux humains qui travaillent ensemble, dans toute organisation ?

⁽¹⁾ Mère Teresa, au cours des années, a bien voulu nous écrire une dizaine d'autres lettres personnelles, dont plusieurs sont manuscrites. Quel privilège “imméritable”.

⁽²⁾ Lors de cette visite dans l'une des usines du groupe OCB Inc., aucun journaliste et aucun réseau de télévision n'avaient été invités. Cet effort d'humilité, cette discrétion, ont été remarqués et soulignés par Mère Teresa.



"I know God won't give me anything I can't handle.
I just wish he didn't trust me so much."

MISSIONARIES OF CHARITY
SAA ACHARYA J. CHANDRA BOSE
CALCUTTA 700016, INDIA

Moscow 30/12/88.

Dear Myriam & Robert, ^{Montreal} Canada
This brings you & your family my prayer, love and blessing for 1989 -

My gratitude to you both is my prayer for you that you may grow in holiness through the love you have for each other and the people you serve and with whom you work -

I was so happy to be with you on your work site. The people I met - I could see the joy of loving that comes from a clean heart.

in love with God. All of you keep up this joy of loving God and share this joy with all you meet.

As you see I am in Moscow where I have brought 8 sisters - 4 for Moscow and 4 for Armenia - Both the groups are in the hospital helping with the sick & wounded what I saw in Armenia a real living Golgatha so much pain, suffering so many deaths - lines of empty coffins on the streets wailing for the dead bodies to be brought from the debris in 30 seconds of that pain. You & four people ^{let us} pray together for them. God bless you.
Lu Teresa me

**Texte de la lettre manuscrite de Mère Teresa
que nous avons dactylographié, afin d'en faciliter la lecture**

*Missionaries of Charity
54A Acharya J. Chandra Bose
Calcutta 70003016, India*

Moscow 30/12/88

Dear Myriam & Robert (Montreal, Canada)

This brings you & your family my prayer, love and blessing for 1989 -

My gratitude to you both is my prayer for you, that you may grow in holiness through the love you have for each other and the people you serve and with whom you work -

I was so happy to be with you on your work site. The people I met - I could see the joy of loving that comes from a clean heart in love with God. All of you keep up this joy of loving God and share this joy with all you meet.

As you see I am in Moscow where I have brought 8 sisters - 4 for Moscow and 4 for Armenia - Both the groups are in the hospital helping with the sick & wounded. What I saw in Armenia a real living Golgota so much pain, suffering. So many deaths-lines of empty coffins on the streets waiting for the dead bodies to be brought from the debris. In 30 seconds all that pain.

You and your people let us pray together for them.

God bless you.

M. Teresa m c

C) En résumé ⁽¹⁾

Nous sommes convaincus que l'actualisation de la synergie des deux SIOM de Notre Projet, l'humain et l'économique, l'épanouissement humain et l'efficacité, la primauté de la dignité humaine et la rentabilité, est universalisable dans d'autres organisations - grandes et petites – et sur d'autres continents, et que la durabilité du Projet est assurée si cinq conditions sont remplies. Ainsi, le monde économique sera, progressivement, plus humanisé au cours du 3^e millénaire. Il pourra également être un peu plus spiritualisé, ce qui d'ailleurs n'enlèvera rien, et l'expérimentation l'a prouvé, à l'efficacité de toute organisation et à la rentabilité de toute entreprise en économie de marché. Au contraire !

Ainsi, le monde économique pourra continuer à accroître la richesse matérielle de chaque pays et de tous les pays. Mais aussi, le monde économique aura un peu plus d'âme et de cœur. Le travail existera, de plus en plus pour l'homme, et non l'homme pour le travail. Ainsi, le service de la personne humaine et la dignité humaine de chaque être humain au travail s'en trouveront progressivement renforcés. Et lorsque l'être humain sent de plus en plus que sa dignité est authentiquement reconnue et valorisée, alors son épanouissement et sa motivation s'accroissent.

Notre Projet n'a rien à voir avec le corporatisme des années '30. Il se veut tout à fait étranger à tout paternalisme étroit, étouffant, orgueilleux, "manipulateur" et "dominateur".

Le SIOM(H) peut se vivre dans toute organisation, gouvernementale, caritative, corporative, associative, mercantile ou autre, quelles que soient leurs activités. Il doit être adapté à la culture de l'organisation et de son milieu, être vécu à son propre rythme, et surtout implanté dans un climat de saine liberté individuelle, bilatérale et multilatérale. L'implantation et le rodage doivent être progressifs, afin de permettre au personnel de l'organisation de s'adapter et, lorsque requis, de "s'approprier".

Il est fondamental et stimulant de souligner que les principales valeurs apportées en milieu de travail par les activités du SIOM(H) : solidarité, fraternité, écoute de l'autre, dignité humaine, foi et espoir, sont présentes dans la plupart des religions et philosophies, évidemment avec des accentuations particulières et à des degrés différents d'importance. Ceci nous prouve que ce nouveau SIOM(H) peut être utilisé dans la très grande majorité des organisations, quelle que soit leur philosophie, leur religion, leur système de valeurs.

⁽¹⁾ Soulignons une dernière fois, l'importance de lire attentivement les 27 questions posées par les lecteurs des différentes éditions du Livre Doré, et par les auditeurs des conférences et des interventions accordées aux médias, ainsi que les réponses à chacune de ces questions.

Pour ceux qui s'intéressent à la foi chrétienne, l'auteur du Livre Doré a étudié depuis 1955, la doctrine sociale catholique. Il est maintenant convaincu - pensant l'avoir prouvé scientifiquement - que cette doctrine sociale peut être mise en oeuvre dans le monde réel de toute organisation, et durant de fort nombreuses années. Ce qui manquait jusqu'à maintenant, c'est un système intégré, structuré et dynamique des deux SIOM, ainsi que le savoir-faire, pour que fonctionne bien ce système fortement innovateur, lequel rend possible l'actualisation de la doctrine sociale. L'expérimentation a démontré que ce système existe et qu'il fonctionne bien grâce à la complémentarité qui existe entre les deux SIOM : celui de la colonne de gauche, l'économique ; et celui de la colonne de droite, l'humain. Le socle de la colonne de gauche est l'efficacité de l'organisation, et le profit si celle-ci fonctionne en économie de marché. Le socle de la colonne de droite est la priorité de la dignité humaine et la primauté de l'épanouissement des personnes au travail.

Nous espérons que peu de lecteurs "décrocheront" de leur intérêt dans la présente expérimentation, à cause du fait que nous venons de mentionner que celle-ci est assise sur la foi chrétienne. Le socle des deux colonnes, n'est-il pas universel ? La primauté de la dignité humaine et de l'épanouissement humain au travail, jumelée avec la nécessité de l'efficacité durable de toute organisation, fait partie de la très grande majorité des religions et philosophies. La Clé de Voûte et ce qu'elle procure, - ressourcement - force intérieure, - ainsi que les valeurs spirituelles apportées par certains O.M., sont également présents dans la plupart des religions et philosophies.

Il est possible de vivre, de façon persistante et soutenue, des valeurs d'humanisation et de spiritualisation dans l'entreprise sans courir le danger, comme plusieurs le pensent à tort, d'affaiblir économiquement l'entreprise et de devoir, subséquemment, la vendre ou aller en faillite. Il est possible de vivre ces valeurs dans la solidarité et la fraternité, dans la justice et l'équité, dans un effort constant pour être au service de la personne et de la dignité humaine, dans un climat de liberté et de croissance du bonheur humain, et en respectant de son mieux la destination universelle des biens de la Création. Il est possible de donner un cœur et une âme à l'entreprise et à toute organisation, tout en augmentant la rentabilité concurrentielle et l'efficacité de celle-ci de façon durable, et en s'appuyant sur l'apport cumulatif en valeurs des deux SIOM.

Puisse cette longue réflexion - qui a permis la découverte et l'expérimentation (mesurées quantitativement depuis 1990) d'un SIOM composé des activités de nouveaux O.M. innovateurs, lequel SIOM(H) est en mesure de travailler en équipe avec le SIOM(É), ayant concrètement permis de réaliser, de façon durable, la croissance du bien-être et du bonheur humain dans l'entreprise et la rentabilité de cette dernière, dans un régime d'économie de marché, - être une contribution utile à la science économique, aux sciences sociales, et particulièrement aux sciences du management, ainsi qu'aux dimensions théologique, morale et éthique du management dans l'entreprise en économie de marché, et du management dans toute organisation humaine.

Cette contribution utile n'arrive-t-elle pas à point, alors qu'au début du 3^e millénaire, l'économie de marché en Occident passe à travers sa plus grande crise des valeurs d'éthique, de justice et d'équité depuis le début de la révolution industrielle et de ses insuffisances sociales de départ, qui ont suscité Karl Marx, et fort heureusement Rerum Novarum. Depuis ce temps, grâce aux interventions rigoureuses et aux efforts de partage et de bonne volonté, de la part des gouvernements, des organisations syndicales et patronales, entre autres, la richesse individuelle et collective dans plusieurs pays du monde, a continué de croître depuis cette époque jusqu'à nos jours. Il reste encore beaucoup de progrès à faire, autant dans le domaine de la justice sociale et de la distribution de la richesse, que dans l'effort urgent et nécessaire, de bien comprendre le fonctionnement des systèmes économiques et de l'économie de marché, ce qui permettra progressivement de continuer d'améliorer les législations et les politiques économiques, sociales, monétaires et fiscales.

Oui, en ce 3^e millénaire, il est possible de donner, de plus en plus, un cœur de chair à notre système économique et au fonctionnement de toute organisation :

- *en continuant d'améliorer le système de la justice sociale et de la distribution équitable de la richesse;*
- *en posant les gestes personnels, et en prenant les décisions organisationnelles nécessaires à la poursuite de la croissance de la richesse matérielle, intellectuelle, morale et spirituelle, individuelle et collective.*

Oui, le travail existe pour l'être humain et son bonheur ; et pas l'inverse.

Oui, le travail humain peut avoir un sens, à court et à long terme.

Oui, la vie humaine vaut la peine d'être vécue.

Oui, l'amour humble et authentique peut exister en milieu de travail.

Oui, et celui-ci "réchauffera par osmose" le milieu familial de chaque personne au travail, la société et tous les humains sur la Terre.

Oui, et alors la Paix sera en chacun de nous.

Oui, et alors la Paix sera avec nous.

Oui, et alors la Paix sera entre nous.

Oui... Mission Possible !

**Grâce au nouveau SIOM(H) travaillant en synergie avec le SIOM(É),
l'entreprise et l'organisation acquièrent lentement un cœur et une âme,
l'entreprise et l'organisation deviennent lentement un milieu de vie,
accueillant et motivant, efficace et si requis profitable.
Tout cela avec des hauts et des bas humains normaux.
Et si elles le deviennent de façon durable (30 ans et plus),
c'est que certains (ils n'ont pas besoin d'être nombreux), ont mis en pratique,
en toute liberté, chacun à sa façon, de manière soutenue et toujours fort discrète,
avec absence totale de prosélytisme, les choix personnels suivants :**

**“travailler comme si tout dépendait de soi ;
offrir (prier) son travail⁽¹⁾ comme si tout dépendait de Dieu”⁽²⁾**

Ajoutons, pour les personnes intéressées, une suggestion que Mère Teresa a faite à l'auteur du Livre Doré : “...si vraiment certains d'entre vous désirent gérer l'entreprise dans le but d'accroître à long terme de façon durable, et l'épanouissement humain des personnes au travail, et l'efficacité et la rentabilité concurrentielle, vous serez incapables de tenir le coup si certains d'entre vous ne prient pas dans leur vie personnelle...” et Mère Teresa d'ajouter... “donc certains d'entre vous devront - prier pour gérer avec Dieu⁽¹⁾ - et alors vous serez capables de vaincre votre égoïsme humain, de ne pas vous laisser droguer par l'envoûtement du pouvoir économique et de la richesse qui en découle... Vous serez alors capables de faire passer le bonheur et le bien-être des autres personnes autour de vous au travail avant le vôtre...”

Pour une meilleure compréhension de ce qui est contenu dans la présente page, citons ce qui a été écrit par le réputé économiste, théologien et philosophe suisse, Arthur Rich, dans son œuvre principale, L'éthique économique : “...Les critères de foi, d'espérance et d'amour, comme éléments constitutifs de l'humain, sont apparus comme des repères décisifs lors de la recherche du sens de l'économie et du travail humain...” Et la pyramide des valeurs de Maslow, ainsi que les pyramides des valeurs installées dans chacun des sites d'opération du Groupe OCB Inc. et à l'École des HEC - Montréal, mettent en évidence “...la nécessité d'existence dans toute personne humaine, non seulement des besoins vitaux et culturels (incluant l'économique), mais également des besoins spirituels...”

Donc, le travail humain peut prendre un sens d'éternité, de même que l'épanouissement de chaque personne au travail, ainsi que celui des consommateurs, des fournisseurs et des clients des produits et services offerts par chaque organisation.

⁽¹⁾ Pour les personnes intéressées, travailler en priant veut dire : prier son travail ; offrir son travail à Quelqu'un ; vouloir donner à chaque instant de son travail un sens profondément humain, et pour certaines personnes, un sens d'éternité. Cette spiritualisation du travail humain, laquelle doit exclure, répétons-le, toute forme de prosélytisme, est tout à fait possible pour les personnes qui le désirent. Chaque personne peut accomplir son travail, d'abord pour elle-même, pour sa sécurité, pour sa famille, et pour assurer son avenir ce qui est légitime. Mais chacun de nous peut également, en toute liberté et en silence, sans en parler, offrir son travail quotidien à Dieu, ou encore à toute forme de Transcendance. Par exemple on peut offrir son travail pour les personnes aimées, pour sa famille, ou encore pour les humains dans les pays en voie de développement, les prisonniers, les malades. Les personnes qui le désirent peuvent prier leur travail, en l'offrant à Dieu Amour, pour Le remercier d'avoir une bonne santé, pour Le remercier de vivre dans l'un des pays les plus privilégiés de la planète, ou pour Le remercier pour une multitude de choses que, dans chacune de nos vies nous prenons souvent pour acquises, et que nous commençons à apprécier seulement lorsque nous les perdons, comme par exemple la santé, un conjoint, un enfant, un véritable ami, un travail même s'il n'est pas constamment intéressant ou stimulant, etc.

⁽²⁾ De là provient la devise des entreprises du groupe OCB Inc., où l'expérimentation du nouveau SIOM(H) a été effectuée, et qui est : - Prier pour gérer avec Dieu. - Cette devise a été suggérée par Mère Teresa.

RÉPONSES
À 27 QUESTIONS FONDAMENTALES

**POSÉES PAR DES LECTEURS DE LA THÈSE,
PAR DES PARTICIPANTS À DE NOMBREUSES CONFÉRENCES
ET PAR DES JOURNALISTES DE LA PRESSE ÉCRITE ET ÉLECTRONIQUE**

RÉPONSES À 27 QUESTIONS FONDAMENTALES POSÉES À L'AUTEUR

Depuis la publication de la thèse, l'auteur a donné en Amérique et en Europe, de nombreuses conférences publiques, et a accordé des entrevues aux médias écrits et électroniques, tous en mesure de rejoindre différents auditoires. Ces interventions publiques ont pour but d'explicitier les résultats des recherches de la thèse ainsi que le fonctionnement de ce nouveau SIOM(H),⁽¹⁾ composé des activités de plusieurs nouveaux O.M.⁽¹⁾

Au cours de toutes ces rencontres, l'auteur s'est vu adresser une multitude de questions, orales ou écrites. Elles se résument en 27 questions fondamentales⁽²⁾, que nous allons regrouper en quatre catégories distinctes. L'ordre de ces différentes catégories contribuera à faciliter tout d'abord la compréhension de Notre Projet, et ensuite son actualisation, grâce à l'implantation des activités du SIOM(H). Les quatre catégories sont :

<u>1^{ère} catégorie</u>	-	Origine de la motivation soutenant l'implantation de Notre Projet.
<u>2^e catégorie</u>	-	Comment faire l'implantation. Étapes à franchir.
<u>3^e catégorie</u>	-	Difficultés rencontrées dans l'implantation. Solutions possibles.
<u>4^o catégorie</u>	-	Difficultés particulières : les contre-valeurs, les valeurs d'humanisation et de spiritualisation. Solutions possibles.

Nous présentons tout d'abord la classification de chacune des 27 questions fondamentales dans l'une ou l'autre des 4 catégories, et ensuite les réponses à chacune des questions.

(1)) Dans le texte, nous utiliserons O.M. pour remplacer "outils de management". Et l'abréviation SIOM sera utilisée pour "système intégré d'outils de management".

L'abréviation SIOM(H) signifiera "système intégré d'outils de management *non économiques*". Il s'agit des activités du système intégré de management, en rapport avec la colonne de droite de Notre Projet.

L'abréviation SIOM(É) signifiera "système intégré d'outils de management *économiques*". Il s'agit du système intégré de management de planification, d'organisation, de coordination, de motivation et de contrôle, enseigné dans toutes les écoles de management en Occident, lequel est utilisé dans la colonne de gauche de Notre Projet, la colonne de l'efficacité de toute organisation, et du profit nécessaire pour toutes les entreprises fonctionnant en économie de marché.

(2) Pour bien comprendre les 27 réponses aux 27 questions fondamentales posées à l'auteur au sujet de la thèse, il faut vraiment avoir approfondi le - Livre Doré -.

1^{ère} catégorie - Origine de la motivation soutenant l'implantation de Notre Projet

- 1- *Pourquoi avez-vous été amené à expérimenter et à implanter Notre Projet ?*
- 2- *La gestion de ce Notre Projet a sûrement été facile pour J.- Robert Ouimet, car il est le principal actionnaire? Ne peut- il pas faire tout ce qu'il veut?*
- 3- *Dans les textes de Notre Projet, lors de vos conférences, pourquoi n'utilisez-vous jamais le mot "employés" lorsque vous parlez du personnel de votre entreprise ? Et pourquoi utilisez-vous fréquemment le mot "œuvrer" au lieu de "travailler" ?*
- 4- *Pourquoi l'ensemble des activités des outils de management est-il appelé - SIOM(H) ?*
- 5- *Est-ce que vous croyez que Notre Projet peut compléter et renforcer le système d'économie de marché, ainsi que le fonctionnement de toute organisation ?*

2^e catégorie - Comment en faire l'implantation. Étapes à franchir

- 6- *Quelles sont les conditions fondamentales qui doivent exister dans l'entreprise avant que puissent débuter les activités des outils de management ?*
- 7- *Quels dirigeants de l'entreprise, ou quel département doivent être responsables de l'implantation des activités du SIOM(H) de Notre Projet ?*
- 8- *Quelles sont les étapes majeures, au début, de l'implantation des activités des outils de management ?*
- 9- *Dans quel ordre peut se faire l'implantation ?*
- 10- *Peut-on actualiser et vivre Notre Projet dans une entreprise ou une organisation syndiquée ?*
- 11- *Peut-on actualiser et vivre Notre Projet dans une entreprise où le personnel est très varié au plan culturel et ethnique ?*
- 12- *Pourquoi - SIOM(H) - comporte-t-il autant d'activités différentes d'outils de management ?*
- 13- *Est-ce non seulement possible mais aussi nécessaire de découvrir et de créer de nouvelles variétés d'outils de management ?*
- 14- *Les deux formes d'enquêtes scientifiques sont-elles absolument essentielles ?*

3^e catégorie - Difficultés rencontrées dans l'implantation. Solutions possibles.

- 15- *Quelles sont les principales raisons à l'origine des principaux problèmes rencontrés lors de l'implantation de Notre Projet ?*
- 16- *Quelles sont les quatre activités les plus difficiles à faire fonctionner? Quelles sont, à cet égard, les quatre plus faciles ?*
- 17- *Combien d'années faut-il pour que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit satisfait du climat de liberté individuelle et collective, face à la participation ou à la non participation aux différentes activités des outils de management ?*
- 18- *Combien faut-il de temps pour que l'ensemble du personnel de l'entreprise, dans l'implantation des activités de Notre Projet, soit satisfait du degré d'authenticité, particulièrement entre les gestionnaires et le reste du personnel ?*
- 19- *Comment peut-on éviter les manipulations ?*
- 20- *Est-ce facile de trouver des gestionnaires intéressés et en mesure de vivre Notre Projet ?*
- 21- *Quelles sont les deux principales raisons qui expliquent pourquoi peu d'entreprises ou d'organisations vivent pendant de nombreuses années, des expériences semblables ?*
- 22- *Y a-t-il de nombreux leaders influents intéressés à vivre ce type d'expérimentation ?*
- 23- *Ce que vous vivez dans votre entreprise, n'est-ce pas du "paternalisme" ?*

**4^e catégorie - Difficultés particulières :
les contre-valeurs ; les valeurs d'humanisation et de spiritualisation.
Solutions possibles.**

- 24- *Comment les contre-valeurs présentes dans le milieu de travail se manifestent-elles dans le vécu quotidien de Notre Projet ?*
- 25- *Pourquoi les valeurs d'humanisation seules ne peuvent-elles pas contrer les contre-valeurs de façon durable ?*
- 26- *Comment contrer les contre-valeurs en milieu de travail ?*
- 27- *Est-ce que la ligne n'est pas très ténue entre le spirituel et l'humanisme, dans Notre Projet ?*

Voici les réponses à ces diverses questions.

1^{ère} catégorie - Origine de la motivation soutenant l'implantation de Notre Projet

1 - Pourquoi avez-vous été amené à expérimenter et à implanter Notre Projet?

Pour de nombreuses raisons. Voici certaines d'entre elles. Tout d'abord, pour le fondateur de l'entreprise, pour son successeur et pour de nombreuses personnes décédées ou à la retraite, ou oeuvrant aujourd'hui encore dans l'entreprise, la Parole des Talents⁽¹⁾ est un appel à implanter Notre Projet. - Lorsqu'on a beaucoup reçu, n'est-il pas juste et équitable de donner beaucoup aussi?

Plusieurs sont également convaincus qu'à chacun des droits de propriété et à chacun des privilèges rattachés à la gérance, correspondent autant de devoirs et d'obligations. Le profit et la création du capital sont l'un des buts fondamentaux et prioritaires de l'économie de marché, mais ce n'est pas le seul. Loin de là. Même si au début du 3^e millénaire, particulièrement en Occident, la mondialisation et les entreprises oublient, volontairement ou involontairement, l'autre but fondamental et prioritaire de l'économie de marché et du travail humain.

Le travail existe pour l'homme et non pas l'homme pour le travail. Pour toute personne ayant un cœur de chair et non un cœur de pierre - et ces personnes sont plus nombreuses que l'on pense - la primauté de la dignité humaine, la croissance de la justice et de l'équité en milieu de travail, la possibilité et la nécessité de s'entraider, de se respecter, de s'aimer progressivement les uns les autres, sont d'une importance primordiale.

Pour ces raisons et bien d'autres, l'expérimentation et l'implantation de Notre Projet sont nécessaires. Notre SIOM(H), humanise et spiritualise l'économie de marché, tout en lui conservant ses forces essentielles et nécessaires. Car toutes les activités des nombreux outils de management contribuent à accroître lentement et de façon durable, le bonheur, le bien-être, la solidarité et la fraternité (s'aimer les uns les autres), et simultanément stimulent à faire les efforts nécessaires pour accroître les bonnes communications, l'efficacité, la productivité et la rentabilité concurrentielle.

2- La gestion de Notre Projet a sûrement été facile pour J.-Robert Ouimet, car il est le principal actionnaire ? Ne peut-il pas faire tout ce qu'il veut?

C'est le contraire. Le fait d'être le principal actionnaire accorde un pouvoir tel, que les personnes dans l'entreprise peuvent avoir peur. Leur crainte est légitime d'ailleurs. Il y a danger d'abus de pouvoir, même de façon très subtile. Par contre, il n'y a pas de doute qu'étant le principal actionnaire, les décisions (qu'elles soient bonnes ou mauvaises) peuvent être prises plus rapidement. Il est important de souligner aussi que notre entreprise existant depuis 1933, si nous avions opéré dans un climat de "dictature", non seulement Notre Projet aurait-il été abandonné depuis longtemps, mais notre entreprise n'existerait plus, ou encore son personnel "l'aurait fait sauter." Et avec raison.

⁽¹⁾ Cette Parole favorise et indique clairement que dans tout rapport humain, le partage est nécessaire entre ceux qui ont reçu plus ou beaucoup plus que les autres. Il s'agit d'une justice et d'une équité fondamentales, que tout être humain de bonne volonté sent, naturellement, dans son cœur de chair et non de pierre, et dans sa conscience.

Il n'y a pas de doute que dans une organisation, dans laquelle par exemple il y a une dizaine d'actionnaires, qui ensemble détiennent le contrôle, il se présente bien sûr certaines difficultés face à l'implantation de Notre Projet. Il faut, par exemple, qu'il y ait un accord entre les actionnaires détenant le contrôle, pour être capables de décider du début de l'implantation de Notre Projet. Et ce consensus n'est certainement pas toujours facile à obtenir.

Le même argument s'applique dans le cas d'une compagnie publique, détenue par une multitude d'actionnaires. Dans ce cas, le président et chef de la direction élu par le conseil d'administration, détient beaucoup de pouvoir. Mais il ne sait pas comment ses actionnaires vont réagir face à l'implantation de Notre Projet. Il doit alors consulter son conseil d'administration. Si la majorité des membres du C.A. sont ouverts à l'implantation (ce qui ne sera probablement pas fréquent, à cause des risques à prendre), alors le président pourra agir.

Dans le cas où le conseil d'administration n'est pas d'accord, que peut faire le président ou le principal dirigeant, s'il est courageux et préoccupé prioritairement, non seulement de l'efficacité économique, mais aussi de la primauté de la dignité humaine, de la croissance de l'épanouissement et du bien-être de chaque personne au travail? Ce président ou principal dirigeant, préoccupé autant par l'efficacité et les profits que par la croissance de l'épanouissement humain des personnes dans son entreprise, et il y en a plus que l'on pense. Il pourra choisir de commencer l'implantation de certains outils de management dans un des secteurs d'opération de l'entreprise. Il verra comment se déroulent les choses. Et, progressivement, avec les années, il pourra étendre l'implantation d'autres outils de management.

3- *Dans les textes de Notre Projet, lors de vos conférences, pourquoi n'utilisez-vous jamais le mot "employés" lorsque vous parlez du personnel de votre entreprise? Et pourquoi utilisez-vous fréquemment le mot "œuvrer" au lieu de "travailler"?*

Il est bien sûr que, légalement, chaque personne œuvrant dans nos entreprises est un employé ou un cadre. Mais dans les rapports humains, cet aspect est partiel. Nous tentons dans Notre Projet, de voir chaque être humain œuvrant dans notre organisation, dans toute sa dignité, comme étant une personne créée, habitée et aimée par Dieu Amour (chacun voyant ce Dieu ou cet Etre Suprême à sa façon). Donc, chaque personne œuvrant dans l'entreprise est précieuse. C'est pour cela que nous disons – chaque être humain œuvrant chez-nous – chaque personne dans notre entreprise – chaque être humain au travail. Il s'agit beaucoup plus que d'une simple question de sémantique. Bien sûr, cette primauté de la dignité humaine de chaque personne, nous la vivons de notre mieux. Nous la vivons de notre mieux, parfois imparfaitement puisque nous sommes humains. Les erreurs et l'égoïsme existeront toujours. Ce qui importe est de persister dans les efforts.

Pourquoi utilisons-nous fréquemment l'expression – œuvrer dans l'entreprise – au lieu de travailler dans l'entreprise? Cette approche découle de l'importance primordiale que nous tentons, de reconnaître à la primauté de la dignité humaine de chaque personne en milieu de travail.

Le travail humain est quelque chose de très beau. Il s'agit d'une "œuvre" à accomplir. Il s'agit d'une tâche à réaliser. Il s'agit de donner au travail un sens humain. Donc, chaque geste au travail, peut même acquérir un sens qui déborde largement le contenu de l'action et dans la grâce de la foi peut prendre un sens d'éternité, chacun percevant à sa façon le sens du mot éternité. D'ailleurs, le travail humain est utile bien sûr à la personne qui l'accomplit, pour lui

assurer sa sécurité, mais n'est-t-il pas utile également pour la famille de cette personne, quelle que soit la forme de cette famille ? Donc, nous voulons vraiment indiquer que ce que nous tentons d'accomplir dans l'entreprise, - c'est une œuvre - belle et bonne si possible.

4- *Pourquoi l'ensemble des activités des outils de management est-il appelé - SIOM(H) - ?*

Toutes les écoles de management de par le monde, en ce début de 21^e siècle, enseignent le fonctionnement de différents SIOM(É), en mesure de rendre possible la gestion efficace des entreprises et organisations. Et si l'organisation fonctionne en économie de marché, alors il s'agit de gérer l'organisation de façon profitable. À court et à long terme. **Ces systèmes intégrés de management économique gravitent autour de la valeur "efficacité"** (colonne de gauche de Notre Projet). Ils décrivent et enseignent clairement, les étapes à franchir dans la gestion de toute organisation dont le rôle est d'être efficace, et si requis, rentable. Les principales étapes sont : la planification; l'organisation; la coordination; la motivation; le contrôle. Et le cycle recommence.

La colonne de droite de Notre Projet est constituée de toutes les valeurs reliées à la primauté de la dignité humaine de chaque personne oeuvrant dans l'organisation. La thèse de doctorat a expliqué comment, au fil des années, a été expérimentée toute une série d'activités d'outils de management non économiques (colonne de droite). Certains de ces outils sont en mesure d'apporter en dominance dans le milieu de travail, un ensemble de valeurs d'humanisation ; d'autres apportent un ensemble de valeurs mixtes d'humanisation et de spiritualisation ; et enfin un 3^e groupe d'outils de management offrent aux personnes qui participent aux activités de ces outils, un ensemble dominant de valeurs de spiritualisation.

Nous avons expliqué comment cet ensemble d'outils de management non économiques est en mesure d'apporter en milieu de travail, une gamme variée et équilibrée de valeurs d'humanisation, de valeurs mixtes et de valeurs de spiritualisation. Nous avons expliqué également pourquoi ce système de valeurs est un système vivant, et aussi pourquoi et comment ce système fonctionne en boucle de rétroaction. Ces valeurs fonctionnant en boucle de rétroaction sont constamment en rivalité pourrait-on dire, sinon en lutte avec les - contre-valeurs - dont nous avons parlé dans le Livre Doré (orgueil, avarice, envie, colère, paresse, etc.) Voir la 4^e catégorie de questions.

Cet ensemble d'activités dans la colonne de droite, forme ainsi - un SIOM(H) - capable de renforcer et d'accroître par son apport en valeurs, dans le milieu de travail, le bien-être et le bonheur humain, au fil des années.

Toute organisation a donc besoin d'un double système intégré de management : l'économique et le non économique.

Nous espérons beaucoup que de par le monde, les écoles de management et de gestion des ressources humaines, entre autres, prennent connaissance de l'existence et du fonctionnement de ce tout nouveau SIOM(H), en mesure de renforcer le mouvement des valeurs, le bien-être et le bonheur humains. Nous savons que lorsque l'être humain est heureux, il travaille mieux, s'épanouit, et sa productivité, son efficacité et sa créativité s'accroissent. En plus, ne serait-il pas exact d'affirmer que la croissance du bien-être d'une personne en milieu de travail, enrichira et vivifiera non seulement le bien-être de la famille dans laquelle cette personne vit, mais aussi tout le milieu social environnant.

5- *Est-ce que vous croyez que Notre Projet peut compléter et renforcer le système d'économie de marché, ainsi que le fonctionnement de toute organisation ?*

Certainement. Depuis l'époque moderne, nous sommes d'avis que le système d'économie de marché est de loin le meilleur système économique. C'est celui qui crée le plus de richesse, autant en qualité, en quantité, qu'en durée dans le temps. Ce système appelle à l'initiative et à la créativité individuelles et collectives. Il rémunère mieux les personnes qui contribuent le plus aux résultats de l'entreprise, ce qui est équitable, s'il n'y a pas exagération. Évidemment, nous savons tous qu'il y a de nombreuses et graves exagérations, et dans certains cas des injustices et de d'importantes fraudes, qui deviennent de plus en plus publiques. En Amérique du Nord en particulier, a débuté un effort considérable de la part des gouvernements des Etats-Unis et du Canada, ainsi que de nombreux conseils d'administration d'entreprises importantes, visant la mise en place et l'amélioration des lois et des règlements en mesure d'éliminer la fraude, le vol, la fausse représentation, les conflits d'intérêt, tout en augmentant la transparence, l'honnêteté et la poursuite du bien commun.

Soulignons que ce système fonctionne beaucoup mieux qu'au 19^e siècle, époque où ont été écrits deux documents absolument révolutionnaires : "Rerum Novarum" du Pape Léon XIII, et Le manifeste de Karl Marx. Depuis ce temps, nous avons beaucoup amélioré la justice et l'équité du fonctionnement de ce système d'économie de marché. Depuis la seconde guerre mondiale, ont été également apportées dans le fonctionnement de ce système, de nombreuses améliorations à la justice et à l'équité : les Chartes des droits et libertés de la personne, les Lois du travail dans de nombreux pays ; des conventions collectives plus justes et équitables ; une meilleure répartition de la richesse, entre autre par l'impôt et les taxes (même si cette répartition sera toujours imparfaite) ; la mise en place de systèmes de sécurité sociale protégeant mieux les faibles et les moins nantis, etc.

Notre Projet est en mesure, croyons-nous, de donner au système d'économie de marché ainsi qu'à l'efficacité de toute organisation humaine, un nouvel élan vers la croissance du bien-être et de la dignité humaine, de la justice et de l'équité envers les personnes en milieu de travail, tout en maintenant les forces de ce système. Si cela n'est pas fait, il se produira probablement très bientôt, quelque part sur notre planète, une révolution de l'ampleur de celle qui a débuté à la fin du 19^e siècle. Le communisme est "en apparence" disparu de la plupart des pays. Cependant, les inégalités grandissantes entre pays, et les disparités entre la richesse de hauts dirigeants d'entreprises et le reste de la population, font que tout cela devient dangereusement explosif ! De plus, en Occident en particulier, n'y a-t-il pas au début de ce 3^e millénaire, de plus en plus de personnes épuisées, "œuvrant" dans les entreprises, et qui ne trouvent aucun sens à leur travail, et souvent même aucun sens à leur vie...

Nous sommes persuadés que Notre Projet peut donner un nouveau souffle au système d'économie de marché et au fonctionnement de toute organisation. Mais il faut alors compter sur quelques dirigeants et/ou actionnaires influents, courageux et désireux de partager avec les autres, au lieu de ne penser qu'à eux-mêmes.

2^e catégorie - Comment en faire l'implantation. Étapes à franchir

6- *Quelles sont les conditions fondamentales qui doivent exister dans l'entreprise avant que puissent débuter les activités des outils de management ?*

Six conditions fondamentales doivent exister avant de débiter les activités dans différentes compagnies, entreprises et organisations :

- a) Les salaires et l'ensemble des avantages sociaux doivent être tout au moins comparables (permettant un niveau de vie décent), à ce qu'offrent les entreprises d'activités et de taille similaires.
- b) Il doit exister un sain climat de liberté individuelle et collective, face à la participation ou à la non participation de chaque personne aux activités des outils de management.
- c) Il doit y avoir dans l'organisation, un leader ou un groupe de leaders, et/ou un actionnaire ou un groupe d'actionnaires influents, intéressés à vivre l'esprit de Notre Projet. Ils doivent être prêts aussi, à faire face et à assumer les défis qui se présentent, lors de l'implantation graduelle des différentes activités du nouveau SIOM(H), ainsi qu'à assumer les coûts liés au fonctionnement de Notre Projet.⁽¹⁾
- d) L'implantation des activités et des outils de management doit se faire progressivement.⁽²⁾
- e) Les gestionnaires et/ou les actionnaires influents qui ont décidé d'implanter les outils de management doivent viser d'abord la croissance durable du bien-être de chaque personne dans l'organisation. Cette implantation des activités ne doit pas avoir comme **premier objectif**, d'accroître la motivation dans le but d'augmenter l'efficacité et les profits. De toute façon les personnes en milieu de travail s'en apercevront et ne se feront pas avoir. La thèse prouve cependant que si l'implantation des activités est d'abord faite pour le bien-être des personnes oeuvrant dans l'organisation, alors, par voie de conséquences normales et légitimes, l'efficacité et la motivation s'accroîtront, ainsi que la rentabilité.
- f) Cette dernière condition est fondamentale. Il doit y avoir, dans le département ou l'organisation qui désire implanter les nouveaux outils de management, un petit groupe de soutien spirituel. Ce groupe de soutien est généralement composé, au début de l'implantation, par les gestionnaires et/ou les actionnaires intéressés à l'implantation de Notre Projet. Les objectifs et le mode d'opération de ce groupe de soutien spirituel sont décrits dans le - Livre Doré -. Sans ce groupe de soutien, nous sommes convaincus qu'une expérience genre Notre Projet ne pourra survivre de nombreuses années.

⁽¹⁾ Dans le cas de Notre Projet, le coût approximatif, incluant le bonus-partage est de l'ordre de moins de ½ % des ventes. Pour plus de précisions, voir questions 6, 7 et 8.

⁽²⁾ Voir questions 6, 8, 9, 15 et 16.

7- ***Quels dirigeants de l'entreprise, ou quel département doivent être responsables de l'implantation des activités du SIOM(H) de Notre Projet ?***

L'idéal est certainement que le directeur général de l'entreprise, sinon quelques actionnaires influents, soient responsables de voir à ce que l'implantation des activités du SIOM(H), soit effectuée progressivement dans l'organisation, en suivant les pistes décrites dans les présentes questions et réponses.

Ceux-ci veilleront alors à ce qu'il y ait également dans l'organisation, si celle-ci est d'une certaine taille (par exemple 500 personnes), un haut dirigeant gestionnaire du personnel associé à l'équipe d'implantation. Mais il doit exister "une compréhension bien articulée" entre tous les membres de l'équipe.

Dans une entreprise plus petite, par exemple de moins de 150 personnes, le dirigeant ou l'actionnaire influent peut lui-même organiser et superviser les activités de Notre Projet.

8- ***Quelles sont les étapes majeures, au début, de l'implantation des activités des outils de management ?***

Voici les principales étapes qui peuvent être franchies au cours des premiers 36 mois de l'implantation :

- identifier un "groupe clé" (core group) de managers et/ou d'actionnaires influents qui seraient intéressés à vivre et à implanter Notre Projet. Il faut procéder lentement, à l'identification de ces managers et/ou de ces actionnaires. Cette identification est quelquefois difficile à réaliser ;
- répéter fréquemment à l'ensemble du personnel (les gestionnaires savent qu'ils doivent être présents à certaines des activités), que chaque personne de l'entreprise doit se sentir totalement libre de participer ou pas à l'une ou l'autre des activités ;
- identifier et démarrer une première activité dans le département ou le secteur le plus propice de l'organisation;
- progresser très lentement dans l'implantation des activités ;
- distribuer dans le département ou le secteur où débute l'implantation, un bref document résumant Notre Projet (les six chapitres de Notre Projet ; - le Livre Doré - ou l'équivalent), ainsi que la description du fonctionnement des activités des outils de management qui commenceront à être utilisés, de même que les principales valeurs que chacun d'eux apportera aux participants. Expliquer ce document au personnel visé par l'expérimentation ;
- démarrer au cours des douze premiers mois, l'implantation d'un petit groupe de soutien spirituel. Ce groupe choisit ses formes de silence, de partage et si désiré de prière. Il se réunit régulièrement, au moins une fois par mois.

9- *Dans quel ordre peut se faire l'implantation ?*

L'implantation des activités suivantes se fait graduellement et lentement. Cela prendra un minimum de dix années, avant que la plupart des O.M. aient été implantés. Il est fortement recommandé de ne pas implanter dans un département ou une section, plus de deux activités nouvelles par année.

Nous avons classé dans un ordre chronologique possible, l'implantation graduelle dans le temps de certaines activités des outils de management. Cette chronologie peut et doit souvent varier, d'un département à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'une culture à l'autre, d'une organisation à l'autre, etc.

Voici un ordre chronologique possible de l'implantation des activités de plusieurs des outils de management découverts et expérimentés depuis 1970 dans notre entreprise. Nous présenterons ces activités en deux groupes différents. Le premier groupe d'activités peut être offert à tout le personnel d'un département ou d'une organisation (incluant dirigeants et gestionnaires). Le second groupe d'activités doit être offert, pendant les premières années, seulement aux membres de la direction et du management.

1^{er} groupe d'activités pour l'ensemble du personnel:

- 1^{ère} activité: enquête biennale sur le climat organisationnel, ainsi que sur le bien-être et le bonheur humain ;
- 2^{ème} activité : bonus partage annuel ;
- 3^{ème} activité : Un Geste (visites et assistance à des personnes défavorisées ; repas communautaires ; illustrations murales ; motos annuels) ;
- 4^{ème} activité : les conférences témoignages (annuelles au début) ;
- 5^{ème} activité : enquête triennale sur le cumul des valeurs reçues au fil des ans, par les participants aux activités de certains des outils de management, et sur les améliorations et changements à apporter au fonctionnement des activités de chacun des O.M. ;
- 6^{ème} activité: un ombudsman;
- 7^{ème} activité: salle de silence intérieur et de réflexion.

2^e groupe d'activités pour les dirigeants et les gestionnaires:

- 1^{ère} activité : façon de traiter les personnes mises à pied; activités particulières lors de l'engagement des nouvelles personnes (repas à quatre);
- 2^{ème} activité : petit groupe de soutien spirituel systématique ⁽¹⁾ ;

⁽¹⁾ Groupe mensuel de ressourcement spirituel.

- 3^{ème} activité : rencontres bilatérales annuelles non professionnelles⁽¹⁾ ;
- 4^{ème} activité: bref moment de silence intérieur, au début de certaines rencontres⁽²⁾ ;
- 5^{ème} activité: groupe de réflexion triennale sur les textes de Notre Projet, sur les citations et références, sur les façons d'améliorer le déroulement des activités des outils de management.

Les activités implantées pour les dirigeants et les gestionnaires, peuvent dans le temps, être progressivement ouvertes à l'ensemble du personnel de l'entreprise, du département ou de l'organisation.

10 - *Peut-on actualiser et vivre Notre Projet dans une organisation syndiquée ?*

Nous sommes convaincus que oui. Le but principal de Notre Projet est de concilier la croissance durable du bien-être des personnes oeuvrant dans l'entreprise, avec la croissance de l'efficacité de l'organisation et de la rentabilité de l'entreprise en économie de marché. Il y a certainement des chefs syndicaux et de nombreux patrons et actionnaires qui seraient intéressés, après une certaine période d'apprivoisement mutuel, à collaborer ensemble à la croissance du bonheur humain en milieu de travail, ainsi qu'à la croissance de l'efficacité et de la rentabilité de l'organisation.

Cette période d'apprivoisement entre les deux parties, entre les syndicats et les patrons, entre la colonne de gauche et la colonne de droite, demande du temps. Les deux parties doivent faire des efforts pour accroître la confiance mutuelle, et subséquentement pour passer d'un climat de confrontation, à un climat de collaboration. Ne s'agit-il pas en fait, pour les patrons et ceux qui les représentent, de décider d'attacher plus d'importance à la justice, à l'équité et au bien-être des personnes au travail; et pour les syndicats, de faire les efforts nécessaires pour attacher plus d'importance à la nécessité pour l'organisation, d'être efficace, en économie de marché, d'être autant sinon plus rentable que ses concurrents directs.

Il est bien évident qu'il y a aussi des syndicalistes et des patrons, qui ne sont pas intéressés par cet idéal d'humaniser l'entreprise et de lui donner un cœur et une âme. Nous respectons le point de vue de ces personnes. Mais nous sommes convaincus que tous y perdent à se battre. De plus, le travail n'existe-t-il pas pour l'homme et non pas l'homme pour le travail ? Enfin, nous savons par l'expérience décrite dans la thèse que, lorsque nous nous occupons de la croissance du bien-être de façon authentique, nous réussissons également à accroître progressivement, avec les hauts et les bas normaux, la motivation et la productivité de chaque personne oeuvrant dans l'organisation. Et par voie de conséquences, il y a aussi croissance de la profitabilité. Lorsque les êtres humains en milieu de travail sont heureux, il est évident qu'ils travaillent mieux.

⁽¹⁾ Ces rencontres n'ont rien à voir avec les rencontres annuelles, au cours desquelles le supérieur hiérarchique rencontre individuellement chacun de ses adjoints, pour discuter avec eux et leur donner l'évaluation de leur travail technique ou professionnel, ce que l'on appelle couramment - l'évaluation annuelle - .

⁽²⁾ Ces brefs moments de silence intérieur permettent aux participants de se situer, ensemble, face aux valeurs fondamentales constituant la base des deux colonnes de Notre Projet, et ensuite d'être en mesure graduellement de rejoindre l'esprit de la Clé de Voûte.

Mais attention, et répétons-le. Nous sommes convaincus expérimentalement que Notre Projet ne fonctionnera pas si les êtres humains en milieu de travail perçoivent que - *la raison principale et prioritaire* - pour laquelle les gestionnaires, plus particulièrement les dirigeants, et encore plus les principaux actionnaires, sont attentifs à leur bien-être, est l'augmentation de leur efficacité individuelle et collective aux fins de la croissance de la profitabilité de l'entreprise.

C'est d'ailleurs heureux qu'il en soit ainsi ! Autrement, la situation deviendrait véritablement "l'exploitation de l'homme par l'homme". La majorité des êtres humains, particulièrement ceux qui travaillent "sur le plancher" des usines ont une intuition telle qu'ils savent si oui ou non, les efforts de l'entreprise pour les rendre heureux sont tout d'abord faits pour accroître leur bien-être et leur dignité humaine. Si tel est le cas, les êtres humains travailleront mieux, produiront mieux et contribueront de façon essentielle et croissante, à l'efficacité et à la rentabilité de l'organisation.

11- *Peut-on actualiser et vivre Notre Projet dans une entreprise où le personnel est très varié au plan culturel et ethnique ?*

Il nous paraît évident sociologiquement et du point de vue de la psychologie sociale, que l'implantation des activités du nouveau SIOM(H) sera plus facile, si le groupe de personnes qui travaillent ensemble sont de la même culture et de la même ethnie. Cependant, nous pouvons affirmer que la plupart des activités de premier genre (à contenu élevé de valeurs d'humanisation), et celles de deuxième genre (mélange de valeurs d'humanisation et de spiritualisation), peuvent être implantées dans la grande majorité des milieux de travail, indépendamment de l'aspect culturel et ethnique des personnes qui y travaillent.

Quel que soit le mélange du milieu culturel et ethnique de l'organisation, il paraît évident que les activités de troisième genre, à haut contenu de valeurs de spiritualisation, devront être implantées plus lentement que les activités de premier et de deuxième genres. Avant l'implantation des activités de troisième genre, il est alors essentiel d'organiser des discussions et des échanges de vue avec les différents groupes culturels, et particulièrement les groupes ethniques, afin d'identifier leurs préférences par rapport aux activités de troisième genre. Dans une organisation à haute variété culturelle et ethnique, il vaudra encore mieux structurer les discussions, les échanges et les consultations avec les différents groupes culturels et ethniques, ce qui permettra d'établir l'ordre progressif de l'implantation des activités de troisième genre.

12- *Pourquoi le - SIOM(H) - comporte-t-il autant d'activités différentes d'outils de management ?*

L'être humain n'a-t-il pas besoin par exemple, pour demeurer en santé, de nombreuses vitamines différentes ? Celles-ci doivent être consommées à des fréquences et des quantités variables, selon chaque personne. C'est la même chose qui se passe dans le milieu de travail. L'activité de chaque outil de management apporte aux personnes qui y participent des valeurs multiples et différenciées. Nos recherches scientifiques l'ont prouvé. Ces valeurs comme nous l'avons écrit dans - le Livre Doré, - se complètent les unes les autres.

C'est pourquoi les personnes oeuvrant dans l'organisation étant en mesure de choisir de participer ou pas à telle ou telle activité, peuvent avoir accès à une variété suffisamment vaste de valeurs, pour être en mesure de contribuer à la croissance de leur propre bien-être, et donner ainsi, lentement, un sens à leur vie au travail, si ce n'est à leur vie tout court.

13- Est-ce non seulement possible mais aussi nécessaire de découvrir et de créer de nouvelles variétés d'outils de management?

Les enquêtes et les groupes de réflexion sur les différentes activités des outils de management, permettent d'identifier les outils de management qui doivent continuer à être utilisés tels quels; ceux dont le fonctionnement doit être amendé progressivement; et dans certains cas, ceux qui doivent être abandonnés.

Les enquêtes biennales sur le climat organisationnel, les enquêtes triennales sur l'apport en valeurs des activités des outils de management, et surtout, les groupes de réflexion et de discussion sur les textes et les activités de Notre Projet permettent d'identifier :

- les changements à apporter au fonctionnement du SIOM(H);
- les nouvelles activités que le personnel de l'entreprise désire expérimenter afin de répondre à ses besoins individuels et collectifs d'apport de valeurs en milieu de travail.

14- Les deux formes d'enquêtes scientifiques sont-elles absolument essentielles ?

Oui, les deux formes d'enquêtes scientifiques utilisées sont absolument essentielles et se complètent. Également, le suivi qu'il faut donner aux résultats de ces enquêtes est très important. Ces résultats doivent être communiqués dans les plus brefs délais, après chaque enquête, à toutes les personnes qui ont participé à l'enquête. Il est important de leur indiquer la liste et la chronologie des améliorations qui seront apportées dans la culture et la gestion de l'organisation, pour rencontrer et satisfaire le plus grand nombre possible de leurs requêtes et suggestions. Les résultats des deux formes d'enquêtes composent le bilan nécessaire pour mesurer l'implantation, l'évolution, la contribution et les améliorations subséquentes à apporter aux différentes activités de Notre Projet.

La première forme d'enquêtes mesure l'évolution du climat organisationnel. Les vingt-cinq questions de cette enquête permettent d'identifier ce qui va et ce qui ne va pas dans le climat organisationnel, en plus d'identifier les mesures à prendre pour améliorer le climat, ainsi que le bien-être humain, les communications, l'efficacité et la productivité de l'organisation.

La seconde forme d'enquêtes mesure les principales valeurs que les participants aux activités des outils de management reçoivent ou désirent recevoir. Cette seconde forme d'enquêtes permet également d'améliorer certaines activités, de changer certaines approches, et lorsque requis, d'abandonner certaines d'entre elles et d'en créer de nouvelles.

Les membres du personnel, au cours des années, constatent qu'ils ont de l'influence sur les décisions prises après chaque enquête. Ils constatent les améliorations apportées suite à leurs suggestions. La thèse traite à fond de ce sujet, ainsi que de l'importance fondamentale des deux formes d'enquêtes. Celles-ci sont en mesure d'amplifier, au fil des années, la croissance de l'ensemble d'au moins 20 valeurs profondément humaines. La croissance de ces valeurs contribue lentement à la croissance durable du bien-être humain, moral et spirituel de nombreuses personnes au travail, ainsi qu'à la croissance durable de l'efficacité, de la productivité et de la rentabilité.

Pour que ces deux formes d'enquêtes scientifiques soient vraiment efficaces, il faut qu'une condition fondamentale soit assurée. Nous avons constaté expérimentalement que, lors des premières enquêtes, les participants à ces enquêtes étaient prudents, même si les questionnaires sont anonymes. Ils ont raison. Car dans les enquêtes sur le climat organisationnel et le bien-être en particulier, après que les participants aux enquêtes ont rempli les questionnaires anonymes, se déroule la partie qualitative de l'enquête. La personne qui effectue l'enquête calcule alors, en présence des participants, la moyenne des résultats de leurs réponses à la question étudiée. Cette moyenne est annoncée aux participants. L'enquêteur alors demande aux participants si certains d'entre eux sont intéressés à commenter la moyenne des réponses apportées par leur groupe à la question posée.

Les premières années, les participants parlent peu lors des enquêtes. Ils craignent que certains de leurs commentaires soient insérés - avec leur nom -, dans le rapport de l'enquête que, subséquemment, "ils en subissent - comme par hasard - les conséquences". Il est bien sûr que dans le rapport d'enquête, les noms des personnes qui ont fait des commentaires ne doivent jamais, mais jamais être indiqués.

Nous avons constaté que les participants aux enquêtes parlent un peu plus à la seconde enquête, et encore plus à la troisième enquête. Pourquoi ? Parce qu'ils s'aperçoivent que les personnes qui parlent, non seulement n'en "subissent pas les conséquences" mais ne sont pas réprimandées par un gestionnaire après une enquête. De plus, ce qui serait plus grave encore, personne ne quitte l'entreprise "comme par hasard," quelques mois plus tard, pour avoir dit certaines choses ou fait certains reproches lors des enquêtes. Nous avons constaté à la troisième enquête, que les gens disent tout ce qu'ils veulent dire sans crainte de "payer pour leurs commentaires". Et c'est merveilleux pour chaque participant aux enquêtes, et encore plus pour la poursuite du bien commun, visée par *Notre Projet*.

Donc, les deux formes d'enquêtes scientifiques ainsi que leurs résultats, sont fondamentalement ce qui compose le bilan nécessaire, qui permet de mesurer, d'une part l'évolution de la croissance ou de la décroissance de l'épanouissement humain des personnes œuvrant dans l'organisation, ainsi que l'évolution du climat organisationnel. D'autre part, elles mesurent l'implantation, l'évolution et la contribution des différentes activités du SIOM, au bien-être humain et à l'efficacité de l'organisation. Enfin, ces enquêtes, en permettant d'identifier des améliorations subséquentes à apporter au fonctionnement des activités en milieu de travail, démontrent encore plus leur importance.

3^e catégorie - Difficultés rencontrées dans l'implantation. Solutions possibles

15- *Quelles sont les principales raisons à l'origine des principaux problèmes rencontrés lors de l'implantation de Notre Projet ?*

L'expérimentation nous a démontré que de nombreuses personnes dans l'organisation, vivront des problèmes, des tensions, des contradictions et ruptures, lors de l'implantation de Notre Projet. Voici quelles en sont certaines des causes, à la fois simples et complexes.

Les principales causes observées, à l'origine des principaux problèmes rencontrés lors de l'implantation de Notre Projet, sont les suivantes :

- le climat organisationnel est mauvais, et le bien-être humain décroît (colonne de droite) ;
- la situation économique de l'entreprise devient difficile, et au cours de certaines périodes que chaque organisation rencontre, la situation devient précaire et même dangereuse (colonne de gauche). Dans la gestion de toute entreprise, la gestion économique (colonne de gauche) et la gestion humaine (colonne de droite), sont en contradiction, et plus souvent qu'on le voudrait, en rupture;
- les contre-valeurs (comportements inadéquats, appelés péchés par certains), qui existent dans toute vie humaine et dans tout milieu de travail, deviennent croissantes et quelquefois dominantes, comme par exemple : l'orgueil; l'égoïsme; l'égoïsme; l'hypocrisie; la manipulation; l'exploitation; l'envie; la colère; le laisser-aller; la paresse; le vol, la fraude, etc.⁽¹⁾

Abordons maintenant **les principaux problèmes rencontrés** lors de l'implantation de Notre Projet.

- a) Cette approche nouvelle du vécu en milieu de travail suscite l'interrogation et souvent la crainte de nombreuses personnes. Ces interrogations et cette crainte sont fort compréhensibles. Elles sont dues à des raisons culturelles, psychologiques, sociologiques, philosophiques, et souvent religieuses et théologiques, chaque personne en milieu de travail ayant sa propre culture et son propre schème de références, de valeurs et de priorités personnelles.

⁽¹⁾ La 4^e catégorie de questions et de réponses approfondira ce défi considérable de la présence des contre-valeurs dans toute organisation, et dans toute vie humaine. Voir questions 19, 24, 25 et 26.

Voici certaines des principales interrogations et craintes :

- . crainte de se compromettre;
 - . crainte de se faire avoir;
 - . crainte de perdre une certaine liberté;
 - . crainte de l'inusité, de l'inconnu;
 - . crainte de prosélytisme latent;
 - . crainte de "se faire classer" comme spirituel ou religieux;
 - . certains pensent que le spirituel n'a pas sa place au travail.⁽¹⁾
- b) Cette approche nouvelle de gestion (volet humain s'ajoutant au volet économique) de l'organisation, grâce à l'utilisation des activités du SIOM(H), même implanté progressivement, comme il se doit, apporte des valeurs en milieu de travail. Par conséquent, elle crée un lent et profond changement de culture chez les personnes qui oeuvrent dans le milieu de travail où les activités sont implantées. La sociologie et la psychologie sociale entre autres nous aident à comprendre facilement que tout changement de culture d'un milieu particulier cause, même s'il est progressif, pour chaque être humain et pour l'ensemble des humains qui le composent, un traumatisme, une tension, une crainte et quelquefois une opposition. Tout cela est fort compréhensible. La plupart des êtres humains préfèrent, lorsqu'il est possible, d'éviter un changement culturel relativement important dans leur milieu. Voilà donc un autre problème important rencontré lors de l'implantation du nouveau SIOM(H).
- c) À cause de la charge de travail (work load) considérable de tous les managers et des personnes oeuvrant dans l'organisation, la grande majorité de ces personnes ont l'impression que ces nouvelles activités les surchargent.

Nous avons découvert, après plusieurs années d'implantation, que ce n'est absolument pas le cas dans la réalité. Ce temps "en apparence perdu" est "plus rapidement repris", grâce aux valeurs reçues au cours de la participation aux activités des outils de management du SIOM. Ces valeurs et la croissance de l'épanouissement humain qu'elles génèrent, contribuent de façon efficace et, nous semble-t-il évidente, à la croissance de la motivation, du bien-être humain, de la solidarité et de la fraternité, entre autres.

⁽¹⁾ Lorsque la liberté existe en milieu de travail, cette crainte est sans fondement. *Voir la réponse aux questions 6, 8, 18, 19 : et les deux réponses importantes aux questions 14 et 17.*

Lorsqu'en milieu de travail, il y a des activités proprement spirituelles et/ou religieuses, alors il est absolument nécessaire, de maintenir un climat vigoureux et rigoureux de liberté complète de participation ou de non participation, aux activités de ces outils de management en particulier. De plus, il est possible d'offrir certaines activités qui permettent à chaque spiritualité de s'exprimer en milieu de travail. Il peut y avoir par exemple, un moment commun de silence intérieur, de partage, un témoignage de foi et dans certains cas, de prière silencieuse et personnelle. En certaines occasions, une invitation pourra être faite à participer à une célébration religieuse d'une confession particulière. Mais il faut que cette invitation soit émise sous forme d'accueil ou d'hospitalité, sans aucune forme de prosélytisme.

d) La présence ou l'absence des personnes aux différentes activités des outils de management crée, qu'on le veuille ou non, la perception par tous et chacun, de deux groupes de personnes (dichotomie culturelle) :

- . celles qui sont pour certaines activités (personnes présentes à ces activités) ;
- . celles qui sont contre certaines activités (personnes absentes de ces activités).

De nombreuses personnes donc, consciemment ou pas, "se jugent et se classifient" continuellement entre elles.

e) Le coût monétaire de ces activités, même s'il n'est pas élevé (environ 1/5 de 1% des ventes, ce qui inclut entre autres : le temps des personnes rémunérées participant aux activités; le bonus partage annuel), est de loin compensé par les gains apportés par la lente croissance du bien-être et du bonheur des personnes au travail. Cette croissance contribue à augmenter : la motivation ; le sens de l'appartenance ; la réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel ; les bonnes communications ; l'efficacité et la productivité ; la solidarité ; la dignité humaine ; la justice ; l'équité ; la fraternité ; la foi et l'espoir, que chacun perçoit à sa façon, etc.

f) Contradictions et ruptures fréquentes et variées, entre les nombreuses décisions nécessaires pour assurer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise ou de l'organisation, et les décisions relatives à la croissance du bien-être et du bonheur humains (i.e. réorganisations, mises à pieds, etc.).

g) Lorsque le dirigeant ou certains cadres supérieurs sont présents à l'une ou l'autre des activités, de nombreux membres du personnel, se sentent souvent, surtout pendant les premières années, obligés ou incités "implicitement" à y participer. Et cela même si leur patron ou leurs supérieurs hiérarchiques leur ont dit clairement, que chacun doit se sentir totalement libre de participer ou de ne pas participer.

16- Quelles sont les quatre activités les plus difficiles à faire fonctionner ? Quelles sont, à cet égard, les quatre plus faciles ?

Les quatre activités de management les plus difficiles à faire fonctionner sont :

- les rencontres avec les personnes mises à pied, après leur départ de l'entreprise ;
- l'activité des brefs moments de silence intérieur, au début des rencontres dans l'entreprise ;
- l'installation dans chaque lieu de travail différent, d'une salle de silence intérieur et de ressourcement;
- le petit groupe de soutien spirituel.

Les quatre plus faciles à faire fonctionner sont :

- les conférences témoignages ;
- le bonus partage ;
- Un Geste, le repas communautaire, les illustrations murales, le Prix du Cœur;
- l'enquête biennale sur le climat organisationnel, le bien-être et le bonheur humains;

17- Combien d'années faut-il pour que l'ensemble du personnel de l'entreprise soit satisfait du climat de liberté individuelle et collective, face à la participation ou à la non participation aux différentes activités des outils de management ?

Il nous semble que, quelle que soit la taille de l'organisation et le nombre de personnes qui y oeuvrent, il faille au moins cinq années pour que lentement, très lentement d'ailleurs, les personnes accumulent suffisamment de preuves, leur indiquant clairement que les membres du personnel qui participent peu ou pas aux activités ne seront pas affectés, par exemple lorsque se présentera la possibilité de recevoir une promotion. Ou encore que les personnes qui participent à plusieurs des activités ne recevront pas plus de promotions que les autres. Ceci n'est qu'un exemple parmi beaucoup d'autres, lesquels consolident la certitude du personnel qu'il existe un climat de liberté complète.

18- Combien faut-il de temps pour que l'ensemble du personnel de l'entreprise, dans l'implantation des activités de Notre Projet, soit satisfait du degré d'authenticité, particulièrement entre les gestionnaires et le reste du personnel?

L'une des craintes du personnel de l'organisation, face à l'implantation des activités de notre SIOM(H) est sa suivante : "Les gestionnaires de l'entreprise organisent-ils cet ensemble d'activités qui n'existent probablement pas dans une autre entreprise ou organisation :

- dans le but premier et primordial d'aider la productivité et les profits ?
- ou bien dans le but premier et primordial de nous aider, comme personnes, à nous épanouir au travail"?

Expérimentalement, nous avons constaté que l'ensemble du personnel de l'organisation, particulièrement les personnes qui ne sont pas membres du management, perçoivent et évaluent rapidement, le degré plus ou moins élevé d'authenticité existant dans les communications entre chacune d'elles et l'ensemble des gestionnaires, en rapport avec les activités du SIOM(H). Les membres du personnel non cadre sont particulièrement capables d'évaluer le degré d'authenticité de la personne qui les dirige directement, et aussi de l'ensemble des gestionnaires. Ils parlent fréquemment entre eux de cette évaluation et c'est normal. Cette intuition permet à de nombreuses personnes dans l'organisation de saisir si l'ensemble des communications des gestionnaires en rapport avec le SIOM(H), est généralement authentique ou non.

Si c'est authentique, c'est que la principale raison des activités du SIOM(H) est de contribuer à leur épanouissement personnel.

Si c'est non authentique, c'est que le but principal des activités est "l'efficacité et les profits," presque exclusivement, et non pas l'épanouissement des personnes au travail, en priorité.

Nous sommes convaincus que dans ce dernier cas, les activités de notre SIOM(H) sont vouées à l'échec, et qu'à juste raison, le personnel de l'entreprise fera ce qu'il faut pour qu'elles cessent. Si le degré d'authenticité et d'intégrité sont inacceptables, les activités sont alors utilisées dans le but "d'exploiter, de manipuler", pour ainsi dire, les personnes au travail, ce qui est très grave.

Les enquêtes biennales sur le climat organisationnel, sont en mesure par certaines des questions posées, d'évaluer jusqu'à un certain point le degré d'authenticité que nous tentons de cerner dans la réponse à la présente question.⁽¹⁾

19- *Comment peut-on éviter les manipulations ?*

Voyons quelques pistes possibles. Elles contribueront à éviter dans l'organisation, ce qui pourrait être perçu comme étant des manipulations, de l'enrégimentement ou une forme de prosélytisme.

- Attirer et intéresser graduellement au fil des ans (cela prend au moins cinq ans pour une entreprise de taille moyenne), des gestionnaires et des animateurs d'activités d'outils de management à Notre Projet. Ceux-ci doivent être "non-prosélytes", non-prêcheurs, authentiques et non pleins d'eux-mêmes ; intéressés à s'influencer et à s'enrichir de valeurs les uns les autres, très peu par leurs paroles mais beaucoup par leur exemple. Des gestionnaires et des animateurs désirant vivre, dans un climat de saine liberté individuelle et collective, un heureux mélange de valeurs d'humanisation et de spiritualisation. Ce mélange permet au fil des ans, de donner de plus en plus d'âme et de cœur au milieu de travail. Et tout cela en maintenant la croissance de l'efficacité et de la rentabilité de l'organisation.
- Répéter souvent que les personnes présentes ne doivent pas juger les personnes absentes ; et répéter souvent l'inverse, que les personnes absentes ne doivent pas juger les personnes présentes.
- Choisir un ombudsman.

⁽¹⁾ Voir le questionnaire biennal sur le climat organisationnel. Particulièrement les questions suivantes :

- sur les communications avec le supérieur immédiat, les communications avec les autres départements, les communications au sein de chaque groupe de travail ;
- la question précise sur le degré d'accord ou de désaccord avec les objectifs non économiques du SIOM de Notre Projet ;
- la question portant sur le degré de considération, de respect et de dignité qui existe dans l'entreprise, comparativement à d'autres entreprises ;
- la question : "Depuis le commencement, lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, je crois que ce que j'ai vécu dans l'entreprise a véritablement nui," "n'a ni favorisé ni empêché," ou bien "a positivement contribué à mon développement et mon épanouissement personnels" ;
- la question portant sur la possibilité d'exprimer librement ses opinions au travail ;
- les deux questions portant sur l'évaluation du soutien, de l'accueil et de la générosité des collègues de travail, dans les difficultés rencontrées au travail et aussi dans la vie personnelle ;
- la question la plus importante, en rapport avec le degré d'authenticité existant dans le milieu de travail en rapport avec le SIOM de Notre Projet ;
- la question très importante du questionnaire biennal sur le climat organisationnel, qui est **l'évaluation du degré de sincérité des personnes** avec lesquelles j'ai des relations de toutes sortes dans ma compagnie (ce qui inclut les supérieurs hiérarchiques).

- Effectuer, dans l'organisation, une enquête biennale anonyme sur le bonheur, le bien-être et sur le climat organisationnel. Cette enquête permet de mesurer, jusqu'à un certain point, s'il y a dans l'un ou l'autre des départements ou des secteurs de l'organisation, certaines manipulations.⁽¹⁾

20- *Est-ce facile de trouver des gestionnaires intéressés et en mesure de vivre Notre Projet ?*

Nous avons découvert au fil des années, qu'il est beaucoup plus facile que nous le pensions de trouver des gestionnaires, non seulement intéressés mais également capables de vivre Notre Projet et de gérer les différentes activités des outils de management. La raison principale, est que de plus en plus les gestionnaires cherchent à donner un sens à leur vie au travail. Plusieurs d'entre eux ne pensaient pas qu'une entreprise pouvait, en plus de se développer solidement économiquement, mais aussi faire les efforts nécessaires pour tenter de concilier, le mieux possible, même si tout ce qui est humain est constamment imparfait, la croissance du bien-être du personnel avec la croissance de l'efficacité et de la rentabilité.

Avant de prendre la décision de se joindre à l'entreprise, nombreux sont les gestionnaires qui sont surpris d'apprendre que l'ensemble des activités des outils de management leur offrira une variété de valeurs de toutes sortes, en mesure de les enrichir personnellement au fil des années. Et tout cela, en gagnant leur vie. Et tout cela en pleine liberté. Plusieurs pensaient qu'il n'était pas possible dans l'entreprise, de croître comme personne humaine, tout en gagnant sa vie, de donner un sens à son travail, d'être en mesure de prouver que le travail existe pour l'être humain, et non pas l'inverse, de découvrir qu'il est possible d'avoir "un cœur de chair et non un cœur de pierre" sans pour cela mettre l'organisation en danger de faiblesse concurrentielle, de découvrir que lorsqu'on est préoccupé authentiquement dans le milieu de travail, par la croissance de l'épanouissement humain, cela contribue également à réduire considérablement les possibilités de "burn-out", lesquelles sont en croissance dans notre époque de mondialisation.

21- *Quelles sont les deux principales raisons qui expliquent pourquoi peu d'entreprises ou d'organisations vivent pendant de nombreuses années, des expériences semblables ?*

1^{ère} raison : Pour tout dirigeant, gestionnaire ou actionnaire qui essaie d'avoir progressivement - un cœur de chair et non un cœur de pierre, - choisir entre les deux colonnes (bien-être - efficacité) de Notre Projet est souvent, même fréquemment, ***complexe et déchirant***. Il doit choisir les bonnes décisions menant à une croissance du bien-être des personnes oeuvrant dans l'organisation. Mais il faut aussi qu'il respecte les règles de l'économie de marché, lesquelles exigent comme nous le savons tous, une discipline hors de l'ordinaire. Cette discipline, souvent, affecte le bien-être (réorganisations, mises à pied, rétrogradations, fermetures d'usine, etc.). Le choix entre les deux colonnes est donc terriblement difficile à effectuer avec sagesse.

⁽¹⁾ Rappelons que, dans l'enquête biennale sur le climat organisationnel, nous posons carrément les deux questions suivantes :
- Dans ma compagnie, le personnel est traité avec beaucoup moins, ni mieux traité ni moins bien traité, ou traité avec beaucoup plus de considération, de respect et de dignité que dans les autres compagnies que je connais ?
La réponse varie entre : moins 5 - zéro - ou plus 5.
- Vous sentez-vous obligé de participer aux activités relatives à Notre Projet ?

2^e raison : La deuxième raison est liée à la première. Pour les gestionnaires et les actionnaires, avoir la sagesse requise, l'intelligence et le courage soutenu et nécessaire pour constamment faire ces pénibles choix, entre les deux colonnes de Notre Projet, en particulier pour ne pas décourager le personnel, voilà ce qui est **tellement difficile et épuisant**. De plus, même lorsque les choix sont faits et que les décisions sont prises ; malgré toute la bonne volonté, la réflexion et, pour les personnes qui le désirent la prière ; même après tout cela, on peut encore se tromper.

Si ces gestionnaires et actionnaires dans leur vie professionnelle ne se ressource pas dans l'ouverture et la relation à la Transcendance telle qu'elle se manifeste à chacun, et encore plus dans la forme de spiritualité qui leur sied, alors il ne sont donc pas capables de tenir le coup. La majorité d'entre eux, au bout de quelques années, abandonnent leur désir de constamment tenter de concilier bonheur humain avec efficacité et profitabilité. Et l'organisation redevient préoccupée, de façon presque exclusive, par l'efficacité, la productivité et la rentabilité. L'organisation devient alors gérée par une culture au "cœur de pierre" et non au "cœur de chair". N'est-ce pas ce que nous vivons dans la mondialisation actuelle ? Cette constatation nous amène à la question suivante : "Y a-t-il des leaders influents, intéressés à vivre ce type d'expérimentation?"

22- ***Y a-t-il de nombreux leaders influents intéressés à vivre ce type d'expérimentation ?***

La réponse est que plusieurs sont intéressés, mais que peu de leaders agissent. Ils ont peur, nous semble-t-il. Nombreux constatent que leurs responsabilités de gestion économique de l'entreprise, les accaparent déjà " huit jours par semaine et 25 heures par jour." Ce qui n'est pas inexact d'ailleurs. Car pour les dirigeants et actionnaires, gérer la colonne de gauche (colonne économique) de Notre Projet, c'est déjà très très lourd et difficile. Alors, la plupart d'entre eux semblent, jusqu'à maintenant du moins, opter "pour ne pas s'embarquer" dans l'implantation et la gestion des nombreuses activités du nouveau SIOM(H) qui leur est proposé.

Il est important enfin d'ajouter que si certaines universités, à travers leur faculté de management ou encore des sciences humaines, telles les relations industrielles, etc., introduisaient dans leurs programmes des cours, l'enseignement de ce nouveau SIOM, leurs étudiants, futurs leaders, seraient possiblement intéressés plus tard à implanter dans leur propre milieu de travail, certaines activités. Également, il faudrait alors que s'organisent des symposiums, des forums pour gestionnaires et pour dirigeants, afin d'expliquer et de comparer les expériences faites par les différentes personnes présentes, en rapport avec l'implantation et le fonctionnement des différentes activités du SIOM(H).

23- ***Ce que vous vivez dans votre entreprise, n'est-ce pas du "paternalisme" ?***

Si paternalisme veut dire être préoccupé authentiquement et prioritairement par le bien-être des gens dans l'entreprise (l'efficacité et la profitabilité étant les priorités suivantes) ; si cela veut dire vouloir, malgré nos propres limites humaines individuelles et collectives, aimer les gens autour de nous, sans envahir leur vie privée et en respectant leur liberté ; alors oui dans notre entreprise nous sommes "paternalistes". Mais non des "paternalistes" de type "envahisseur". Si, d'ailleurs, nous avons vécu cette forme de "paternalisme envahisseur", les personnes qui oeuvrent dans notre entreprise depuis 20, 30 ou 40 ans, auraient depuis longtemps "fait sauter la cabane". Et elles auraient eu raison.

4^o catégorie - Difficultés particulières :
les contre -valeurs; les valeurs d’humanisation et de spiritualisation.
Solutions possibles

Nous avons répondu, précédemment, à toutes les questions classées en trois catégories qui sont :

- L’origine de la motivation de Notre Projet;
- Comment en faire l’implantation. Étapes à franchir;
- Difficultés rencontrées. Solutions possibles.

Nous abordons maintenant la catégorie des questions portant sur l’ensemble équilibré, harmonieux et complémentaire, des valeurs d’humanisation et de spiritualisation qui sont, pourrait-on dire, en lutte constante avec les contre-valeurs présentes dans tout milieu de travail. Pour approfondir cela, se référer particulièrement aux trois illustrations de Notre Projet⁽¹⁾. Cet ensemble équilibré, de valeurs d’humanisation, de valeurs mixtes et de valeurs de spiritualisation, est apporté en milieu de travail, particulièrement par les activités de 3^e genre du SIOM (à un moindre degré, par les activités de 2^e genre). Cet équilibre de valeurs rend donc possible la croissance durable de l’épanouissement humain, ainsi que la croissance durable de la rentabilité de l’entreprise et de l’efficacité de l’organisation.⁽²⁾ Seul cet ensemble équilibré de valeurs, est en mesure, de faire face “avec succès”, à la puissance des contre-valeurs.

Les quatre prochaines questions, ainsi que leurs réponses, abordent le cœur, la Clé de Voûte de toute l’expérimentation des activités du SIOM(H), lesquelles complètent les activités du SIOM(É). Ce cœur et la Clé de Voûte sont cette condition incontournable et cette absolue nécessité, en milieu de travail,⁽³⁾ de la lente croissance non seulement de valeurs d’humanisation, mais particulièrement de valeurs reliées à la Transcendance, donc des valeurs de spiritualisation et d’ordre spirituel.⁽⁴⁾

Nous sommes confiants que les réponses aux quatre prochaines questions, ajoutées aux réponses précédentes, clarifieront les raisons objectives, expliquant et justifiant en milieu de travail, l’apport et la présence des valeurs d’ordre spirituel. Nous sommes confiants que plusieurs lecteurs(trices), auditeurs (auditrices), seront non seulement rassurés, mais motivés à commencer cette expérimentation dans leur propre milieu de travail.

⁽¹⁾ La 4^e catégorie de questions porte particulièrement sur les valeurs mixtes et les valeurs de spiritualisation, apportées en milieu de travail par le SIOM(H) de Notre Projet. Rappelons que le rôle de ces valeurs en milieu de travail, est illustré concrètement pour une meilleure compréhension, très particulièrement par la Clé de voûte de l’illustration des deux colonnes, dans le Cercle du centre de l’illustration des six cercles de Notre Projet, et dans le centre de l’illustration très importante sur le mouvement des valeurs d’humanisation, mixtes et de spiritualisation, lesquelles circulent en boucle de rétroaction dans le milieu de travail, et sont apportées par l’ensemble des activités du SIOM(H)

⁽²⁾ Voir questions 6, 8, 9, 14, 15 et les questions de la 4^e catégorie.

⁽³⁾ Cette nécessité incontournable existe non seulement en milieu de travail, mais dans toute vie humaine. Voir références précédentes : Arthur Rich et Maslow.

⁽⁴⁾ C’est pourquoi nous avons encadré les réponses aux quatre prochaines questions afin de souligner visuellement leurs singularités, et leur importance fondamentale dans l’actualisation, si l’on veut qu’elles soient **durables**, des activités de notre nouveau SIOM(H) innovateur.

24- ***Comment les contre-valeurs présentes dans le milieu de travail se manifestent t-elles dans le vécu quotidien de Notre Projet ?***

Tout observateur objectif constate dans son comportement personnel quotidien, et dans celui de chaque personne au travail ou ailleurs (à différents degrés selon les personnes), la présence continue de nombreuses contre-valeurs telles : l'orgueil - l'égoïsme - l'égoïsme - l'égoïsme - l'hypocrisie - la manipulation - l'exploitation - l'envie - la colère - le laisser-aller - la paresse - le vol - la fraude- etc.

Ces contre-valeurs sont capables de réduire rapidement la croissance du bonheur et du bien-être humain, individuel et collectif, en milieu de travail (colonne de droite). Elles sont également capables de détruire la productivité et la rentabilité de l'entreprise ou de l'organisation (colonne de gauche). L'expérience nous le prouve.

25- ***Pourquoi les valeurs d'humanisation seules ne peuvent-elles pas contrer les contre-valeurs de façon durable ?***

Voyons les principales raisons pour lesquelles les valeurs d'humanisation et d'éthique, seules et par elles-mêmes, sont incapables même sur une longue période, d'apporter en même temps, croissance durable du bonheur et du bien-être des personnes au travail, et croissance de l'efficacité et de la rentabilité de l'organisation.

- L'humain et l'humanisation sans le spirituel ne vont pas loin (l'inverse est également vrai, et dans la thèse ceci est longuement explicité). L'humain, sans le spirituel, ne peut être heureux et s'épanouir de façon durable et complète. Également, chaque personne ne peut découvrir, sans le spirituel, le vrai sens de la vie, le vrai sens du travail humain.
- Les valeurs d'humanisation et l'humanisme seul, ne viennent jamais à bout de l'égoïsme et de l'orgueil humains. L'histoire des civilisations le prouve. Seules les valeurs de spiritualisation (devant être complétées par les valeurs d'humanisation) peuvent venir à bout des contre-valeurs (le manque d'amour et de respect de la dignité humaine, l'orgueil, l'égoïsme, la dureté, les personnes au cœur de pierre, le mal, entre autres), lesquelles sont puissamment présentes dans tout milieu de travail, et dans toute vie humaine. Répétons-le, l'histoire des civilisations le prouve.
- Pour accroître de façon durable (25 ans, par exemple), la solidarité, la fraternité, l'écoute de l'autre, la dignité humaine, la foi et l'espérance (sous quelque forme que ces deux dernières valeurs soient perçues et reçues par chaque personne), l'expérience démontre que les valeurs d'humanisation seules et par elles-mêmes sont peu durables.
- Seul un heureux mélange de valeurs d'humanisation avec certaines valeurs de spiritualisation, épanouit solidement et de façon durable en milieu de travail, chaque personne humaine qui le désire.

- Chaque personne au travail étant créée, habitée et aimée par Dieu.⁽¹⁾ qui est Amour, (chacun Le voyant à sa façon), alors les valeurs de spiritualisation sont incontournables et absolument nécessaires pour épanouir, de façon durable, l'être humain dans son milieu de travail.
- L'appel à la Transcendance,⁽²⁾ vécue par chaque personne selon sa propre conscience, permet de demander l'aide et l'accompagnement du Créateur⁽²⁾ afin d'avoir la force, la sagesse et le courage nécessaires, pour implanter et vivre au fil des ans, les activités de nouveaux outils de management. **Cet appel à la Transcendance nous ouvre à une lumière et à un appui, qui sont comme un don promis par le Créateur à celui qui se dispose à les recevoir.** *Cette lumière et cet appui permettent de trouver les moyens de concilier les interminables contradictions et ruptures qui existent entre, d'une part, les nombreuses décisions à prendre pour accroître le bien-être et l'épanouissement humains au travail et, d'autre part, les décisions pour accroître la productivité et la rentabilité de l'organisation.*

26 - Comment contrer les contre-valeurs en milieu de travail ?

Il nous paraît évident que les contre-valeurs sont présentes et agissantes, à différents degrés, chez toute personne humaine, et également en milieu de travail. L'expérience humaine démontre, nous semble-t-il, que les contre-valeurs sont encore plus agissantes en milieu de travail, particulièrement chez les personnes qui oublient, ou ne reconnaissent pas, ou *ne veulent pas reconnaître, que la dimension spirituelle des valeurs constitue la force capable d'aider chaque personne qui décide d'y faire appel, à contrer de façon progressive et souvent durable les contre-valeurs.*

La dimension spirituelle des valeurs *appartient au socle des deux colonnes et à la Clé de Voûte de Notre Projet, ainsi qu'au Cercle du centre de l'illustration des six cercles.* Sur ce socle, dans cette Clé de Voûte et dans le 6^e Cercle, grâce à la dimension spirituelle, se fondent l'activité de l'entreprise ainsi que le but de tout travail humain. Seule la dimension spirituelle qu'apportent ce socle et cette Clé de Voûte, est en mesure de contrer les effets destructeurs des contre-valeurs en milieu de travail.

Ce socle, cette Clé de Voûte et le 6^e Cercle, contiennent les valeurs fondamentales sur lesquelles s'appuie Notre Projet. Ces valeurs fondamentales doivent donc soutenir toutes nos décisions dans toute organisation. Cette base de valeurs constitue le fondement de l'évaluation des finalités des activités de l'entreprise, de toute organisation, et de tout travail humain.

¹⁾ Chaque intervenant dans la vie de l'entreprise, interprète librement la valeur de Transcendance qu'il reconnaît. Il peut s'agir du Créateur ; de l'Être Suprême (Higher Power) ; de Dieu Amour ; de Dieu Père, Fils et Esprit ; ou de toute autre ouverture à la Transcendance. À cette valeur de la Transcendance peuvent se greffer, pour les personnes qui le désirent, et selon leur choix personnel, différentes formes de réflexion, de méditation et de prière pendant le travail (et ceci, sans évidemment arrêter son travail, ce qui est tout à fait possible).

²⁾ L'appel à la Transcendance est contenu dans la Clé de Voûte de l'illustration des deux colonnes : dans le cercle du centre de l'illustration des six cercles.

La base de valeurs pour la colonne de gauche est celle de l'efficacité.

La base pour la colonne de droite, ce sont les valeurs rattachées à la primauté de la dignité humaine de chaque être humain et de ses relations avec les autres.

La base de valeurs dans la Clé de voûte, et dans le Cercle du centre de l'illustration des six cercles, est la présence des valeurs de la foi et de l'espérance, et aussi de la possibilité en milieu de travail, grâce aux activités du SIOM(H), d'opportunités de ressourcement personnel et de croissance de la force intérieure de chaque personne.

Cette base des valeurs oriente aussi la mise en œuvre des activités du SIOM(H). et des décisions contribuant à la croissance de l'épanouissement et du bien-être humains (colonne de droite). Cette base des valeurs oriente également et influence l'ensemble des décisions qui doivent être prises dans la gestion économique de l'entreprise (colonne de gauche).

La "Clé de Voûte" et le Cercle du Centre, constitue la référence spirituelle spécifique qui soutient la démarche d'un management et d'une gestion, soucieux de s'accorder avec la base des valeurs communes aux deux colonnes, particulièrement les valeurs d'efficacité, et les valeurs rattachées à la primauté de l'être humain et de ses relations aux autres.

Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il y a conflit de valeurs entre, d'une part l'efficacité (économique), et d'autre part l'humain, ce qui se produit constamment dans toute organisation. Et aussi lorsqu'il y a tensions, contradictions et ruptures au sein du climat organisationnel dans l'entreprise, ce qui est fréquent, nous le savons tous.

Si la finalité économique (efficacité, profits), est constitutive pour l'entreprise, la finalité ultime de l'activité de l'entreprise doit rejoindre celle de tout être humain, de son épanouissement, de son bien-être et de son bonheur.

Le travail n'existe-t-il pas pour l'être humain, et non pas l'être humain pour le travail?

27- Est-ce que la ligne n'est pas très ténue entre le spirituel et l'humanisme, dans Votre Projet⁽¹⁾ ?

De fait, la ligne est très ténue entre les valeurs de spiritualisation, telles la foi et l'espérance, et les valeurs d'humanisation, telles la solidarité et l'écoute de l'autre. Elle est tellement fine cette ligne, qu'il y a également, tel que décrit dans le - Livre Doré -, des valeurs que nous classifions comme - valeurs mixtes - telles la fraternité et la primauté de la dignité humaine. Notons que ces - valeurs mixtes - ont un mélange équilibré d'humanisation et de spiritualisation.

⁽¹⁾ Afin de répondre à cette question, il est utile de relire les réponses aux questions 1, 3, 6, 8, 12, et 15, ainsi que les réponses aux questions de la 4^e catégorie de questions.

Toutes ces valeurs d'humanisation, mixtes et de spiritualisation, se complètent, s'enrichissent et se renforcent les unes les autres. Et plus elles sont présentes et se complètent en milieu de travail, plus le bien-être et l'épanouissement des personnes s'accroît de façon durable. Non seulement elles se complètent, mais si les unes ou les autres existent peu ou pas, il s'ensuivra un affaiblissement général des valeurs et donc du bien-être, du mieux-être, du bonheur et de l'épanouissement humain dans le milieu de travail.

Insistons. L'être humain est un, mais une unité différenciée, car il a différents besoins essentiels. L'être humain porte en lui des besoins vitaux, culturels et spirituels. Voilà pourquoi la ligne est très fine entre le spirituel et l'humanisme. Les deux sont complémentaires et absolument nécessaires.

À cet effet, rappelons - la pyramide des besoins de Maslow, - qui met en évidence la nécessité et l'existence, non seulement des besoins vitaux et culturels, mais également des besoins spirituels. Rappelons également ce qu'écrit l'économiste, théologien et philosophe suisse réputé, Arthur Rich, dans son œuvre centrale, "L'Éthique économique": "...Les critères de foi, d'espérance et d'amour, comme éléments constitutifs de l'humain, sont apparus comme des repères décisifs, lors de la recherche du sens de l'économie et du travail humain..."

Donc, le travail humain peut prendre un sens d'éternité ; il peut donner un sens à notre travail et à nos vies. Il peut donner un sens profond et authentique à nos relations avec nos consommateurs, nos fournisseurs et avec nos clients des produits et services offerts par notre organisation.

De plus, l'expérience nous montre que, sans les valeurs spirituelles, les valeurs d'humanisation s'affaiblissent et peuvent disparaître. Aussi, sans les valeurs profondes de l'humanisme, si les valeurs spirituelles sont laissées à elles-mêmes, elles s'affaibliront et pourront également disparaître.

L'humain a besoin du Divin. Également, le Divin a besoin de l'humain puisque le Divin nous a confié le don précieux et lourd de la liberté. Le Divin a décidé qu'Il avait besoin de passer par l'humain. C'est par l'humain lorsqu'il est sain, que passe le Divin.

Et c'est pourquoi nous désirons répéter ce que nous avons écrit dans un paragraphe précédent :

***l'être humain est un, mais une unité différenciée,
portant en lui des besoins vitaux, culturels et spirituels***⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Voici un exemple concret puisé dans les résultats expérimentaux de personnes qui, au fil des années, ont participé plusieurs fois aux différentes formes d'activités des outils de management en rapport avec Un Geste. Cet exemple nous aidera à comprendre encore mieux pourquoi la ligne est très fine entre le spirituel et l'humanisation.

Lorsque, par exemple, certaines personnes de l'entreprise en groupes de six ou sept, vont discrètement aider pendant quelques heures rémunérées, dans l'une ou l'autre des œuvres qui offrent des repas aux personnes défavorisées, il est fort rare sinon impossible, que les participants à cette activité de Un Geste, ne reçoivent pas, non seulement des valeurs d'humanisation mais aussi des valeurs de spiritualisation. Les participants reçoivent non seulement des valeurs d'humanisation, telles la solidarité et l'écoute de l'autre, mais également entre autres, la valeur mixte de la dignité humaine.

CONCLUSION AUX 27 RÉPONSES

**Regard vers l'avenir de l'épanouissement humain,
de l'efficacité de toute organisation, et de la rentabilité de toute entreprise.
OUI... MISSION POSSIBLE !**

Les questions et leurs réponses décrivent l'origine du nouveau SIOM(H), les embûches rencontrées et les solutions pour les contourner. Ces questions et réponses couvrent le vaste ensemble d'interrogations, d'hésitations, de tensions et d'oppositions face à l'implantation en milieu de travail, dans toute organisation et entreprise, qu'elle fonctionne ou non à l'intérieur du système d'économie de marché, des activités de ce nouveau SIOM innovateur.

Il est bien sûr absolument essentiel pour comprendre et ensuite implanter ce nouveau SIOM(H), qu'il faut d'abord avoir approfondi la 4^e édition française révisée ou la 3^e édition anglaise révisée du - Livre Doré, - ainsi que les réponses aux questions, dont la plupart sont publiées pour la première fois. Les réponses à ces questions sont développées en détails, particulièrement dans les chapitres 3 et 4 de la thèse.

Nous sommes certains qu'un jour, certains doyens ou grands professeurs d'écoles de management, d'écoles de gestion de ressources humaines, d'économie, de sciences infirmières, et pourquoi pas de médecine, de théologie ou de philosophie, auront le désir ainsi que l'audace de décider, non seulement de débiter ou de continuer à enseigner l'éthique dans leur école ou faculté, mais d'ajouter l'enseignement du « *fonctionnement en équipe des deux SIOM, l'humain et l'économique* ».

À ces doyens et grands professeurs pourront s'ajouter, les dirigeants des associations de gestionnaires de ressources humaines. Car plusieurs des personnes qui dirigent ce type d'associations et les personnes qui en font partie, ont certainement, par le choix de leur profession et de leur carrière, une sensibilité humaine particulière. Plusieurs de ces personnes désirent non seulement gérer plus efficacement les ressources humaines, ce qui est bon et nécessaire, mais elles désirent également gérer ces ressources et l'ensemble du personnel, en visant l'objectif de concilier la croissance de l'efficacité et de la productivité, avec la croissance de la primauté de la dignité humaine, et de la primauté de l'épanouissement des personnes au travail, au fil des années.

Nous avons vu que ce nouveau SIOM est en mesure d'apporter en milieu de travail dans toute organisation, à court et à long terme, avec des hauts et des bas humains et économiques normaux, un ensemble précieux de valeurs profondément humaines.

Nous espérons que certaines personnes sont maintenant plus convaincues, particulièrement certains chefs d'entreprise, dirigeants et actionnaires, que ce nouveau SIOM peut apporter une réponse et une solution progressives à différentes grandes tensions actuelles, dont la déshumanisation du milieu de travail et la perte du sens du travail humain ; lesquelles tensions sont présentes dans de nombreuses organisations et entreprises de la planète, particulièrement en Occident.

Nous sommes convaincus que certains d'entre nous aurons, au fil des années, le courage et la sagesse d'implanter dans notre milieu de travail, ces activités capables de donner plus de sens à notre travail quotidien, à nos vies personnelles, et par osmose, à nos vies familiales ainsi qu'aux sociétés où nous avons, sur notre belle et précieuse planète Terre, non pas le droit, mais le privilège de vivre.

Ces personnes privilégiées, qui auront l'audace, le courage et la sagesse d'enseigner et d'implanter le nouveau SIOM(H), devront avoir un degré d'humilité non négligeable, car elles rencontreront des oppositions fréquentes sinon constantes, considérables.

Le beau et le laid, le bien et le mal, sont et seront en bataille constante !

NOTES SUR L'AUTEUR ET SUR LES ENTREPRISES DU GROUPE OCB INC.

L'AUTEUR

L'auteur est président du conseil, président et chef de la direction du Groupe OCB Inc. Personnalité bien connue du monde des affaires et du monde politique québécois et canadien, il a fait de la petite entreprise familiale une moyenne entreprise, présente aujourd'hui tant sur le marché canadien, que sur les marchés américain, mexicain, australien et autres marchés.

Il est le principal leader des Rencontres Silence Intérieur et Prière (RSIP) des chefs de file du Québec, une organisation unique en son genre, auxquelles rencontres plus de 22,000 chefs de file et gestionnaires ont participé. J.-Robert Ouimet est membre de l'Ordre du Canada, membre de l'Ordre National du Québec, chevalier de l'Ordre Souverain et Militaire de Malte, chevalier de l'Ordre des Gardiens du Mont -Sion et du Saint-Sépulcre de Jérusalem.

Diplômé émérite de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, dont il détient une licence en sciences commerciales, il a également obtenu une licence en sciences économiques et sociales (magna cum laude) de l'Université de Fribourg en Suisse, et un Master in Business Administration de l'Université Columbia de New York. Il est et a été membre de nombreux conseils d'administration.⁽¹⁾

Enfin, depuis 1988, avec l'accompagnement et l'encouragement soutenu de messieurs les professeurs Roger Berthouzoz et Maurice Villet de l'Université de Fribourg, il a pu rédiger et soutenir publiquement, le 27 novembre 1997, sa thèse de doctorat et obtenir, pour cette soutenance, la mention magna cum laude.

Découlant de la découverte décrite dans la thèse, du travail en équipe possible entre les deux SIOM, l'économique et l'humain, et des activités de nouveaux O.M. non économiques dont certains sont uniques au monde, est né en septembre 1998, grâce à l'initiative de monsieur Ouimet et à la collaboration des HEC de Montréal avec l'Université de Fribourg en Suisse (messieurs les professeurs Berthouzoz et Villet), le 1^{er} Forum International sur le Management, l'Éthique et la Spiritualité (FIMES). Le second FIMES a eu lieu en 2000 aux HEC. Le 3^e a lieu en mai 2003 à l'Université de St-Thomas à Minneapolis au Minnesota.

En 2002, à Montréal a eu lieu la première réunion du Comité International de Réflexion et d'Action sur Notre Projet (CIRAN). La seconde réunion du CIRAN a lieu à Montréal au début de 2003. Un livre sur - Bonheur humain et profits - Mission possible ! - sera bientôt publié en Europe.

En 2003, 70^e anniversaire de fondation du groupe OCB Inc., sont publiées la 4^e édition française révisée, et la 3^e édition anglaise révisée, du - Livre Doré, - ainsi que la 1^{ère} édition espagnole.

LES ENTREPRISES

Les entreprises ayant fait l'objet de la thèse, sont situées au Canada. L'auteur en est l'un des principaux actionnaires. Il s'agit d'entreprises de gestion de portefeuilles financiers, d'acquisitions et de prise de participation, de fabrication et de mise en marché de produits alimentaires stériles et surgelés vendus au Canada, aux Etats-Unis, au Mexique, en Australie et ailleurs. Elles emploient entre 320 et 360 personnes à temps plein et au cours de certaines années, une centaine de personnes à temps partiel.

Le groupe d'entreprises OCB Inc. a été fondé en 1933 par le père de l'auteur de la thèse. Le début de l'expérimentation de *Notre Projet* a été amorcé par le fondateur. À compter de 1970, l'expérimentation et les recherches empiriques et scientifiques qui s'y rattachent, se sont progressivement articulées et accélérées.

La 3^e génération de la famille fondatrice, assume progressivement les principales responsabilités de direction générale. Soulignons qu'en Amérique du Nord, moins de 5% des entreprises et organisations, réussissent à être transmises avec succès à la 3^e génération. Ne serait-ce pas raisonnable d'affirmer que le système de valeurs particulier de l'entreprise étudiée y est possiblement, sinon certainement pour quelque chose ?

⁽¹⁾ Petro-Canada ; Zellers ; Société générale de financement (SGF) ; Conseil du Patronat du Québec, aussi membre du Comité exécutif et du Bureau des Gouverneurs ; Banque Nationale du Canada et membre du Comité des Crédits Nationaux ; Corporate Foods ; HEC, Montréal ; Fondation de l'Hôpital Notre-Dame ; Grocery Product Manufacturers of Canada, aussi membre du Comité exécutif ; Industrielle Alliance, compagnie d'assurance vie ; Industrielle Alliance financière ; Institut de Recherches cliniques de Montréal ; Musée d'Art contemporain de Montréal ; Musée du Château Ramezay ; Orchestre Symphonique de Montréal ; Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires (SOQUIA).

CHRONOLOGIE HISTORIQUE
DE L'EXPÉRIMENTATION DE *NOTRE PROJET*

CHRONOLOGIE HISTORIQUE DE LA LENTE ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DES OUTILS DE MANAGEMENT NON ÉCONOMIQUES

- 1933 **Au 5151 Esplanade, début de *Notre Projet*, par notre fondateur J.-René Ouimet et son équipe de départ.**
- 1958 Tout début, à l'Université de Fribourg, de la longue réflexion et de la lente découverte des nouveaux outils de management qui permettront *la conciliation possible du bonheur humain et de la rentabilité de l'entreprise en économie de marché.*
- 1976 **Rédaction de la 1^{ère} version de *Notre Mission*.**
- 1977 Début, brève rencontre de réflexion, de prière et de partage le lundi matin avec comité de direction.
- 1978 Début de la prière au début de chaque réunion du comité de direction.
- 1980 1^{ère} publication de *Notre Mission* non abrégée.

Début de la prière au début de chaque réunion du conseil d'administration.

Début des témoignages annuels, offerts à tout le personnel de l'un des centres d'opérations.
- 1982 Début du témoignage annuel à l'usine principale, offert à tout le personnel.
- 1983 Premier voyage à Calcutta. Devise de l'entreprise donnée le 16 avril 1983 par Mère Teresa: «*Orare ad gerendum in Deo*» - «Prier pour gérer en Dieu». 50^e anniversaire de fondation.
- 1984 Installation des salles de silence et de prière dans chaque lieu d'opération.
Début des - rencontres annuelles bilatérales non économiques - entre différents membres du management.
- 1985 Début des témoignages mensuels pour le groupe du management (après 1990, graduellement se joindra au groupe, le personnel de bureau qui le désire).

Début de « UN GESTE », fabrication de produits alimentaires offerts aux personnes dans le besoin, accompagnée de bénévolat, une fois par année.
- 1986 Début d'un petit groupe de réflexion, d'échange et de prière hebdomadaire (cadres et non-cadres), le lundi matin. Ce groupe cesse en 1990.
- 1987 Début de deux petits groupes de réflexion, d'échange et de prière hebdomadaire en usine (cadres et non-cadres). Ces deux groupes cessent en 1990.

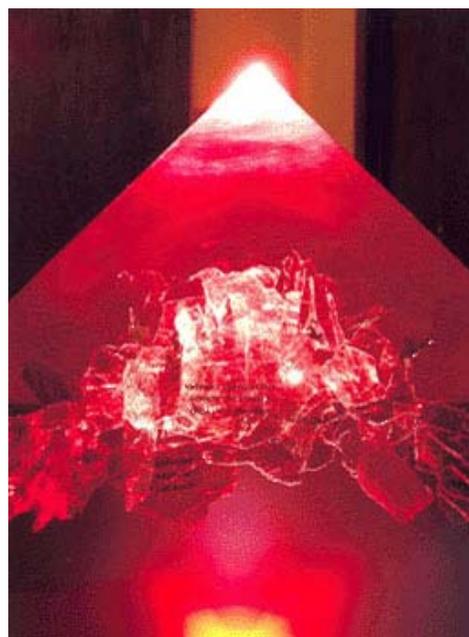
Début des témoignages semi-annuels pour tous. Ils avaient été annuels jusque là.
- 1988 Le 15 octobre 1988, visite de Mère Teresa au centre d'opération à Anjou.
- 1989 Notre fondateur retourne vers le Père.

Début de la réflexion doctorale à l'Université de Fribourg avec Monsieur le professeur Maurice Villet, économiste. Puis s'ajoute, en 1994, monsieur le professeur Roger Berthouzoz, théologien et éthicien.

- Une révision de *Notre Projet*, version non abrégée, a été effectuée à la suite de nombreux changements suggérés par le groupe du management. Ces changements ont été effectués suite à plusieurs rencontres du groupe de management, qui a été divisé en petits groupes de discussion et de réflexion. Ce nouveau texte a été subséquemment amélioré et approuvé par le conseil d'administration.
- 1990 Début d'une période de réflexion et de prière à la fin des rencontres du conseil d'administration et du comité de direction.
- Première rédaction par quatre membres du conseil d'administration, de deux nouvelles versions de *Notre Projet* : une version abrégée d'une page; une version abrégée d'une page par section de *Notre Projet*. Approbation subséquente de ces deux textes abrégés, lors d'une réunion du conseil d'administration.
- 1991 *Point tournant du vécu chrétien de Notre Projet : début du groupe de prière et de fraternité du premier mercredi du mois*
- Ce nouvel outil de management est un lien mensuel de prière, lequel a été établi lors d'un voyage à Calcutta, avec les contemplatives de Mère Teresa dans cette même ville, et avec les Bénédictines contemplatives de Saint-Eustache, à l'occasion de l'Eucharistie du premier mercredi du mois. Nous prions les uns pour les autres : les contemplatives pour nous dans l'entreprise, et nous pour elles.
- Début de la première enquête sur l'évolution du bonheur humain.
- 1993 Deuxième enquête sur l'évolution du bonheur humain. 60^e anniversaire de fondation.
- Début d'une période de réflexion et de prière mensuelle par le comité de gestion au début de leur rencontre hebdomadaire.
- Changement de « Notre Mission » à **Notre Projet**.
- 1994 Début de l'attribution annuelle du « **prix du coeur** » qui est offert aux personnes qui, au cours de leurs nombreuses années de travail dans l'entreprise, ont été remarquées comme étant des personnes qui, non seulement accomplissaient très bien leur travail et remplissaient les exigences de leurs responsabilités, *mais aussi et surtout accordaient, au cours des années, aux personnes dans leur environnement de travail, l'accueil, l'écoute, la collaboration, l'amitié et l'affection authentiques.*
- Après un abandon de quelques années, « UN GESTE » est réinstauré, non seulement au niveau de la production et du bénévolat, mais certains membres du personnel font la distribution des produits fabriqués, dans les familles défavorisées, le tout quelquefois suivi d'un café fraternel avec partage.
- Début d'une réflexion systématique du groupe du 1^{er} mercredi du mois sur *Notre Projet*.
- 1995 Nous avons la joie de recevoir une lettre de Mère Teresa, écrite de Calcutta le 24 février 1995. Attachée à cette lettre, Mère Teresa nous fait parvenir la version originale anglaise de la prière pour notre entreprise. À sa demande, nous lui avons soumis un projet de prière. Elle y a apporté certaines corrections, qu'elle nous a fait parvenir avec sa lettre de février 1995. Nous reproduisons cette lettre, et la traduction française de cette prière immédiatement après la présente chronologie, contenue dans le document de Notre Projet, version non abrégée.
- En février 1995, la 3^e enquête sur l'évolution du bonheur humain est effectuée.

- 1996 En octobre 1996, la 4^e enquête sur l'évolution du bonheur humain est effectuée.
- En novembre 1996, sont réalisées pour la première fois neuf enquêtes différentes sur neuf outils de management à caractère non économique, lesquels sont utilisés dans notre entreprise, dans certains cas depuis plusieurs années. Ces enquêtes ont pour but d'établir si, oui ou non, il y a un climat de liberté de participation individuelle et collective, face à ces différentes activités. Elles permettent aux participants d'exprimer, anonymement par écrit ou verbalement, leurs désirs de changements, d'améliorations, et même d'abandon de certaines activités. Les enquêtes ont clairement révélé que, les différents outils de management investigués apportent, le choix d'une vaste gamme de valeurs d'humanisation et de spiritualisation aux personnes qui, librement, participent aux activités. Parmi ces valeurs offertes par les outils de management, chaque personne reçoit les valeurs qu'elle désire, et ignore celles qu'elle ne veut pas.
- 1997 Les résultats de cette première série d'enquêtes sur les outils de management sont publiés, expliqués et discutés, avec les personnes qui y ont participé. Plusieurs changements dans le déroulement de certaines activités des outils de management non économiques sont suggérés et décidés.
- Préparation du 1^{er} plan stratégique du déploiement des outils de management et de leurs activités, auxquelles peuvent participer les personnes dans l'entreprise qui le désirent, et recevoir ainsi un ensemble de valeurs d'humanisation et de spiritualisation vaste et complet. Ce plan stratégique est pour 1998 et 1999. Il est approuvé par le Comité de gestion, le Comité de direction, et le conseil d'administration.
- Vendredi le 5 septembre 1997, retour de Mère Teresa vers le Père.
- Le 27 novembre 1997, à l'Université de Fribourg, défense publique de la thèse de doctorat sur :
- De nouveaux outils de management pour l'entreprise
Apports durables au bonheur humain et à la profitabilité concurrentielle*
- Obtention de la mention magna cum laude, pour la défense de la thèse.
- 1998 65^e anniversaire de la fondation de notre plus ancienne entreprise.
- Obtention du doctorat, le 3 juillet 1998.
- Publication « haute gamme » d'un résumé de 40 pages de la thèse, et d'une nouvelle édition de *NOTRE PROJET*, version complète, le tout en français et en anglais.
- 1999 à 2001 Enquêtes sur le climat organisationnel.
- 2002 70^e anniversaire de la fondation de notre plus ancienne entreprise.

**PHOTOS DE LA PYRAMIDE DES VALEURS DES DEUX SIOM
A L'ENTREE DES USINES ET BUREAUX DU GROUPE OCB INC.**



Photos de la pyramide des valeurs et de son socle en marbre de Jérusalem. Installée à l'entrée des bureaux corporatifs du Groupe OCB Inc., dans le centre des affaires de Montréal.

PYRAMIDES DES VALEURS DES DEUX SIOM
à l'entrée des usines et bureaux du groupe OCB Inc.

Pyramides des valeurs à l'entrée de la Bibliothèque des HEC - Montréal et naissance du FIMES⁽¹⁾,
Naissance du CIRAN, le Comité International de Réflexion et d'Action sur *Notre Projet*

Pyramide des valeurs de *Notre Projet*

Depuis le début de l'expérimentation du nouveau SIOM, et du "travail en équipe" des deux SIOM, nous cherchions un symbole en mesure d'illustrer simplement et clairement, cette longue recherche et expérimentation, qui a mené à la découverte du SIOM(H). Nous avons pensé à la pyramide. Pourquoi ? Tout d'abord, son *élan vers le haut*, symbole de la *croissance*, résultat de l'*effort soutenu*. Symbole également de *solidité*. Symbole de *courage*, puisque pour construire les pyramides il a fallu des dizaines d'années. Symbole de *durée*, puisqu'une fois qu'elle est construite, elle dure des millénaires. Symbole de *sobriété*, de *beauté*, et de *humilité*, puisque ses lignes sont dépouillées et simples. C'est pourquoi le dessin de la pyramide apparaît sur la couverture du Livre Doré.

À l'intérieur de cette pyramide, nous avons pensé "installer en suspension" les principales valeurs apportées en milieu de travail par les deux SIOM, l'humain et l'économique. Il y a donc, à l'intérieur de la pyramide, une cinquantaine de valeurs. Elles sont inscrites sur des morceaux de mica provenant de différentes mines de mica du Canada. Nous avons alors tenté de trouver un moyen concret, un moyen visible, qui illustrerait, qui imagerait, le mouvement des valeurs profondément humaines, apportées en milieu de travail par *Notre Projet* et par le "travail en équipe" des deux SIOM. Madame Claire Sarrasin, artiste canadienne qui a dessiné les pyramides et qui a vu à leur fabrication, a eu une idée "lumineuse". Elle a suggéré d'installer sous la pyramide, une puissante lumière laser. Cette lumière illumine chaque morceau de mica en suspension, sur lesquels morceaux sont inscrites, l'une ou l'autre des valeurs découlant de *Notre Projet*. La puissante lumière illustre visuellement le mouvement des valeurs en boucle de rétroaction dans le milieu de travail, et elle illustre bien que tout ce système de valeurs est bien vivant et en évolution constante.

Voilà l'origine des pyramides, maintenant installées à l'entrée de chacune des usines, des bureaux, ainsi que dans chaque salle de silence et de réflexion. Chacune d'elles est illuminée au Laser. Elles sont installées sur un socle ; certains de ces socles sont faits de morceaux de marbre de Jérusalem ! Au bas de chaque pyramide est inscrit :

"Concilier épanouissement humain avec efficacité - rentabilité de l'entreprise
oui... Mission Possible,
grâce aux valeurs dans la pyramide, apportées par les nouveaux outils de management !"

Ces pyramides rappellent, chaque jour, aux personnes oeuvrant dans nos différents lieux de travail, ce qu'est *Notre Projet*, et ce que tous ensemble nous désirons vivre, aujourd'hui mieux qu'hier et moins bien que demain.

⁽¹⁾ Il s'agit du Forum International sur le Management, l'Éthique et la Spiritualité, le FIMES.

Pyramide des valeurs à l'entrée de la bibliothèque des HEC - Montréal, et le FIMES⁽¹⁾

En 1998, après l'obtention du doctorat, J.-Robert Ouimet a partagé avec Jean-Marie Toulouse, directeur des HEC de Montréal, "*son rêve*" de fonder, de créer et de financer partiellement, une organisation en mesure de faire connaître les activités de nouveaux O.M., et du nouveau SIOM. C'est ainsi que, par la suite, a pris forme le comité des cinq cofondateurs du FIMES, composé de monsieur Jean-Marie Toulouse, de messieurs les professeurs Roger Berthouzoz et Maurice Villet (Université de Fribourg, Suisse), Thierry Pauchant (HEC Montréal), et de J.-Robert Ouimet comme initiateur et co-fondateur. Ce comité d'organisation a établi un lien spirituel permanent avec Yvon Moreau, le Père Abbé de Oka. Voilà l'origine de l'idée, puis de la fondation et du début de l'organisation du FIMES. Voilà également *la raison d'être de la pyramide des valeurs des deux SIOM, qui est installée à l'entrée de la bibliothèque des HEC - Montréal.*

Deux des principaux volets des activités du FIMES sont l'organisation de Forums à travers le monde, réunissant conférenciers réputés et participants intéressés à :

- l'approfondissement du comment le management, l'éthique et la spiritualité, peuvent être intégrés ensemble dans l'enseignement et dans la gestion quotidienne de toutes les organisations ;
- l'enseignement et la diffusion du fonctionnement du nouveau SIOM(H), intégrés au fonctionnement du SIOM(É), lequel est déjà enseigné par toutes les grandes écoles de management de par le monde.

Toutes ces activités sont appuyées progressivement par des publications, des recherches, des sites Internet, par des conférences et des présentations audio-visuelles. Les objectifs du FIMES sont complexes et risqués. De plus, l'atteinte de ses objectifs requerra des ressources matérielles considérables.

Le 1^{er} FIMES a eu lieu en septembre 1998 à l'École des HEC. Il a remporté un vif succès scientifique, humain, moral et spirituel. Le 2^e Forum FIMES a eu lieu en mai 2001, aux HEC de Montréal. Les textes, conférences et certaines présentations vidéo de ces deux forums sont disponibles, grâce à un précieux travail effectué par Monsieur le professeur Thierry Pauchant, en équipe avec plusieurs collaborateurs réputés. Le 3^e FIMES a lieu les 1^{er} et 2 mai 2003, à St. Thomas University, USA.

⁽¹⁾ Courrier électronique de FIMES : fimes@notreprojet.org

Le CIRAN ⁽¹⁾, Comité International de Réflexion et d'Action sur Notre Projet

En mars 2002, a eu lieu à Montréal, la première réunion du CIRAN. Ce comité est constitué de professeurs de grandes universités de trois différents pays, de chefs d'entreprise et de managers de différentes entreprises, de professionnels et de spécialistes dans la gestion des ressources humaines. La seconde rencontre de ce Comité International a eu lieu en janvier 2003, à Montréal⁽²⁾.

Plusieurs éditions du Livre Doré

Depuis la publication de la thèse, 4 éditions françaises, ainsi que 3 éditions anglaises du résumé de la thèse, appelé Livre Doré, ont été publiées à plusieurs milliers d'exemplaires. La 1^{ère} édition espagnole sera publiée en 2003.

Nous savons, grâce aux informations obtenues au cours de nombreuses conférences et interventions publiques, et au cours des rencontres du FIMES et du CIRAN, que concilier concrètement dans toute organisation, sur les cinq continents, la croissance durable du bonheur humain avec la rentabilité et l'efficacité, (ce qui équivaut à concilier la croissance des richesses économiques avec la croissance des richesses éthiques et spirituelles), est un défi de taille. Il s'agit donc pour le FIMES, mais très particulièrement pour le CIRAN de trouver des moyens dynamiques de réflexion et d'action pour diffuser, enseigner et « vendre » les nombreuses activités du nouveau SIOM(H) et du "travail en équipe des deux SIOM".

Défi de taille. Cela nous demandera beaucoup de temps et de courage, de recherche, de réflexion et de ressources économiques considérables. Nous les trouverons. À ces efforts nécessaires, s'ajoutent pour les personnes intéressées, l'apport irremplaçable du silence intérieur, du ressourcement, et pour certains de la prière silencieuse et généralement personnelle. Cet apport irremplaçable et précieux, est l'élément-clé, lequel accroît la possibilité que le CIRAN et le FIMES, possiblement par des voies différentes menant au même objectif, réussissent au cours des prochaines décennies, à propager progressivement l'utilisation du "travail en équipe" des deux SIOM, l'humain et l'économique.

⁽¹⁾ Courriel électronique du CIRAN : ciran@notreprojet.org

⁽²⁾ Parmi les participants, mentionnons Roger Berthouzot de l'Université de Fribourg ; Olivier Boiral de l'Université Laval ; Lorraine Bojanowski de l'Université de Montréal ; Alain-Michel Chauvel de l'entreprise internationale Bureau Véritas, Paris ; Gilles Chevalier des HEC, Montréal ; André L. Delbecq, de l'Université Santa Clara, Californie ; Jean-Guy Dubuc ; Pierre Duhamel, des Éditions Transcontinentales ; Ghislain Dufour de National ; Robert Dutton de RONA, ; Michel Gourges, du Collège des Dominicains, Ottawa ; Michel Guindon des HEC, Montréal ; Marcel Laflamme de l'Université de Sherbrooke ; Keven Lee, de l'Université de Chicago ; Michael Naughton, de l'Université de St.Thomas, Minneapolis ; Michael Novak de American Enterprises Institute (AEI), Washington ; Pierre Prévost du Conseil du Patronat du Québec ; Michael Scaperlanda de l'Université de Oklahoma ; Philip Thompson de l'Université St. Edward, Texas ; ainsi que huit membres de la direction et du personnel du groupe OCB Inc.

**AUTRE LETTRE DE MÈRE TERESA
PRIÈRE DE L'ENTREPRISE
ÉPILOGUE**

Nous terminons, en vous présentant tout d'abord, une autre des lettres que Mère Teresa a bien voulu nous adresser. Celle-ci est accompagnée de la prière des entreprises dans lesquelles la présente expérimentation est effectuée.

Cette prière de Mère Teresa est utilisée discrètement par les personnes intéressées.



*"I know God won't give me anything I can't handle.
I just wish he didn't trust me so much."*

LETTRE QUE MÈRE TERESA
NOUS ADRESSAIT DE CALCUTTA, en février 1995

LDM

MISSIONARIES OF CHARITY
54A ACHARYA J CHANDRA BOSE ROAD
CALCUTTA 700016, INDIA

24 February 1995

Dear Mr. Ouimet,

Thank you for sending me the beautiful prayer you have composed for all those who work with you. I am sure that it will be a source of many blessings for all. Thank God that He is leading you to help many people to pray, for prayer gives a clean heart and a clean heart can see God. If we see God in one another, then we will want to love and serve Him in each other.

I have had one of the Sisters type your prayer at the back of this picture I was given of God the Father. There are just a few very small changes in it. In the picture God the Father is holding the world close to His Heart to show how much He loves each one of us. Let us be His own love, compassion and presence to everyone we meet.

Please also pray for our poor and for me.

God bless you,

Mère Teresa m

PRIÈRE DE L'ENTREPRISE⁽¹⁾

Dieu notre Père, Créateur de l'Univers et de chaque être humain oeuvrant dans Ton entreprise, dans notre entreprise, aide-nous à répandre Ta parole là où nous allons, tant au travail, qui est notre gagne-pain quotidien, que dans nos relations d'affaires avec nos clients et nous fournisseurs qui sont, comme nous, Tes fils et Tes filles.

Dieu notre Père, remplis notre âme de Ton esprit et de Ta vie, afin qu'avec Toi, notre labeur et notre sueur se transforment en prière, inondant d'amour les produits et services que nous préparons pour nos consommateurs qui sont, comme nous, Tes fils et Tes filles.

Dieu notre Père, pénètre et possède notre être tout entier, afin que notre vie de travail dans Ton entreprise, dans notre entreprise, devienne le rayonnement de Ta propre vie. Brille à travers nous, pour qu'au retour du travail, ceux qui partagent nos vies, maris ou femmes, enfants ou compagnons de vie, sentent Ta présence en nos coeurs, par l'amour et l'affection que nous vouons à nos familles, Tes familles.

Très cher Père, vis avec nous dans notre environnement de travail, aime avec nous, bûche avec nous, travaille avec nous, afin d'améliorer notre performance et notre productivité et, par conséquent, nos produits et services, nos procédés et nos stratégies, nous permettant ainsi de contribuer à la sécurité et à la qualité de vie de tous les humains de notre pays et de la terre entière, qui sont, comme nous, Tes fils et Tes filles.

Très cher Père, partage notre vie de labeur pour que nous puissions commencer et continuer à T'aimer, Père, et avec Ton aide à nous aimer les uns les autres, tout en poursuivant en même temps la bataille que nous livrons tous les jours pour gagner la vie de nos familles. Laisse-nous chanter Tes louanges, de la façon que Tu préfères, en répandant Ton amour sur nos familles, nos proches et nos consommateurs.

Laisse-nous enseigner Ta parole, non par des mots, mais par notre exemple et notre vécu de tous les jours au travail, par l'influence compatissante de nos actions et par la plénitude de l'amour que nos coeurs Te portent.

Et pour ceux d'entre nous qui croient en Toi, comme en Ton fils Jésus et en l'Esprit-Saint, nous Vous demandons, à Vous trois, de nous accompagner au fil de notre travail quotidien.

Amen!

(1) Traduction française du texte anglais corrigé et approuvé par Mère Teresa. Voir la lettre qu'elle nous adressait le 24 février 1995.

ÉPILOGUE

Et sur la lancée de cette prière de Mère Teresa, nous terminons cette 4^e édition française révisée, la 3^e édition anglaise révisée, et la 1^{ère} édition espagnole, par ce souhait que nous pourrions nous faire les uns les autres :

- LA PAIX SOIT EN NOUS ! - LA PAIX SOIT AVEC NOUS ! -
- LA PAIX SOIT ENTRE NOUS ! -

Dans cette expression - La paix soit en nous, avec nous, entre nous - sont contenues les six principales valeurs que les activités du nouveau SIOM(H) sont en mesure d'apporter en milieu de travail, au fil des années, aux libres participants à ces activités :

***la solidarité ; la fraternité ;
l'écoute de l'autre ; la croissance de la dignité humaine ;
la foi et l'espérance, vécues par chaque personne à son rythme et à sa façon.***

Grâce à la présence en milieu de travail de ces six valeurs fondamentalement humaines, et absolument nécessaires dans la vie de chaque être humain, il pourra y avoir croissance durable de l'épanouissement et du bien-être humain, de l'efficacité de l'organisation, et du profit de l'entreprise si elle fonctionne en économie de marché.

Et alors, la paix sera effectivement en nous, avec nous, et entre nous, au fil des années.

Elle se répandra, par osmose, sans effort, dans nos familles le soir et les fins de semaine; ainsi que dans la société, sur la planète Terre, et progressivement sur les autres planètes que les humains habiteront, au cœur de ce magnifique, colossalement immense et extraordinaire Cosmos, lequel est tellement beau et bien organisé. Qui en est l'Auteur ? Qui en est l'Ingénieur ? Est-ce qu'un ciel clair, par une nuit étoilée, ne nous communique pas la possibilité, face à la beauté du Cosmos et de son extraordinaire fonctionnement, d'un Auteur qui peut être l'Ingénieur de l'Amour, l'Auteur de l'Amour, et pourquoi pas l'Auteur qui est Amour ?

Et ce que Mère Teresa dit et ce qu'elle écrit sera alors plus vrai que jamais :

*Le fruit du **silence** est la prière
Le fruit de la **prière** est la foi
Le fruit de la **foi** est l'amour
Le fruit de l'**amour** est l'entraide
Le fruit de l'**entraide** est la **paix***

Et peut-être pourrions-nous ajouter :

*Le fruit de la **paix** est le besoin de silence
Le fruit du **silence** est la prière, etc.*



OUI... MISSION POSSIBLE !

La mise en œuvre des deux SIOM fonctionnant en étroite synergie

fera qu'il sera possible,

dans le milieu de travail de toute organisation humaine,

- que la Paix soit en nous -

- que la Paix soit entre nous -

- que la Paix soit avec nous -

un peu plus demain qu'hier,

avec tous les hauts et les bas normaux de toute vie humaine.

Ainsi nous apporterons quotidiennement cette paix

dans nos familles et dans notre milieu de vie,

et nous continuerons tous ensemble à accroître,

dans toutes les organisations et les pays du monde,

de façon de plus en plus juste et équitable,

les richesses matérielles, intellectuelles, morales et spirituelles !

À l'endos du Livre Doré, vous retrouvez quelques-unes des devises annuelles de nos entreprises. Plusieurs d'entre elles ont été choisies au scrutin universel annuel, par le personnel de l'entreprise ou du département où les devises sont affichées. Les devises annuelles reflètent concrètement, au fil des ans, les valeurs communiquées dans le milieu de travail quotidien, particulièrement par les activités du SIOM(H), et de son travail en équipe et en synergie, avec le SIOM(É). Ces devises sont affichées dans les corridors et dans les salles de silence et de méditation des différents sites d'opération.



**CERTAINES DEVICES CHOISIES AU FIL DES ANNÉES
DANS LES ENTREPRISES DU GROUPE OCB INC.**

Tout travail est vide sauf où il y a de l'amour

L'accueil transforme et fait grandir

Ensemble pour bâtir et aimer

L'action parle plus fort que les mots

L'esprit s'enrichit de ce qu'il reçoit, le cœur de ce qu'il donne

On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentielle est invisible aux yeux

Le sourire est la fenêtre du cœur

Seul l'amour mène à la paix

La première forme de partage est le respect de l'autre

Servir l'Homme au lieu de se servir de l'Homme

C'est en donnant que l'on reçoit