



Spiritualité et Management

**À LA RECHERCHE  
D'UNE ORGANISATION  
QUI RAYONNE**

Bien-être humain  
Productivité  
Profit compétitif

À mon cher père, notre fondateur, qui nous a enseigné la gentillesse, le courage et la sagesse; À ma chère mère, pour sa vie de foi, d'espérance et de compassion; À ma très chère épouse, Myriam, pour sa vie remplie d'amour et de don de soi, d'intelligence et de détermination; À nos quatre enfants, Joanne, Marie-Diane, J.-René, J.-Robert; nous vous léguons la belle responsabilité de construire votre propre pyramide et phare, assistés et guidés par notre Dieu Amour.

**À notre Dieu Amour, merci pour Ton Amour, pour Ta Présence et pour Ton Pardon constant, pendant les 75 dernières années et, si Tu le veux bien, pendant les 75 prochaines années!**



J.-Robert Ouimet



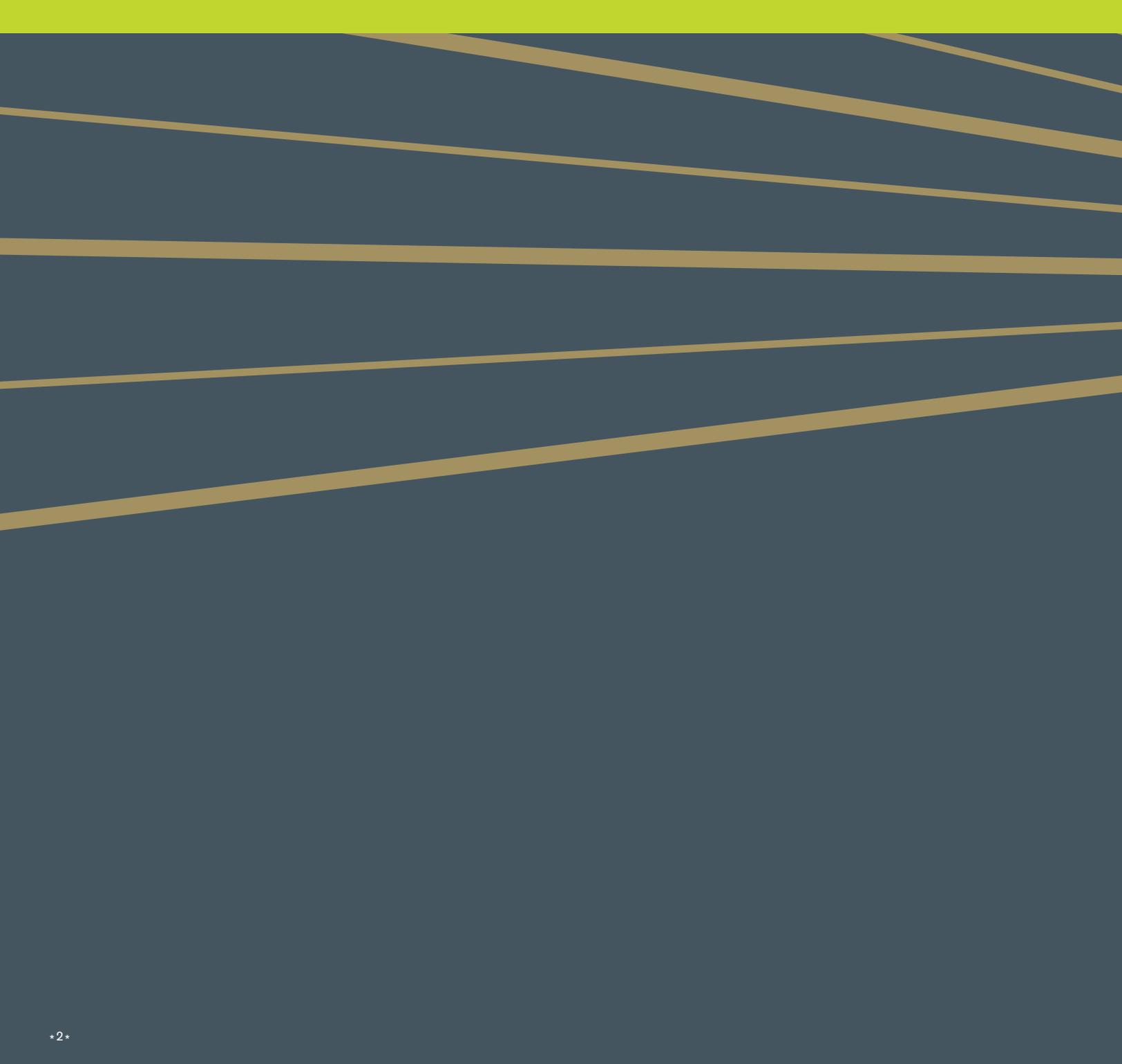


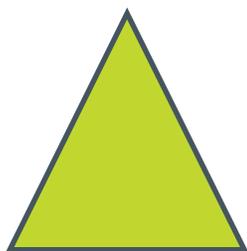
Spiritualité et Management

# À LA RECHERCHE D'UNE ORGANISATION QUI RAYONNE

Bien-être humain  
Productivité  
Profit compétitif







La pyramide est un symbole associé à **Notre Projet**.<sup>1</sup> Par le mouvement puissant de ses lignes vers le haut, elle illustre la **croissance** et l'**effort** soutenu. Elle symbolise le **courage** et la **solidarité**, tout le travail et toutes les années nécessaires pour construire **Notre Projet**. Par conséquent, elle durera de nombreuses années. Et, finalement, la pyramide représente la **sobriété** et la **beauté**, l'**authenticité** et l'**humilité**, parce que ses lignes sont droites et simples. Voilà pourquoi des pyramides se trouvent en chacun de nos milieux de travail. Elles illustrent et contiennent les noms des 50 valeurs primordiales qu'apportent les nombreuses activités des deux SIOM<sup>1</sup> : l'humain et l'économique.

**À l'occasion du 75<sup>e</sup> anniversaire de notre fondation en 1933 par J.-René Ouimet, une nouvelle sorte de pyramide se fait voir en chacun de nos milieux de travail.**

Lorsque les deux SIOM fonctionnent de plus en plus ensemble avec la clé de voûte, les trois formant une équipe, les relations humaines de tous ceux qui travaillent au sein de l'organisation s'enrichissent et se transforment lentement.

Après maintes années, l'organisation commence à « rayonner ». Cette nouvelle culture implantée en milieu de travail se compare à un phare qui brille à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail. Ainsi, la pyramide et le phare se sont fusionnés.

<sup>1</sup> La définition des expressions **Notre Projet**, le *SIOM humain* et le *SIOM économique* se trouve aux pp 14-21.

# Mot du président du conseil d'administration et chef de la direction<sup>2</sup>

C'est une grande joie de présenter la deuxième édition française révisée de cette brochure à l'occasion des célébrations de notre 75<sup>e</sup> anniversaire, lesquelles honorent mon père, J.-René Ouimet, qui en mars 1933 a fondé nos entreprises.

Cette brochure a été préparée pour honorer notre fondateur et son épouse, Thérèse, ainsi que chaque personne qui a travaillé dans notre organisation, surtout ceux qui étaient, ou sont toujours, avec nous pour 25 ans ou plus.

Cette brochure a été très spécialement préparée pour honorer mon épouse, Myriam, qui a joué un grand rôle dans le développement humain, social et économique de nos entreprises et, encore plus important, dans la transmission de l'amour à nos quatre enfants et dans leur éducation.

Pour vous qui avez l'intention de connaître notre organisation ou d'en faire partie, que la lecture de cette brochure illumine votre réflexion et votre décision. La croissance soutenue de nos entreprises encourage les membres de notre personnel et les sécurise, mais, en outre, elle fait croître notre joie de vivre, c'est-à-dire une attitude positive, une manière d'être au travail qui est remplie de confiance. Et c'est cela qui rayonne de plus en plus.

Depuis 75 ans, nous essayons de vivre **Notre Projet** d'amour, de solidarité, d'équité, de justice, de productivité et de profit compétitif et, chaque année, nous faisons du progrès. Il y a aussi beaucoup de hauts et de bas, ce qui est tout à fait humain. Notre tâche est très difficile : faire croître le bien-être humain et la joie de vivre et, en même temps, poursuivre la productivité compétitive et le profit. C'est une lutte constante et, pour ne pas nous décourager, nous avons besoin d'aide d'En-haut.

<sup>2</sup> Président du conseil d'administration et chef de la direction : Holding O.C.B. inc; Cordon Bleu International ltée; Piazza Tomasso International inc.; Fondation : «À Dieu Va»



## Notre Projet

Réconcilier la croissance du bien-être humain et de la joie de vivre avec la productivité compétitive et le profit. Afin de ne pas nous décourager, n'avons-nous pas besoin de l'aide d'En-haut ?

C'est certain.

Ce qui est très important, par contre, c'est de continuer nos efforts symbolisés par tout le travail exigé pour construire une pyramide. Le fruit de nos efforts, depuis 1933, se trouve illustré dans le phare, car nous n'avons plus aucun doute que nous vivons dans une organisation qui rayonne. Venez nous rendre visite et vous jugerez vous-même si notre discours est vide ou s'il correspond vraiment à la réalité.

En 2007, nous avons vécu une expérience qui a apporté une joie profonde. Nous avons transmis à la troisième génération nos entreprises qui se spécialisent dans la préparation de produits alimentaires. En Amérique du Nord, du point de vue économique, seulement 4 % des entreprises familiales sont transférées avec succès à la troisième génération. Et de ce nombre, encore moins de ces enfants de la troisième génération s'intéressent à maintenir non seulement la performance économique mais aussi l'esprit moral, spirituel et religieux qui a inspiré notre fondateur et son successeur, ce désir et ce courage contenus dans **Notre Projet**.

À vous et à votre famille, salutations chaleureuses, authentiques et cordiales. Et pour ceux que cela intéressent, nous offrons l'union quotidienne de silence intérieur et de prière, ce que nous vivons tous selon notre rythme personnel et privé.

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



# Table des matières

<b>Un mot du président du conseil d'administration et chef de la direction</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>Quel est Notre Projet ?</b>	<b>14</b>
Les deux SIOM	21
<b>Les activités en milieu de travail</b>	<b>22</b>
Les rencontres avec les personnes mises à pied ou congédiées	22
Les témoignages	25
Le prix du coeur	25
Un geste	25
Les rencontres bilatérales annuelles	25
Un repas à quatre et l'entrevue finale préengagement	25
Un moment de silence intérieur avant les réunions	25
Les repas communautaires	25
Les rencontres entre de petits groupes du personnel et leur manager	27
Un bonus-partage	27
Les illustrations murales	27
La salle de silence intérieur	27
Le groupe de soutien spirituel	28
Le parrainage	28

<b>Les valeurs apportées par les activités</b>	<b>30</b>
La dignité	32
La sérénité	32
La solidarité	32
La fraternité	32
L'authenticité	32
La sagesse	32
L'écoute de l'autre	32
La justice	32
La foi	33
L'espérance	33
La liberté	33
La responsabilité	33
La prudence économique	33
L'amour et la joie de vivre	33
L'efficacité	33
L'humilité	33
Le pardon	33
<b>Les outils de mesure scientifique guidant la gestion des activités</b>	<b>34</b>
L'enquête biennale sur le climat organisationnel	35
L'enquête biennale sur l'efficacité des valeurs apportées en milieu de travail par les activités du SIOM humain	36

## **Les outils de mesure scientifique guidant la gestion des activités (suite)**

Les deux plans stratégiques triennaux : humain et économique . . . . .36

## **Les conditions qui favorisent le développement de Notre Projet 38**

Un leadership fort . . . . .39

Des conditions de travail compétitives . . . . .39

La primauté de l'humain, le profit en second lieu :  
les deux absolument nécessaires . . . . .39

La liberté . . . . .40

Les coûts . . . . .41

Le recrutement . . . . .41

## **Les responsabilités vues à travers la lorgnette de Notre Projet 42**

Les membres du personnel et leur famille . . . . .44

Les consommateurs, les clients, les fournisseurs, les syndiqués  
et les concurrents . . . . .44

Les dirigeants et les gestionnaires . . . . .45

Les membres du conseil d'administration et les actionnaires . . . . .45

La société, la nation et la Création . . . . .46

Dieu Amour – l'Être suprême – la spiritualité ou la tradition religieuse  
choisie par chaque personne. . . . .46

Les six cercles de responsabilité . . . . .47

## **Conclusion 48**

## **Annexes 50**

Des citations prises de la thèse doctorale . . . . .50

La prière composée par Mère Teresa . . . . .53

La prière de notre entreprise . . . . .54

Le psaume 148. . . . .56

Les symboles de **Notre Projet**. . . . .58

Cette brochure est un résumé du *Livre doré* qui lui-même condense en 100 pages la thèse de 1500 pages, y compris les annexes et les documents de recherche scientifique.

© La Fondation «À Dieu Va»

Deuxième édition française révisée 2008

La deuxième édition anglaise révisée et la première édition espagnole  
sont disponibles : [www.notre-projet.org](http://www.notre-projet.org)

Contact : [info@notreprojet.org](mailto:info@notreprojet.org)

Direction artistique et design graphique :

**Jonathan Rehel pour Six CreativeLab**

Impression :

**Imprimerie GG**

Images :

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

# Introduction

---



**O**n dit souvent que certaines personnes rayonnent. Elles brillent de sérénité, d'une force intérieure et spirituelle, d'une merveilleuse joie de vivre. On les perçoit comme équilibrées et en pleine possession de leurs facultés. Leur secret se trouve souvent dans des périodes de silence, de réflexion et, pour certaines parmi elles, de méditation et de prière. Ces personnes semblent s'abreuver à une source divine, de laquelle elles reçoivent une force redoublée. Elles donnent l'impression d'être nourries par une spiritualité ou par une tradition religieuse librement choisie. On ne peut pas donner ce qu'on n'a pas reçu.

Est-il possible, en toute liberté, de maintenir en équilibre, dans une organisation, des valeurs profondément humaines et spirituelles, et des valeurs économiques ? Pourquoi pas ? Dr J.-Robert Ouimet a soutenu en 1997 une thèse doctorale à l'Université de Fribourg, Suisse. Il a reçu la mention *magna cum laude* pour sa soutenance publique.

Là, il a proposé un modèle de management qui cherche à apporter à une organisation des valeurs profondément humaines et spirituelles, tout en promouvant, en encourageant et en stimulant la croissance soutenue de la productivité et du profit compétitif.

Au début, cette approche expérimentale s'appelait Notre Mission, mais depuis 1990, **Notre Projet**. Elle a cherché, et cherche encore, à « spiritualiser » une organisation de la même manière que des personnes se spiritualisent.

Dans la présente brochure, vous trouverez une courte description de **Notre Projet**, des activités qui y sont associées et des valeurs que ces dernières apportent en milieu de travail. Vous apprendrez également les conditions qui favorisent le succès de **Notre Projet** ainsi que les diverses et lourdes responsabilités qui pèsent sur les épaules surtout des actionnaires et ensuite sur celles des membres du conseil d'administration, des managers et de chaque personne qui travaille dans l'organisation.

# Pourquoi spiritualiser une organisation ?

La réponse est très simple : pour la faire rayonner,  
**comme une personne.**  
**Mais comment peut-on reconnaître  
cette spiritualisation ?**

D'abord, l'organisation se met au service des personnes et non l'inverse. La dignité humaine a toujours la première place, même si, en pratique, nous ne réussissons pas à le faire parfaitement.

Lorsqu'il faut décider quelque chose, nous voulons mettre en deuxième place les considérations économiques, pas en première. Nous valorisons les personnes dans l'organisation en tant qu'êtres humains, et non pas comme des rouages de la machine de production. Elles ne sont pas des instruments, des ressources ou, encore pire, du capital humain – une expression terrible, exploitative, dégradante, humiliante et explosive. Ces termes font de plus en plus partie du vocabulaire du monde des affaires et des écoles de gestion.

Il est important de le répéter : la dignité humaine occupe la première place et, ensuite, en seconde, les considérations de la productivité compétitive et du profit. Il faut atteindre les deux objectifs, mais, comme nous l'expliquerons plus loin, nous n'atteignons jamais notre objectif parfaitement.





Une organisation qui rayonne se met d'abord au service du bien-être humain. Le développement économique et le profit ne sont que des instruments pour encourager la croissance.

Dans beaucoup d'organisations, sinon dans la plupart d'entre elles, la productivité et le profit se définissent comme l'objectif primordial.

Les êtres humains ne sont que des «instruments», des «ressources humaines» et, le comble de l'insulte, du «capital humain». La dignité humaine doit occuper la première place, et, ensuite, en seconde, la performance économique, mais les deux sont absolument nécessaires.



Lorsque nous prenons des décisions, nous voulons considérer les facteurs économiques après, pas avant, ceux du bien-être humain.

# Dans une organisation qui rayonne, on traite les membres du personnel avec justice, équité, respect et dignité

Dans une organisation qui rayonne, on traite les membres du personnel avec justice et équité, avec respect et dignité, même si on ne le fait pas toujours parfaitement. Un esprit de corps dynamique et durable est présent parmi eux et il est évident que tous s'entraident. Et ce qui est encore plus important, on voit une joie de vivre qui brille sur le visage de ceux qui y travaillent parce qu'ils sont en train de s'épanouir comme êtres humains. Ils sont fiers de leur organisation et aiment y travailler. Le taux de rotation est souvent inférieur à celle de l'industrie en général. Ils sont dévoués et se sentent chez eux. Les fournisseurs, comme les clients, sont heureux de faire des affaires avec une organisation qui rayonne, parce qu'ils voient une entreprise saine et dynamique qui croît et se développe constamment, tant au niveau humain qu'économique. La lumière qui émane de telles organisations illumine souvent même les familles des membres du personnel ainsi que les communautés environnantes.

Si nous voulons vivre **Notre Projet**, nous devons répondre à une question fondamentale : N'est-il pas parfois nécessaire de sacrifier le profit de l'entreprise pour maintenir le bien-être de ceux qui y travaillent. Et la réponse : Pas du tout ! Le bien-être de chaque personne qui travaille dans l'entreprise est la première responsabilité de celle-ci; l'efficacité et le profit compétitif sont la seconde. Les deux objectifs par contre se heurtent constamment l'un contre l'autre et sont en conflit, mais il faut essayer de les atteindre tous les deux. Ils doivent être en équilibre et pour cela, l'aide de la spiritualité est nécessaire. Un équilibre parfait n'est malheureusement jamais atteint. Pourquoi ? Parce que nous sommes tous humains, personne ne peut prétendre détenir le monopole de la sagesse et du courage. Nous oublions souvent des choses importantes lorsque nous sommes accablés par les lourdes responsabilités de notre travail quotidien dans l'entreprise. C'est à ce moment que nous avons besoin de l'aide d'En-Haut.



# Quel est Notre Projet ?

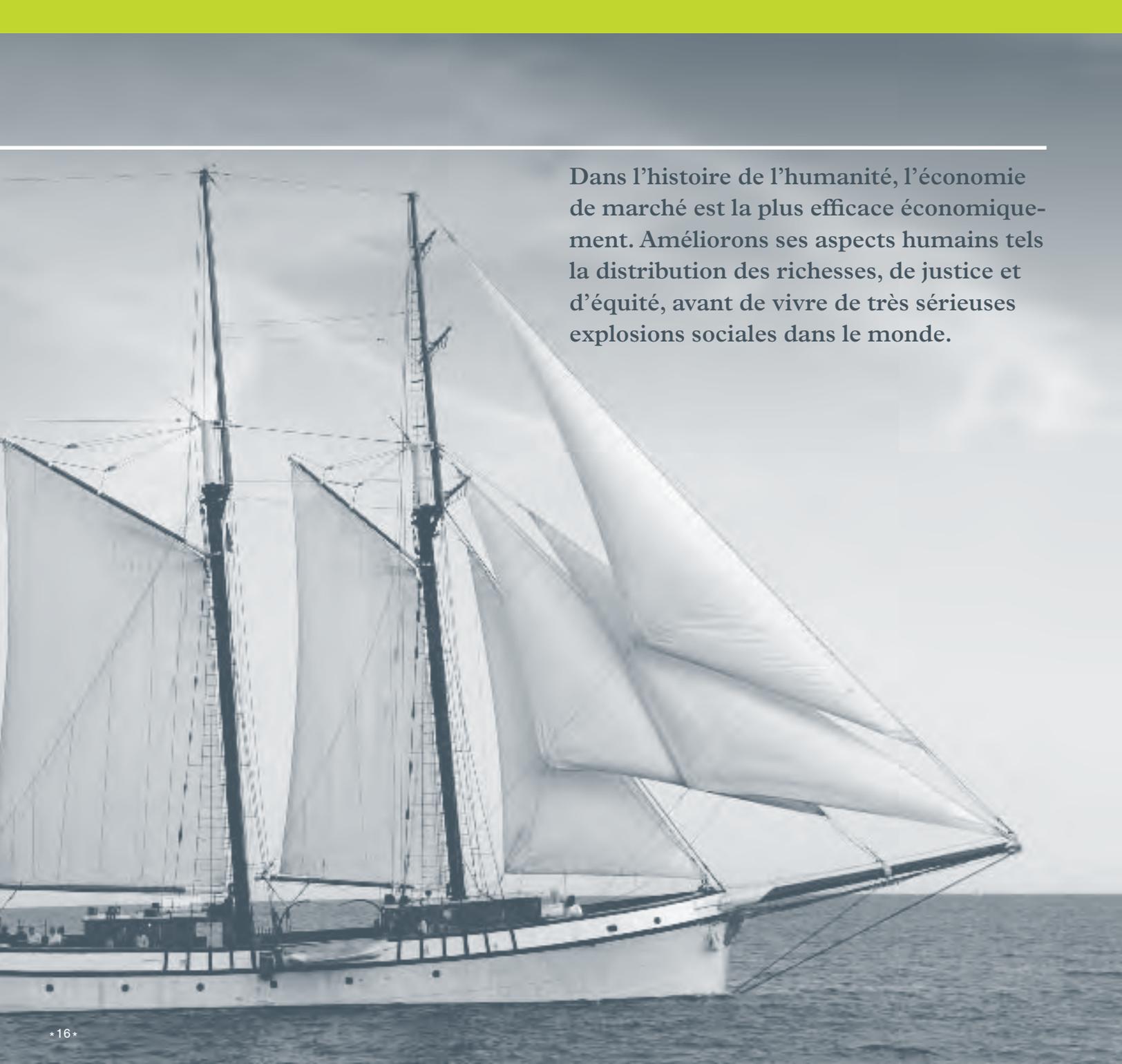
---

L'objectif de **Notre Projet** est simple, même s'il est toujours très complexe à réaliser et comporte de nombreux risques : dans le management quotidien de l'entreprise, il s'agit de toujours essayer de concilier la croissance durable du bien-être humain et de l'épanouissement personnel avec la quête de profit compétitif. Et nous poursuivons cet objectif au sein d'une entreprise qui fonctionne dans une économie de marché.

Cette approche est applicable aussi à une organisation qui ne fonctionne pas dans une économie de marché, tels qu'un hôpital, une université, une fondation et même un bureau gouvernemental. Par rapport à d'autres organisations semblables, à but non lucratif, toutes ces organisations doivent maintenir une croissance compétitive de leur efficacité et de leur opération. Elles peuvent viser cet objectif

tout en restant à l'intérieur de leurs limites budgétaires et en cherchant à atteindre d'autres objectifs importants.

Depuis 50 ans, surtout dans le monde occidental, toutes les meilleures écoles de gestion ont développé des Systèmes intégrés d'outils de management économiques (SIOM économique) qui encouragent la croissance de profit compétitif des organisations qui fonctionnent dans l'économie de marché, ou l'efficacité compétitive de celles qui ne sont pas en économie de marché le font pas. On définit les étapes principales d'un SIOM économique comme la planification, l'organisation, la coordination, la motivation et le contrôle. Si les managers dirigent leurs entreprises rigoureusement selon ces étapes, il sera beaucoup plus probable que l'efficacité compétitive et le profit augmentent.



Dans l'histoire de l'humanité, l'économie de marché est la plus efficace économiquement. Améliorons ses aspects humains tels la distribution des richesses, de justice et d'équité, avant de vivre de très sérieuses explosions sociales dans le monde.

# Le SIOM humain cherche à réhumaniser le milieu de travail et à donner progressivement **un sens et une joie de vivre** à ceux qui travaillent dans une organisation.

Depuis le début des années 90, le SIOM économique crée une croissance jamais vue de richesse, d'investissement et de productivité dans beaucoup de pays.

Mais depuis le début de 2000, nous voyons dans le système économique du monde l'émergence de trois faiblesses très importantes :

- **Fraude** et faible **gouvernance** d'entreprises;
- Croissance de la **déshumanisation** en milieu de travail;
- **Déséquilibre galopant de la distribution des richesses** du monde entre les « super-riches » et les « super-pauvres », que ce soit des individus, des entreprises, des nations ou des continents.

Considérons ce que nous pouvons faire pour corriger quelques-unes de ces faiblesses. Afin de réduire la fraude et d'améliorer la gouvernance d'entreprises, nous avons besoin de nouvelles lois et de réglementation, des procès vigoureux contre le crime économique et des cours rigoureux d'éthique d'affaires dans toutes les écoles de gestion. Dans les trois dernières années, surtout en Amérique du Nord, nous voyons que de très importantes améliorations se font dans ces domaines.

Pour « réhumaniser » le SIOM économique, chaque organisation doit apprendre et appliquer les nouvelles normes sociales de l'Organisation des Nations Unies (l'ONU) et des Responsabilités Sociales des Entreprises (RSE). De notre point de vue, par contre, ces mesures ne seront pas suffisantes. Il est urgent d'inaugurer le modèle de notre Système intégré d'outils de management humain (SIOM humain).

Le système de management non économique cherche à réhumaniser le milieu de travail. Il peut le faire parce qu'il apporte aux membres du personnel de l'organisation des valeurs profondément humaines. Ces dernières aident à donner un plus grand sens au travail et encouragent une joie de vivre croissante, laquelle est bien visible aux visiteurs qui se rendent à nos milieux de travail. Et, finalement, la seule possibilité de réduire rapidement le déséquilibre considérable et grandissant de la distribution de la richesse du monde, se retrouve entre les mains des gouvernements centraux qui doivent intervenir et voter des lois si nous espérons redresser ce déséquilibre. Si cette action gouvernementale se fait progressivement, avec justice, équité et sagesse et avec l'aide des sciences économiques; si elle se fait démocratiquement en coopération avec les syndicats et les leaders économiques; alors le système de l'économie de marché pourra s'ajuster au redressement du déséquilibre de la distribution de la richesse du monde, et cela sans réduire indûment les investissements, les économies et la confiance du public et des investisseurs. Ce redressement peut se faire sans détruire le système de l'économie de marché.

*C'est notre conviction profonde que si la fraude, surtout des leaders économiques, et la gouvernance d'entreprises ne s'améliorent pas d'une manière dramatique, si la réhumanisation des nos milieux de travail ne s'accomplit pas plus rapidement et si le déséquilibre de la distribution de la richesse du monde n'est pas redressé considérablement, les trois faiblesses qui se développent de plus en plus amèneront une explosion sociale, à la fois légitime et nécessaire. Cette dernière touchera non seulement la démocratie et le système de l'économie de marché mais aussi les pays CRIB (la Chine, la Russie, l'Inde et le Brésil). Et cette explosion ne tardera pas longtemps à arriver.*

Adam Smith souligne l'importance des valeurs morales dans la vie quotidienne, et surtout de leur capacité d'influencer positivement le système économique afin qu'il soit plus **humain et équilibré**.

Il est urgent de promouvoir cet enseignement dans toutes les écoles de gestion.

Est-ce que le système de l'économie de marché est le plus efficace ? La réponse : Oui. Est-il un système parfait ? Non, parce qu'il a trois faiblesses majeures. Devrions-nous l'abandonner à cause de ses faiblesses ? Encore, la réponse : Non. Tout système humain est imparfait. Dans cette section, nous avons déjà discuté de certaines améliorations.

En toute humilité, nous croyons qu'Adam Smith, le père du système de l'économie de marché, serait très heureux de lire ces pages.

Son livre très connu, *La richesse des nations*, a changé l'économie du monde, mais la plupart des écoles de gestion, sinon toutes, négligent un aspect important de la vie et des oeuvres d'Adam Smith, tel que décrit dans *La théorie des sentiments moraux*, publié en 1759.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *The Theory of Moral Sentiments* contient des références explicitement théistes à la moralité.

Adam Smith était un chrétien protestant. Pour lui, Dieu est un Être divin philosophique. Certains passages de ses oeuvres peuvent s'adresser pertinemment aux entrepreneurs de notre société contemporaine. En voici quelques-uns :

### Six extraits de *La théorie des sentiments moraux*, partie 3, chapitre V, publié en 1759.

**1** « Il serait vraiment insensé, absurde, si l'homme s'opposait ou négligeait les commandements que la Sagesse Infinie, la Puissance Infinie, lui aurait imposés. Il serait contre nature, et ingrat de sa part, s'il ne respectait pas les principes que la bonté infinie de son Créateur lui aurait prescrits... »

**2** « La magnanimité, la générosité et la justice suscitent une si grande admiration que nous désirons les voir couronner de richesse, de pou-

voir et d'honneurs de toutes sortes, tellement elles sont les conséquences naturelles de la prudence et de l'industrie. Elles ne sont pas malheureusement des qualités auxquelles ces vertus sont inséparablement attachées. La fraude, le mensonge, la brutalité et la violence, par contre, provoquent dans le coeur de tout homme tant de mépris et de répugnance que notre indignation s'élève à...»

**3** «Ces règles importantes de moralité sont les commandements et les lois de la Dèité qui ultimement récompensera les obéissants et punira les transgresseurs de leur devoir.»

**4** «En nous comportant de cette manière, au contraire, nous donnons l'impression de s'opposer d'une certaine mesure à l'ordre que l'Auteur de la Nature a établi pour le bonheur et la perfection du monde et de nous proclamer, si je peux parler ainsi, d'une certaine mesure, les ennemis de Dieu...»

**5** «Quelle récompense convient le mieux à la promotion de la pratique de la vérité, de la justice et de l'humanité? La confiance, l'estime et l'amour de ceux avec qui nous vivons. L'humanité ne désire pas être grande mais être aimée. La vérité et la justice ne se réjouissent pas dans la richesse mais dans le fait d'avoir la confiance d'autrui et d'être cru. Ce sont des récompenses que ces vertus obtiennent presque toujours.»

**6** «Cette disposition à admirer, et à presque adorer, les riches et les puissants, d'une part, et de mépriser, ou au moins de négliger, les pauvres et les moins nantis [...] est en même temps la grande cause, la plus universelle, de la corruption de nos sentiments moraux...»

La pensée exprimée dans ces six extraits de *La théorie des sentiments moraux* complémente magnifiquement celle de *La richesse des nations* et devrait être enseignée et promue dans toutes les écoles de gestion, surtout au moins dans des cours d'éthique d'affaires et idéalement

# Dans le système économique du monde actuel, il existe des **tensions constantes** entre les deux SIOM.

## Si on ne réussit pas à les résoudre, le système **explosera.**

dans de nouveaux cours sur la spiritualité en management. Ces extraits nous aident à comprendre les causes fondamentales des tensions constantes entre les deux SIOM dans les systèmes économiques partout dans le monde. Les impératifs d'efficacité et de profit compétitif, à tout prix, régulièrement délogent la primauté de la dignité humaine et de la croissance soutenue du bien-être humain en milieu de travail. On peut considérablement réduire l'impact de ces tensions en mettant en pratiques les activités du SIOM humain, qui apporte en milieu de travail maintes valeurs d'humanisation et de spiritualisation.

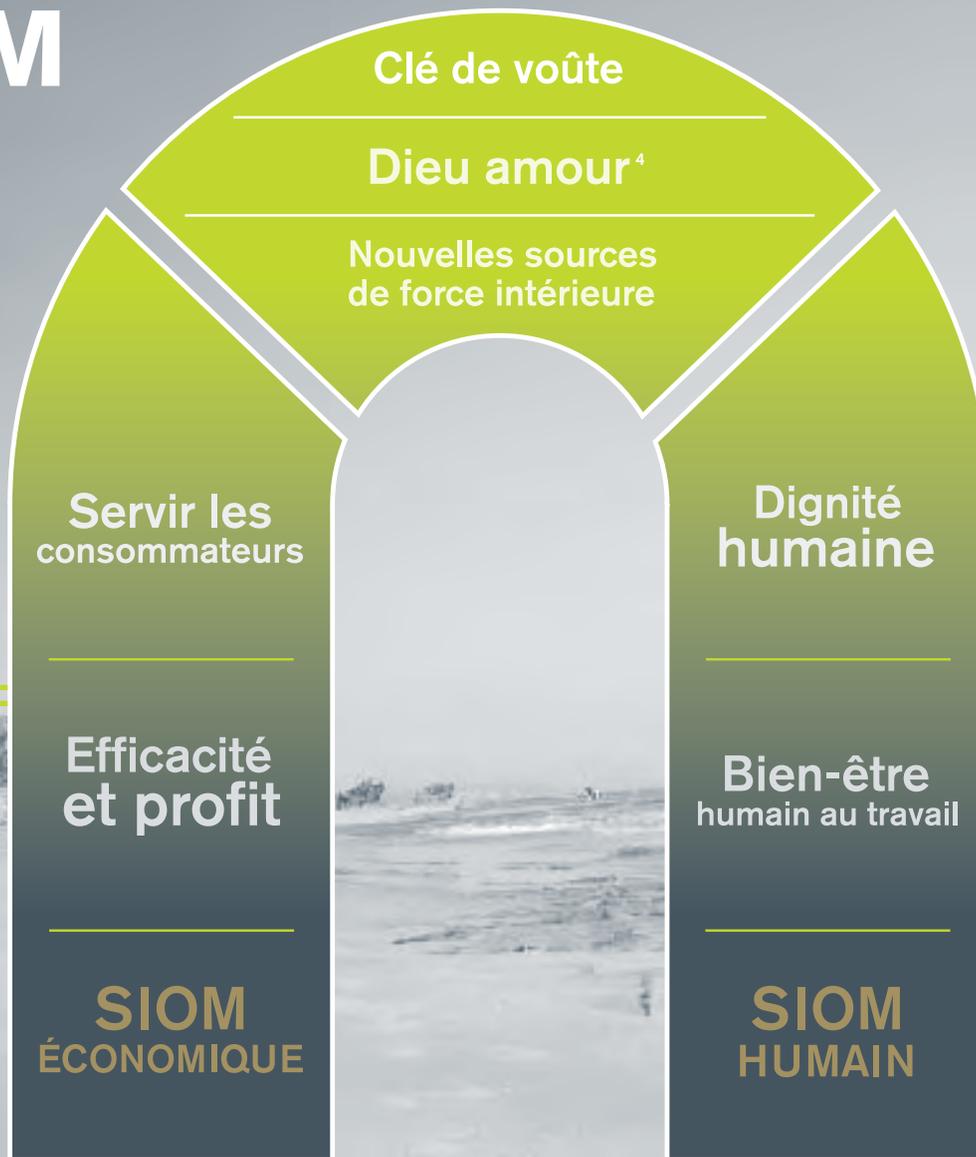
Tout cela exige une direction forte pour maintenir le cap. Nos premières quinze années, pendant lesquelles le SIOM humain s'est rapidement développé, étaient très difficiles.

La culture du SIOM humain s'oppose carrément à celle qui domine dans les écoles de gestion et dans les groupes d'entrepreneurs de notre temps. On trouve une illustration des SIOM humain et économique à la page 21. La colonne de gauche représente le SIOM économi-

que et celle de droite, le SIOM humain. Les deux colonnes, en tension constante, se couronnent d'une clé de voûte.

Cette clé de voûte symbolise les maintes valeurs profondément humaines et spirituelles qu'apportent en milieu de travail les multiples activités du SIOM humain. Elle représente aussi Dieu Amour, l'Être suprême, la spiritualité ou la tradition religieuse choisie par chacun de nous dans un merveilleux climat de liberté. La clé de voûte et ses activités en milieu de travail apportent à nous tous, entre autres aux managers et aux membres du conseil d'administration, plus de sagesse, de courage, d'authenticité, d'attention au prochain et de compassion. La clé de voûte maintient les deux systèmes de management en équilibre, bien que dans la vraie vie ils ne soient jamais en équilibre. Le socle de la colonne de gauche représente le management économique efficace de l'organisation. Le socle de droite représente les valeurs qu'apportent en milieu de travail les activités du SIOM humain, valeurs tels que le respect, la solidarité, la justice, l'authenticité, l'humilité... L'objectif de **Notre Projet** se définit comme ceci : faire fonctionner ensemble les deux SIOM, avec l'aide et la collaboration de la clé de voûte.

# Les deux **SIOM**



<sup>4</sup> Tous ceux qui vivent et travaillent au sein de l'entreprise interprètent librement la valeur de transcendance à laquelle chacun peut s'adresser. Cette valeur peut se définir comme Créateur, Être suprême, Puissance supérieure, Dieu Amour, Dieu Père et Fils et Saint-Esprit, Allah, Jéhovah, le bouddhisme, l'hindouisme, ou quelque autre ouverture à une spiritualité ou à une tradition religieuse. À ces diverses traditions spirituelles et religieuses, on peut incorporer en milieu de travail, pour ceux qui les désirent, diverses formes de réflexion, de méditation et, pour certains, de prière silencieuse. Oui, pour ceux qui s'y intéressent, chaque moment au travail peut devenir une prière silencieuse. Et tout cela, sans retarder le travail de l'entreprise, évidemment. Au contraire, la présence de Transcendance stimule le travail et la productivité. La spiritualité et la religion occupent le 6<sup>e</sup> cercle au centre de l'illustration des six cercles. (Voir p. 47)

# Les activités en milieu de travail

**L'**expérimentation de Notre Projet a permis de mesurer et de mettre en lumière les valeurs que les activités du SIOM humain génèrent parmi les personnes qui composent l'organisation. Toutes ces activités se vivent en toute liberté et sur du temps rémunéré. (Pour les coûts des activités, voir p. 41.) Ces mêmes valeurs contribuent à l'épanouissement, au bien-être et à la joie de vivre des membres du personnel. Et lorsque ces personnes retournent chez elles, elles apportent et communiquent lentement ces valeurs à leur famille et à leur environnement.

## Les rencontres avec les personnes mises à pied ou congédiées

---

*Cette activité est une découverte importante qui sera possiblement «révolutionnaire». Chaque manager qui a mis à pied ou congédié quelqu'un rencontre cette personne au moins deux fois pendant les premiers six mois suivant son départ.*

La première rencontre a généralement lieu pendant un repas léger ou une pause café hors du milieu de travail. Elle est souvent très dure et tendue pour les deux participants, ce qui est très compréhensible. Quelques mois plus tard, la seconde rencontre dégage une autre ambiance et là on sent une réconciliation et une solidarité, un rapport authentique, humble et fraternel. De telles rencontres permettent d'apporter un sup-



**Toutes ces activités se  
vivent en toute liberté et  
sur du temps rémunéré.**

Découvrez les nouvelles activités  
et **faites-en l'expérience**

**Veillez nous informer des résultats.**

port moral et spirituel aux anciens employés qui, naturellement, souffrent du fait d'avoir perdu leur emploi.

Il est important de souligner que les managers vivent une importante croissance humaine, morale et spirituelle grâce à ces rencontres. Cette activité renforce les valeurs de compassion, d'attention à l'autre, de fraternité, de compréhension, de pardon, de dignité humaine et d'humilité.

Il est pour nous très significatif que beaucoup de mis-à-pied participent à certains de nos repas communautaires biannuels. (Voir p. 25.)

**Les rencontres avec  
des personnes mises à  
pied : «une découverte  
révolutionnaire.»**



## Les témoignages

---

En parlant de quelques-unes des expériences difficiles qu'ils ont vécues, des invités, pour la plupart hors de l'entreprise, partagent leur cheminement de vie (personnelle) avec les membres de l'entreprise qui veulent bien les écouter.

### Aucun prosélytisme n'est permis.

Ils parlent des expériences humaines, morales et souvent spirituelles qui ont guidé leur vie sans jamais faire de suggestions ni de recommandations. Le prosélytisme n'est aucunement permis. Cette activité a lieu deux fois l'an et l'expérience démontre qu'elle sous-tend principalement les valeurs d'espoir, de courage, de sagesse, de foi, d'humilité et d'authenticité.

## Le prix du coeur

---

Annuellement, un prix est décerné à une personne qui, en son milieu de travail au fil des années, a développé un comportement communiquant la solidarité, la joie de vivre et l'entraide et qui accomplit son travail de façon exemplaire. La personne qui gagne ce prix est un exemple concret de l'idéal de **Notre Projet** et elle reçoit un beau cadeau. Un comité, composé pour la plupart de non managers, choisit le gagnant. Le sentiment d'être aimé et apprécié, la fraternité et la solidarité sont les principales valeurs associées à cette activité.

## Un geste

---

Les managers et les membres du personnel, ensemble dans de petits groupes, ont la possibilité de partager avec la communauté et d'y contribuer. Le geste peut prendre plusieurs formes : servir des repas aux itinérants, travailler dans un hôpital ou dans une prison, collecter des vêtements, des jouets et des aliments pour la distribution à ceux qui sont dans le besoin. Immédiatement après cette activité, pendant 30 minutes, les participants (à peu près 7 personnes) partagent leur expérience. L'expérience nous enseigne que les rapports humains se transforment rapidement en milieu de travail. La participation à Un Geste se tient sur du temps rémunéré, deux fois l'an. Cette activité met en relief principalement les valeurs de fraternité, de dignité humaine, de courage, d'humilité, d'espérance et d'amour.

## Les rencontres bilatérales annuelles

---

Dans le contexte d'une rencontre annuelle, deux personnes, l'une exerçant l'autorité sur l'autre, réfléchissent ensemble sur des événements ponctuels qui ont marqué de façon positive ou négative leur relation interpersonnelle des douze derniers mois. Cette activité complète l'évaluation annuelle de la performance économique et professionnelle du subordonné, mais les deux évaluations ne doivent jamais avoir lieu ensemble. Les valeurs principales qui ressortent de cette activité sont l'écoute de l'autre, l'authenticité, l'humilité, le pardon et la fraternité.

## Un repas à quatre et l'entrevue finale préengagement

---

Cette activité fait partie du recrutement. Le gestionnaire et son conjoint invitent le candidat finaliste et son conjoint à un dîner, avant la décision finale d'engager le candidat. Cette activité a une profonde conséquence parce qu'elle lie le conjoint, et indirectement la famille du candidat, au processus décisionnel. Les participants associent généralement cette activité aux principales valeurs suivantes : l'authenticité, la solidarité, la dignité humaine et l'écoute de l'autre.

## Un moment de silence intérieur avant les réunions

---

Cette activité consiste en de brèves périodes de silence intérieur au début d'une réunion et parfois à la fin. Lorsque les participants se sentent à l'aise, on peut ajouter une réflexion partagée, une méditation et, à l'occasion, de la prière. La sérénité, la foi, l'espérance, la sagesse, l'amour et la responsabilité sont quelques-unes des valeurs que cette activité apporte aux participants.

## Les repas communautaires

---

Deux fois par an, avant Noël et avant les vacances d'été, on offre un repas communautaire aux membres du personnel. Les membres du conseil d'administration et de la haute direction assurent le service et mangent après les autres. Le sentiment d'être authentiquement aimé et apprécié ainsi que la fraternité et l'humilité sont les valeurs principales qu'apporte cette activité.



## Les rencontres entre de petits groupes du personnel et leur manager

---

Un petit groupe de personnes (idéalement trois) travaillant pour l'entreprise rencontrent leur manager pendant à peu près 90 minutes. Tous les managers rencontrent, au moins une fois l'an, toutes les personnes dans leur département. Les participants, et non les managers, déterminent les sujets de discussion. Personne ne prend de notes pendant les réunions afin d'assurer l'intimité et la confiance parmi les participants. On associe à cette activité les valeurs principales de l'écoute de l'autre, de la primauté de la dignité humaine, de la fraternité et de la responsabilité.

### Un bonus-partage

---

Par cette activité, on essaie de partager la richesse et le profit créés par le travail de toutes les personnes dans l'organisation. L'ampleur de ce partage varie selon le niveau d'atteinte des objectifs budgétaires et départementaux. Ce bonus ne fait pas partie des politiques de rémunération : il s'y ajoute. Les valeurs de justice, d'équité, de solidarité et de dignité humaine sont principalement mises en relief par cette activité.

### Les illustrations murales

---

Les murs et les espaces vides des corridors, des salles de rencontre et des bureaux servent à afficher des illustrations qui suscitent la réflexion sur les valeurs fondamentales qu'apportent les activités de **Notre Projet**. Les illustrations murales véhiculent une grande variété de valeurs profondément humaines, morales, spirituelles et parfois religieuses, tout en respectant un merveilleux climat de liberté.

### La salle de silence intérieur

---

Cette salle est mise à la disposition de chaque personne oeuvrant dans l'entreprise afin de permettre à tous ceux qui en sentent le besoin de prendre un moment de répit, dans une atmosphère de silence intérieur, de relaxation et de réflexion; ou, pour ceux qui le désirent, de prendre un temps pour la méditation et la prière silencieuse.

**Trois règles gouvernent l'utilisation de la salle :**

- 1 un silence total doit régner;**
- 2 aucun travail de l'extérieur n'y est apporté ni ne s'y fait;**
- 3 l'absence du participant ne peut aucunement affecter le travail de son département.**

Les valeurs associées à cette activité sont principalement la sérénité, la foi, l'espérance, la sagesse, l'amour et la responsabilité.

# Notre Projet

faire croître le bien-être humain et la joie de vivre ainsi que la productivité et le profit concurrentiels.

**Mais ces objectifs sont toujours en conflit.**

C'est pourquoi nous avons besoin de l'aide d'En-Haut, d'une spiritualité que les activités apportent en milieu de travail, tout cela se vivant dans un climat de liberté.

## Le groupe de soutien spirituel

---

Cette activité s'adresse principalement aux membres du conseil d'administration et du management, sans s'y limiter. Certains membres du personnel non gestionnaire y participent également. On invite les intéressés à des activités et à des discussions qui visent à élargir les horizons de réflexion. La personne responsable de toutes les activités du SIOM humain, dont le groupe de soutien spirituel, se rapporte directement au chef de la direction. Ceci indique l'importance des activités du SIOM humain.

Pendant certaines de ces réunions mensuelles, on discute d'un texte riche en teneur humaine et spirituelle. Ces textes contiennent des valeurs spirituelles fondamentales que véhiculent la plupart des traditions religieuses, sinon toutes.

À d'autres moments, quelqu'un qui ne fait pas partie de l'entreprise parle d'un sujet éthique, moral ou spirituel. Et pour ceux qui s'y intéressent, on célèbre l'Eucharistie en solidarité spirituelle avec les soeurs

contemplatives de Mère Teresa de Calcutta et avec trois autres communautés spirituelles. Un repas léger suit souvent ces activités. Pendant de telles réunions, les participants peuvent parler de leur foi ou de n'importe quelle autre ouverture à la Transcendance. Cette activité sous-tend les principales valeurs de foi, d'espérance, de sérénité, de responsabilité et de sagesse.

## Le parrainage

---

Un employé qui travaille dans l'entreprise depuis déjà un certain temps accompagne un nouvel employé dans le même département. Le parrain présente le nouveau à ses collègues et le familiarise avec les procédures, les coutumes et la culture de l'organisation. Il accompagne le nouveau dans les activités du SIOM humain. Cet accompagnement se fait principalement au cours des six premiers mois après l'arrivée du nouvel employé. Cette activité apporte les valeurs-clé de solidarité, de la dignité humaine, d'efficacité et de responsabilité.



# Les valeurs apportées par les activités



Les valeurs qu'apporte le SIOM humain en milieu de travail sont toutes présentes dans la tradition chrétienne ainsi que dans la plupart des autres traditions religieuses.

Elles contribuent à l'épanouissement et à l'accomplissement de chaque personne humaine dans son développement, dans ses relations avec les autres et dans son désir d'unifier sa vie et de lui donner un sens.

**Et, en même temps, cette unification fait croître la productivité, la créativité, l'innovation, la satisfaction des clients et le profit concurrentiel.**



Elles soutiennent un effort de dépassement de soi et de la zone de confort. Et si chaque participant le désire, cet effort est guidé par et vers Dieu Amour ou la spiritualité ou la tradition religieuse choisie par chaque personne dans le secret de sa conscience.

---

## La dignité

---

C'est le respect dû à quelqu'un, un respect basé sur le principe selon lequel il faut traiter l'être humain comme une fin en soi, unique au monde, et non pas comme un moyen, un instrument ou une ressource ou du capital humain.

---

## La sérénité

---

C'est un état d'âme dont le calme provient d'une paix morale ou intérieure qui n'est pas troublée.

---

## La solidarité

---

C'est une relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêt qui entraîne l'obligation morale réciproque d'être au service les uns des autres.

---

## La fraternité

---

C'est la qualité du lien existant entre les personnes oeuvrant dans l'entreprise.

---

## L'authenticité

---

C'est la qualité d'une personne, d'un sentiment qui exprime une vérité profonde de l'individu, et non des attitudes superficielles ou conventionnelles, hypocrites, toutes n'étant qu'une forme élégante de manipulation humaine.

---

## La sagesse

---

C'est une disposition de l'esprit à juger de façon droite, sûre et avvertie lorsqu'il est temps de décider et d'agir.

---

## L'écoute de l'autre

---

C'est prêter une oreille attentive au message que nous communique une autre personne.

---

## La justice

---

C'est la volonté ferme et durable de reconnaître à chacun ses droits humains fondamentaux et de contribuer à les promouvoir.



---

## **La foi**

---

C'est la confiance, la croyance.

---

## **L'espérance**

---

C'est l'attente et la confiance d'atteindre ses objectifs de valeurs.

---

## **La liberté**

---

C'est les capacités d'initiative et de choix d'une personne qui a le contrôle de ses actions, et qui peut en être tenue moralement responsable.

---

## **La responsabilité**

---

C'est la compétence et l'action qui engagent la personne à remplir un devoir, un engagement, ou à réparer une faute.

---

## **La prudence économique**

---

C'est une attitude d'esprit de la personne qui, réfléchissant à la portée et aux conséquences de ses décisions de management et de son travail quotidien sur la productivité et le profit concurrentiel, choisit des moyens appropriés pour atteindre un objectif économique légitime, prend les dispositions nécessaires pour éviter les erreurs, et s'abstient de tout ce qu'elle croit pouvoir être une source de dommage.

---

## **L'amour et la joie de vivre**

---

Ce sont le désir de ce qui apparaît comme le plus grand bien et celui de le réaliser, en particulier le désir de faire pour l'autre ce qui est bon et bien. L'amour engendre souvent la joie de vivre.

---

## **L'efficacité**

---

C'est la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, et la plus grande valorisation des ressources.

---

## **L'humilité**

---

C'est la 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 sa propre suffisance qui empêche de reconnaître l'aide de l'Absolu, de Dieu Amour, d'une spiritualité ou de la transcendance ou tradition religieuse choisie par chacun. C'est un engagement résolu de se mettre au service du prochain et de la société.

---

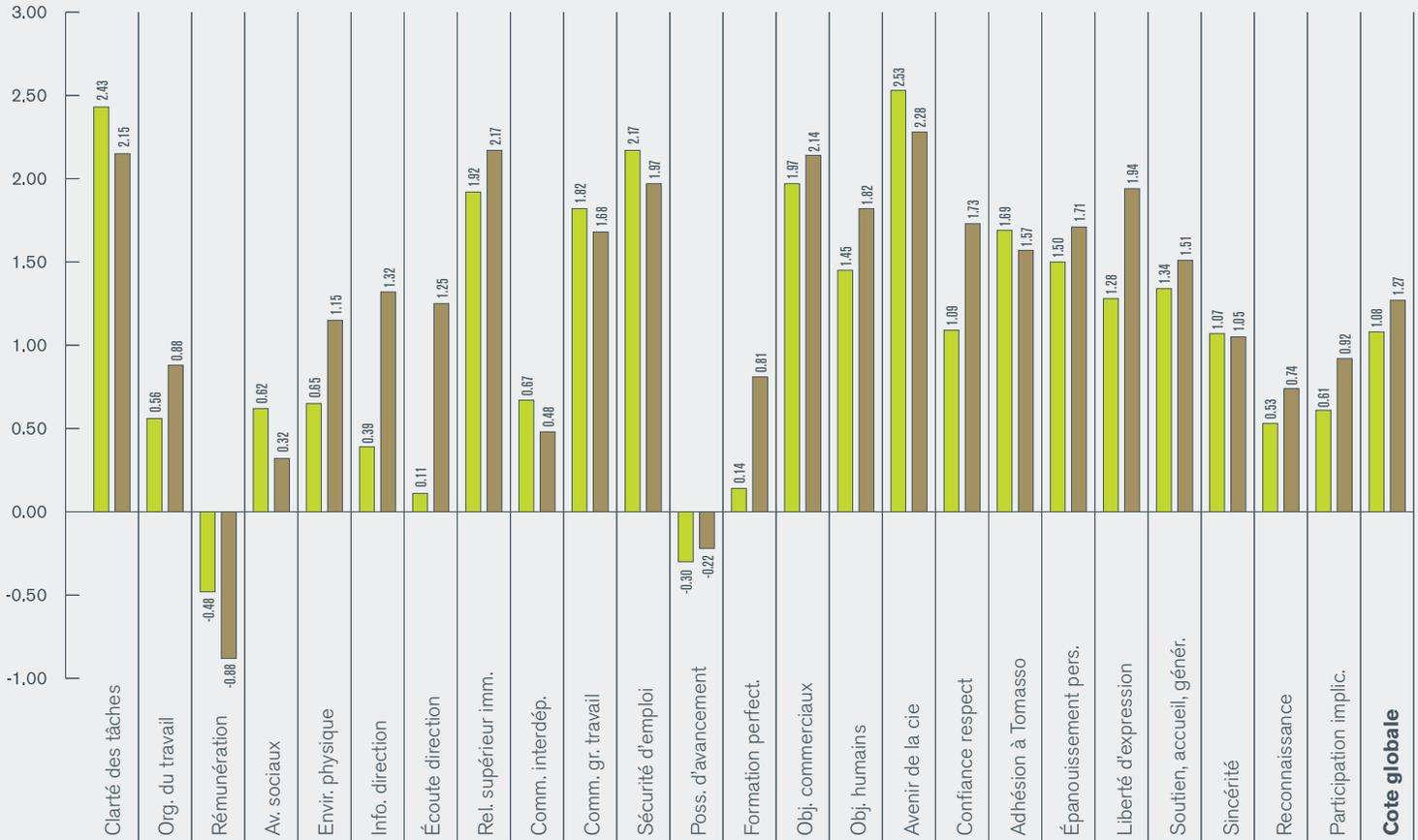
## **Le pardon**

---

C'est cesser d'être rancunier ou fâché contre quelqu'un à cause d'une offense ou d'une erreur, imaginées ou réelles. Le pardon entame souvent un mouvement de réconciliation avec cette personne.

# Les outils de mesure scientifique guidant la gestion des activités

**Pour améliorer la gestion de l'organisation, sa productivité et son profit concurrentiel ainsi que le travail en équipe et l'efficacité en milieu de travail de la clé de voûte avec les activités des deux SIOM, il faut absolument avoir trois outils de mesure scientifique et de planification. Ces derniers assurent le bon et efficace fonctionnement des deux SIOM avec la clé de voûte.**



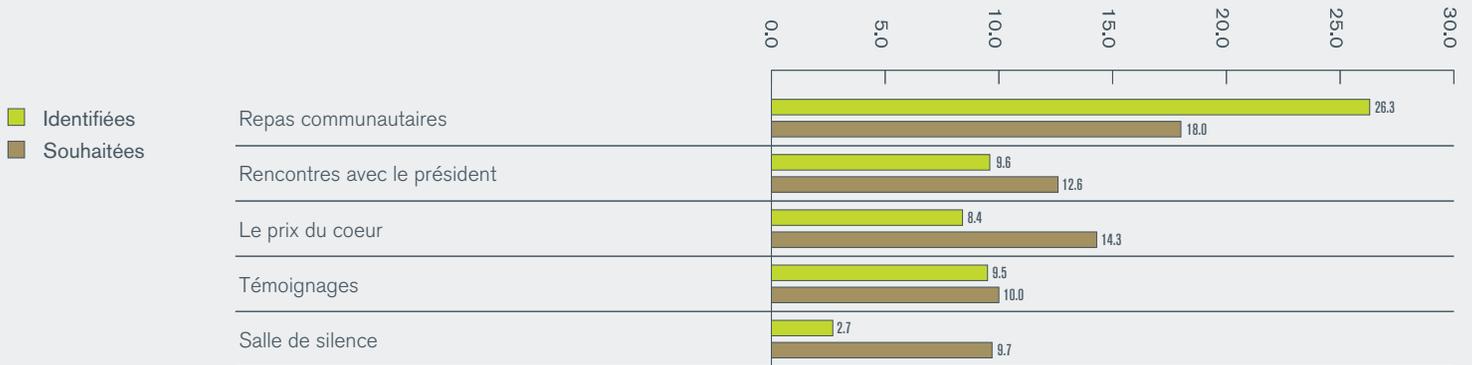
## L'enquête biennale sur le climat organisationnel

Elle permet d'identifier, tous les deux ans et de façon systématique, les zones de tension (humaines et économiques) et les difficultés qui existent dans l'opération quotidienne de l'entreprise. Elle permet ainsi de chercher les moyens de réduire ou d'éliminer les problèmes et les zones de tension. Elle met en relief les aspects dans l'organisation qui fonctionnent bien afin de les renforcer.

L'entreprise engage des professionnels de l'extérieur qui font passer une entrevue à tous les membres du personnel pour étudier et mesurer quantitativement 24 dimensions telles la communication, les conditions de travail, le degré d'authenticité et de confiance entre les subordonnés et les supérieurs, le développement personnel et beaucoup d'autres. Cette enquête assure la sécurité et la haute confidentialité des résultats. Ainsi, il est presque impossible pour les managers de déterminer qui a dit quoi et qui s'est plaint de ceci ou de cela. Une fois terminés, les enquêteurs communiquent les résultats de l'enquête et le plan d'action pour corriger les problèmes aux membres du conseil d'administration et du personnel.

## Enquête sur les valeurs découlant d'activités non économiques

La valeur par rapport aux activités | Graphique 2 : solidarité et fraternité (Usine)



## L'enquête biennale sur l'efficacité des activités en milieu de travail par les activités du SIOM humain

Tous les deux ans, l'enquête quantitative scientifique permet de faire ressortir parmi les activités du SIOM humain celles que les participants apprécient le plus et celles qu'il faut abandonner, modifier ou remplacer.

En outre, d'un ensemble de 20 valeurs, les participants à l'enquête peuvent identifier, pour chaque activité du SIOM humain à laquelle ils ont participé, les deux valeurs les plus importantes apportées par

l'activité. On additionne alors les valeurs apportées tous les deux ans.

Ainsi, nous déterminons les principales valeurs qu'apportent toutes les activités dans leur ensemble et individuellement. Depuis 1988, ces résultats nous ont aidé à découvrir que chaque activité est importante et que chacune complète les autres en apportant différentes valeurs et en renforçant celles que le SIOM humain a déjà apportées.

## Les deux plans stratégiques triennaux : humain et économique

Toute organisation bien structurée se dote, pour le SIOM économique, d'un plan stratégique triennal visant l'objectif d'être plus efficace, dynamique et rentable. Il en va de même pour le SIOM humain. En fait, il s'agit d'établir l'évolution de l'utilisation de chaque outil de management humain au cours des trois prochaines années. Au besoin, le plan incorpore des améliorations et des changements au fonctionnement de chaque activité. L'objectif demeure le même :

accroître l'épanouissement humain, moral et spirituel des personnes qui travaillent dans l'organisation.

**Chaque année, on met à jour les deux plans stratégiques triennaux qui nous fournissent de l'information stratégique, laquelle aide à améliorer l'efficacité et la coopération entre les plans triennaux des deux SIOM : l'humain et l'économique.**

L'objectif demeure le même :  
accroître l'épanouissement  
humain, moral et spirituel  
des personnes qui travaillent dans l'organisation.



# Les conditions qui favorisent le développement de **Notre Projet**



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, surtout si ces dernières fonctionnent en économie de marché ? Quelles sont les conditions qui peuvent donner à toute entreprise et à toute organisation, de plus en plus, une âme et un coeur de chair plutôt qu'un coeur de pierre, tout en assurant une croissance compétitive et soutenue de l'efficacité et de la productivité ?

## Une organisation avec un coeur de chair, non un coeur de pierre.

### Un leadership fort

L'entreprise n'est pas une juxtaposition d'individus qui travaillent chacun dans un carré. Une entreprise, c'est un ensemble cohérent qui va dans une direction donnée et qui réussit ce que des personnes, prises individuellement, n'ont pas pu accomplir.

Parce que l'organisation ou l'entreprise est un tout ordonné où chaque personne a un rôle, les gestionnaires doivent montrer du leadership s'ils veulent l'orienter vers tel ou tel objectif. Pour spiritualiser l'entreprise, les membres du conseil d'administration et du management doivent être les premiers à vivre au quotidien la spiritualité, non par des mots mais par l'exemple. C'est pourquoi les principaux actionnaires, les membres de la haute direction et, progressivement, tous les niveaux du management doivent authentiquement s'intéresser, en toute liberté, non en mots mais en exemple, à l'importance de la spiritualité dans leur vie et dans la gestion quotidienne en milieu de travail. Ils doivent implanter progressivement les différents outils de management et les activités du SIOM humain qui permettront d'apporter en milieu de travail un ensemble remarquable et complet de valeurs d'humanisation et de spiritualisation. Ces dernières contribuent à l'épanouissement, à la croissance du bien-être, à la joie de vivre de ceux qui travaillent dans l'entreprise, ainsi qu'au sens merveilleux que peut avoir notre vie au travail. Et croyez-nous, la croissance de productivité et de profit compétitif n'en souffrent aucunement.

## Des conditions de travail compétitives

Parler de la spiritualité aux membres du personnel d'une entreprise a peu de chances d'être bien accueilli si leurs salaires et avantages sociaux permettent à peine une vie de famille décente tandis que les propriétaires et les dirigeants vivent en abondance et en sécurité. Les conditions de travail doivent être comparables ou supérieures par rapport au marché auquel l'organisation se compare. Viser à accroître la justice et l'équité dans les conditions de travail ouvre le chemin vers une implantation graduelle des activités du SIOM humain. Il va sans dire que l'entreprise devra elle-même être compétitive dans tous les domaines pour payer les conditions de travail alignées sur le marché.

**Notre Projet** ne devrait pas être implanté dans un contexte où les conditions de travail ne sont pas compétitives : ce serait de l'hypocrisie et de l'exploitation. Des conditions de travail compétitives renforcent les valeurs de la primauté de la dignité humaine, de partage, d'entraide, de justice et de solidarité.

## La primauté de l'humain, le profit en second lieu : les deux absolument nécessaires

L'organisation existe pour servir l'humain et non se servir de l'humain. Le travail existe pour l'humain et non pas l'humain pour le travail. Une personne n'est pas du capital humain ni une ressource humaine. Chaque personne est précieuse, car elle est créée, aimée et habitée par Dieu Amour ou par n'importe quelle spiritualité ou transcendance ou tradition religieuse librement choisie. Cette approche doit se manifester dans les décisions de l'entreprise. Autant la spiritualité est importante pour l'individu, autant elle l'est pour l'entreprise.

**Une personne n'est pas du capital humain. Chaque personne est créée, aimée et habitée par Dieu Amour ou par une tradition religieuse ou transcendance librement choisie.**



Développer, encourager et vivre la spiritualité au quotidien : cela est aussi important pour une entreprise que pour l'individu. Malheureusement, les mêmes tensions sont présentes dans les deux sphères. La personne sera portée à repousser facilement les activités spirituelles étant très souvent débordée par son travail quotidien. De même, les gestionnaires de l'organisation seront facilement tentés de reléguer les activités du SIOM humain au second plan parce qu'ils sont débordés par les exigences de leurs responsabilités de gestionnaire économique.

## **Une organisation existe pour servir l'humain et non se servir de l'humain.**

La primauté de l'humain est essentielle à la spiritualisation d'une organisation dans le quotidien du travail. La croissance de productivité et de profit compétitif viennent en second, mais les deux sont absolument nécessaires.

## **La liberté**

---

La spiritualisation d'une organisation doit se faire dans le respect de la liberté individuelle et collective. La direction propose des activités qui apporteront de profondes valeurs humaines et spirituelles. Tous, par contre, doivent se sentir libres de participer ou de ne pas participer. Les managers récemment engagés savent qu'ils doivent participer à la plupart des activités qui visent les gestionnaires et ce, trois fois de suite. Alors, ils peuvent cesser de participer aux activités qu'ils n'aiment pas. Nous avons appris par l'expérience qu'il est très rare que les gestionnaires, après avoir participé trois fois à une activité, ne s'y sentent pas à l'aise et cessent d'y assister. La politique de trois-fois permet aux participants de découvrir le bien qu'apporte chaque activité.

## **Une nécessité absolue : Tous doivent se sentir libres de participer ou non.**

Lorsqu'on recrute les membres du conseil d'administration et les gestionnaires,

les candidats finalistes doivent avoir deux valeurs fondamentales, en plus de leur compétence

**technique et professionnelle :**  
**AUTHENTICITÉ et HUMILITÉ.**

## Les coûts

---

L'expérience révèle que les coûts des activités du SIOM humain représentent moins de 1/3 de 1 % des ventes si on inclut le temps des gestionnaires pour organiser et faire fonctionner le SIOM humain. Ce coût est fort raisonnable, car avec l'aide des activités du SIOM humain, beaucoup sentent que les valeurs que leur apportent les activités accroissent leur bien-être et leur épanouissement ainsi que leur développement professionnel et de carrière. En outre, les nombreuses valeurs qu'apportent les activités du SIOM humain, auxquelles valeurs on ajoute une discipline et une planification économique rigoureuses, créent une ambiance propice au travail en équipe, à la mobilisation, à la productivité compétitive et au profit ainsi qu'à la créativité et au développement de nouveaux services, idées et produits. Les coûts du SIOM humain ne sont pas seulement un bon investissement humainement parlant, mais aussi un bon investissement économique.

## Le recrutement

---

Il est important de recruter des gestionnaires qui non seulement se sentent à l'aise avec l'orientation humaine, économique et spirituelle de l'organisation, mais qui aussi s'intéressent, d'abord, à participer aux diverses activités du SIOM humain et, plus tard, à contribuer à leur succès. La culture spéciale de notre organisation est connue au Canada et particulièrement au Québec.

C'est pourquoi, ceux qui ne s'intéressent pas à la spiritualité ou à la religion en management ne répondent pas à nos campagnes de recrutement. Ce processus de « présélection » rend plus facile le recrutement et nous aide à assurer une certaine homogénéité de l'organisation sans brimer qui que ce soit lors du recrutement, tout en respectant la liberté de chacun.

# Les responsabilités vues à travers la lorgnette de **Notre Projet**

Depuis le début des années 2000, notre recrutement est encore plus facile grâce au nombre croissant de candidats qui ne sont pas du tout heureux de travailler pour diverses organisations où les membres du personnel ne sont pas traités avec humanité authentique et avec dignité, où une personne est non seulement une «ressource humaine» mais aussi du «capital humain». De tels environnements toxiques génèrent un nombre élevé d'épuisement professionnel. La culture de notre organisation est très différente, même si elle n'est pas parfaite. Nous attirons un nombre croissant de candidats qui non seulement cherchent un bon salaire, ce qui est très important, mais aussi qui veulent accroître le sens de leur vie en milieu de travail.



## Les membres du personnel et leur famille

---

L'entreprise doit offrir des conditions de travail équitables à l'interne et compétitives par rapport au marché. Les tâches et l'organisation doivent contribuer à l'épanouissement des personnes qui y oeuvrent tout en assurant, par un travail assidu, une croissance soutenue de l'efficacité et de la productivité compétitive de l'entreprise. Cette dernière doit favoriser toute activité qui accroît, entre autres, la solidarité, la fraternité et la dignité humaine.

**Cette culture de travail a un impact merveilleux sur la famille de tous les membres du personnel, chaque jour après le travail et en fin de semaine.**

## Les consommateurs, les clients, les fournisseurs, les syndiqués et les concurrents

---

Dans notre entreprise, nous voulons préparer avec amour les produits que nous offrons à nos clients actuels et potentiels. Dieu habite en chaque consommateur, client, fournisseur, syndiqué et concurrent; Il les aime tous. L'entreprise doit être à l'écoute des consommateurs afin de leur offrir des produits qui allient un heureux mélange qualité/prix. La recherche et le développement, les investissements soutenus, une productivité et une rentabilité compétitives sont des éléments de base pour bien desservir non seulement les membres du personnel de l'organisation et les actionnaires mais aussi les consommateurs. Nous visons à développer l'humanité, l'équité et la justice dans notre comportement envers nos clients, nos fournisseurs, nos syndicats et nos concurrents.

La dignité humaine en première place,  
la performance compétitive en seconde :

**Les deux par contre étant  
absolument nécessaires**



## Les dirigeants et les gestionnaires

---

Tous les dirigeants et gestionnaires doivent être non seulement professionnellement et techniquement compétents mais aussi **AUTHENTIQUES et HUMBLES**.

Ils doivent avoir un « **COEUR DE CHAIR** » et non « **UN COEUR DE PIERRE** ». Ils devraient se voir comme des « **SERVITEURS** » et non comme des « **PATRONS** ».

Ils doivent donner l'exemple et vivre eux-mêmes ce qu'ils exigent des autres : tendre à l'excellence. Ils ont un rôle de moteur de l'entreprise. Ils doivent veiller autant au développement des dimensions humaines, morales et spirituelles de l'entreprise qu'à son développement économique.

## Les membres du conseil d'administration et les actionnaires

---

Les actionnaires et les membres du conseil d'administration doivent avoir un « **COEUR DE CHAIR** » et non un « **COEUR DE PIERRE** ».

Chaque membre du conseil d'administration doit être non seulement professionnellement et techniquement compétent mais aussi **AUTHENTIQUE et HUMBLE**.

Le conseil est le moteur de **Notre Projet**. Il doit avec humilité, courage et sagesse voir à l'implantation rigoureuse de toutes les activités de management des SIOM, humain et économique.

**Les actionnaires, les membres du conseil d'administration et de la haute direction sont de loin les plus privilégiés de l'organisation.**

**Ils ont reçu beaucoup.  
Donc, ils doivent donner beaucoup et donner l'exemple.**

**Ils doivent être des «serviteurs» de tous et ne pas être servis par tous.**

Tous les membres du conseil d'administration et tous les actionnaires les plus importants doivent désirer de tout leur coeur faire tout ce qu'il faut pour arriver à un équilibre harmonieux entre les deux SIOM et la clé de voûte. Ils doivent encourager un développement de l'entreprise qui contribue à l'épanouissement humain et économique de l'entreprise afin que ceux qui y travaillent puissent faire croître leur bien-être, donner un sens élargi à leur travail et à leur vie et assurer leur propre sécurité financière ainsi que celle de leur famille. Ils doivent également voir à la croissance constante de la qualité des produits et services offerts avec amour à nos consommateurs et clients.

Par ailleurs, les actionnaires et membres du conseil d'administration ont droit eux aussi à une rémunération compétitive, car ils sont appelés à jouer, au sein de l'entreprise et de la société, un rôle irremplaçable et complexe en contribuant et à la croissance du bien-être humain et à l'efficacité économique.

## **La société, la nation et la création**

L'entreprise doit s'impliquer dans la communauté où elle évolue, collaborer avec les gouvernements à la gestion du bien commun de la nation, payer sa juste part de taxes et d'impôts et contribuer à protéger l'environnement et la création.

## **Dieu amour – l'Être suprême – la spiritualité ou la tradition religieuse choisie par chaque personne**

Dieu Amour – l'Être suprême – la spiritualité ou la tradition religieuse de chaque personne dans l'organisation font partie de la clé de voûte de **Notre Projet**. (Voir la clé de voûte, p. 21 et le cercle intérieur, p. 47.)

L'appel à l'aide d'En-Haut, de la spiritualité ou de la tradition religieuse librement choisie par chaque personne apporte la sagesse et le courage nécessaires dans la gestion quotidienne pour tendre vers une harmonie acceptable entre la gestion des SIOM, humain et économique. Les personnes de l'entreprise qui le désirent ont la possibilité de solliciter en milieu de travail l'aide divine de leur choix dans le secret de leur coeur, en silence.

Et ainsi, les membres du personnel de l'entreprise seront capables, avec l'aide de la spiritualité ou de la tradition religieuse qu'ils ont librement choisie, de croître au plan professionnel, technique, moral et spirituel. En même temps, ils pourront faire croître et renforcer la performance compétitive, à court et à long terme, de l'organisation ainsi que la sécurité financière de tous ceux qui travaillent dans l'organisation, de leur famille et des actionnaires.

# Les six cercles de responsabilité



5 Chaque personne dans la vie de l'entreprise interprète librement la valeur de la transcendance (le cercle intérieur) à laquelle elle se réfère. Il peut s'agir du Créateur, de l'Être suprême (de la Puissance supérieure), de Dieu Amour, de Dieu Père et Fils et Esprit Saint, d'Allah, de Jéhovah, du bouddhisme, de l'hindouisme ou de toute autre ouverture à la spiritualité ou à une tradition religieuse. La spiritualité et la religion occupent le 6e cercle au centre de l'illustration des six cercles. (Voir ci-dessus.)

6 Chacune des cinq flèches veut illustrer le mouvement des valeurs circulant en boucle de rétroaction entre les cinq groupes d'intervenants. Un ensemble équilibré d'activités du SIOM humain apporte ces valeurs en milieu de travail. Ces dernières doivent circuler à travers le sixième cercle du milieu; ainsi elles s'enrichissent et se fortifient de l'aide qu'apporte le Créateur ? l'Être suprême ou Dieu Amour ? – la spiritualité, la tradition religieuse ou la transcendance que chaque personne choisit librement.

# Conclusion

**D**ans leur quête du sens de leur vie et de leur travail, de plus en plus de gens trouvent que la spiritualité n'est pas seulement fondamentale mais aussi absolument nécessaire.

Imprégner le milieu de travail de spiritualité permet à une organisation, après un certain nombre d'années, de rayonner, et à ceux qui y travaillent de s'ancrer davantage dans les valeurs qui les habitent et les animent. Tout comme la personne humaine vit régulièrement la tension entre les activités quotidiennes et spirituelles et recherche un équilibre entre les deux, **Notre Projet** aussi recherche au niveau d'une organisation un équilibre entre les tensions générées par les SIOM, humain et économique. **Notre Projet met en relief le fait que les SIOM humain et économique peuvent vivre et se développer ensemble avec l'aide de Dieu Amour, de l'Être suprême ou de toute autre spiritualité ou de tradition religieuse librement choisie.**

Il est donc tout à fait possible d'offrir en milieu de travail, dans un sain climat de liberté individuelle et collective, les valeurs d'humanisation et de spiritualisation, et ceci sans aller en faillite, comme beaucoup l'ont souvent prédit. Au contraire, **Notre Projet** assure une croissance soutenue et durable de l'épanouissement humain, de la réhumanisation du milieu de travail, du bien-être, de la joie de vivre, de l'efficacité compétitive et de la croissance du profit.

Depuis 1933, notre expérience au sein de nos entreprises démontre que la synergie positive et fortement innovatrice entre les deux SIOM, humain et économique, en coopération avec la clé de voûte ont généré et génère toujours un ensemble de résultats fort positifs. Dans un cli-

mat de liberté, il est tout à fait possible de concilier la spiritualisation de l'organisation et le bien-être humain avec l'efficacité compétitive et la croissance de profit.

## Oui, c'est mission possible

**Notre Projet** : une alternative à considérer pour une organisation qui veut, en toute humilité, réhumaniser le milieu de travail, améliorer la création et le partage des richesses matérielles et spirituelles et, par conséquent, se démarquer et rayonner, à l'intérieur et à l'extérieur.

**Notre Projet** : une alternative à considérer pour obtenir du développement soutenu et donner un beau sens durable à notre travail quotidien, au management, à l'efficacité, au profit compétitif, au rôle et à la mission de chaque personne dans l'organisation, que cette dernière soit grande ou petite, publique ou privée, si elle fonctionne en économie de marché ou non.

**Notre Projet** : une alternative à considérer pour donner une nouvelle vie au système de l'économie de marché et à la direction de toute organisation afin d'améliorer la gouvernance d'entreprise, de réduire considérablement la fraude et de mieux répartir les richesses du monde. Et ce qui est très important, **Notre Projet** insufflera une nouvelle vie à l'enseignement de l'éthique et de la spiritualité en management dans les écoles de gestion, y compris l'enseignement d'Adam Smith fondé sur son livre La théorie des sentiments moraux. Et que cela arrive avant qu'il ne soit trop tard. (Voir les pages 14 à 21.)



# Oui, c'est mission possible

## OUI, ON PEUT LE FAIRE

**Venez visiter nos entreprises.** Vous verrez vous-même si ce que nous avons écrit dans cette brochure est vrai ou faux.

# Des citations prises de la thèse doctorale

«*La foi, l'espérance et l'amour sont les éléments constitutifs de tout ce qui est humain et semblent être des points de repaire dans la quête du sens de l'économie.*»

«*Travailler est le destin et la vocation de l'être humain; le travail est surtout pour l'homme et pas l'homme pour le travail.*»

«*Beaucoup croient ne pas savoir prier. Fondamentalement, ce n'est pas important, car Dieu entend nos gémissements et connaît nos périodes de silence. Le silence est le tout de la prière. Dieu nous parle à travers le souffle du silence et nous touche dans cette partie de la solitude, que personne ne peut remplir.*»

«*D'abord, il faut aimer nos premiers prochains (femme, mari, enfants, famille etc.) Il est trop facile d'aimer nos prochains lorsqu'ils sont loin.*»

«*Je crois que ce n'est qu'en choisissant de travailler ensemble qu'on entre dans la communion humaine de laquelle émergent les plus hauts projets et intentions. [...] Je crois que coopérer de plus en plus et s'épanouir personnellement sont deux réalités qui dépendent mutuellement l'un de l'autre. [...] La science ne peut pas fixer les termes de cette interdépendance. C'est une question pour la philosophie et pour la religion.*»

«*La prière n'est pas un refuge, pas une échappatoire, pas un appel, pas un miracle. La prière véritable exige que nous cherchions à faire nous-mêmes ce que nous demandons à Dieu de faire. Si je demande «notre pain de ce jour», moi-même, je dois donner de ce pain à ceux qui n'en ont pas. Si je prie pour la paix, je dois moi-même marcher sur le chemin de la paix. [...] Alors, et seulement alors, nous connaissons à quel*

*point la prière est la reconnaissance de la puissance et de l'initiative de Dieu. [...] Priez Dieu, celui qui vous aime, les mains élevées en croix, non pas les bras croisés.*»

«*Nous souffrons du déséquilibre causé par le développement purement matériel de la technologie. Ce déséquilibre ne peut se rectifier que par un développement spirituel dans le même domaine, c'est-à-dire dans celui du travail. [...] Une civilisation fondée sur une spiritualité du travail serait le plus haut degré de l'ancrage de l'homme dans l'univers. [...] Le mot spiritualité ne suppose aucune appartenance religieuse particulière.*»

«*Le père, la mère et les enfants ressemblent à une bougie allumée qui fait rayonner sa lumière sans éteindre sa propre flamme. Elle allume d'autres bougies qui, elles, illuminent d'autres endroits. Cette notion s'applique à n'importe quelle organisation ou entreprise.*»

«*Mère Teresa a écrit cette lettre manuscrite à Myriam et J.-Robert Ouïmet, de Moscou, datée du 30 décembre 1988. Elle l'a écrite trois mois après sa visite à une de nos usines au Canada. Elle a écrit ce qu'elle avait remarqué pendant sa visite : «J'étais si heureuse d'être avec vous sur votre lieu de travail. Quant aux employés que j'ai rencontrés, je pouvais voir la joie de vivre qui procède d'un coeur pur en amour avec Dieu. Vous tous, maintenez cette joie de l'amour de Dieu et partagez-la avec tous ceux que vous rencontrez.*»

«*L'image de son séjour parmi nous est imprimée dans le coeur de tous. En novembre 2007, dix ans après que Dieu a rappelé Mère Teresa, J.-Robert Ouïmet a eu le privilège de visiter Calcutta pour la 5e fois et de prier à côté du lit de Mère Teresa dans la chambre où elle a passé la plupart de sa vie après avoir fondé les missionnaires de la Charité.*»





# La prière composée par Mère Teresa

Les 5 550 missionnaires de la Charité récitent cette prière chaque jour après l'Eucharistie.

Ô doux Jésus, aide-nous à répandre Ton parfum partout où nous allons.

Inonde notre âme de Ton esprit et de Ta vie.

Pénètre et possède notre être entier, totalement, afin que notre vie ne soit qu'un reflet radieux de la Tienne.

**Rayonne**<sup>7</sup> à travers nous et demeure en nous, à tel point que chaque personne que nous rencontrons puisse sentir Ta présence en nous.

Que tous lèvent les yeux et ne nous voient plus, mais seulement Toi, ô Jésus!

Demeure avec nous et alors nous commencerons à **rayonner** comme Toi, Tu **rayonnes**, et en **rayonnant**, nous deviendrons une lumière pour les autres.

Toute la lumière, ô Jésus, brillera de Toi, aucun rayon ne sera de nous.

Ce sera Toi qui **rayonnes** sur eux, à travers nous.

Alors, en **rayonnant** sur ceux qui nous entourent, nous Te louerons de la manière que Tu aimes le plus.

Que nous Te prêchions, sans prêcher, non en paroles mais par notre exemple, par la force attirante et par l'influence sympathique de ce que nous faisons, et par la plénitude évidente de l'amour fragile que T'apporte notre coeur.

## Amen.

<sup>7</sup> Le titre de cette brochure est À la recherche d'une organisation qui **rayonne**, et dans la prière composée par Mère Teresa, le mot **rayonne** apparaît six fois. La coopération entre les deux SIOM et la clé de voûte construit un phare qui rayonne et qui apporte de la lumière et de la joie de vivre à nous tous pour que nous devenions nous-mêmes une lumière pour les personnes que nous côtoyons.

# Prière de l'entreprise

Traduction française du texte anglais rédigé par  
J.-Robert Ouimet et ensuite corrigé et approuvé par  
Mère Teresa dans sa lettre du 24 février 1995 adressée  
à Monsieur Ouimet<sup>8</sup>

Dieu notre Père, Créateur de l'Univers et de chaque être humain  
oeuvrant dans Ton entreprise, dans notre entreprise, aide-nous à ré-  
pandre 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 nos  
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 no-  
tre 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 contri-  
buer 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 puis-  
sions 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 ac-  
compagner au fil de notre travail quotidien.

## Amen !

<sup>8</sup> La lettre de Mère Teresa se trouve dans notre Livre doré. Pour des exemplaires de ce livre,  
veuillez nous contacter. Des traductions anglaise et espagnole sont également disponibles :  
[www.notre-projet.org](http://www.notre-projet.org).



# Le psaume 148

Louez le Seigneur du haut des cieux, louez-le dans les hauteurs.

Vous, tous ses anges, louez-le, louez-le, tous les univers.

Louez-le, soleil et lune, louez-le, tous les astres de lumière;  
vous, cieux des cieux, louez-le, et les eaux des hauteurs des cieux.

Qu'ils louent le nom du Seigneur : sur son ordre ils furent créés;  
c'est lui qui les posa pour toujours sous une loi qui ne passera pas.

Louez le Seigneur depuis la terre, monstres marins, tous les abîmes;  
feu et grêle, neige et brouillard, vent d'ouragan qui accomplit sa parole;  
les montagnes et toutes les collines, les arbres des vergers, tous les cèdres;  
les bêtes sauvages et tous les troupeaux, le reptile et l'oiseau qui vole;  
les rois de la terre et tous les peuples, les princes et tous les juges de la terre;  
tous les jeunes gens et jeunes filles, les vieillards comme les enfants.

Qu'ils louent le nom du Seigneur, le seul au-dessus de tout nom;  
sur le ciel et sur la terre, sa splendeur : il accroît la vigueur de son peuple.



**Louange de tous ses fidèles, des fils d'Israël,  
le peuple de ses proches!**

# Les symboles de **Notre Projet**

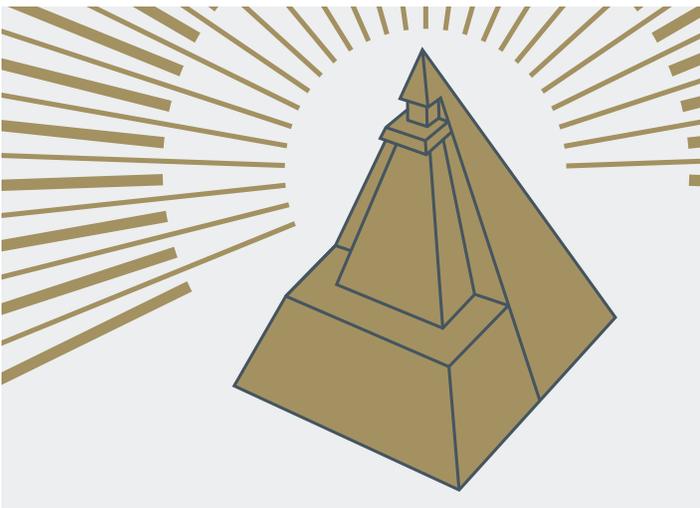
---



La pyramide symbolise **Notre Projet** et les efforts ardu et constants, soutenus pendant longtemps, qui sont nécessaires pour accroître le bien-être humain, la productivité et le profit compétitif ainsi que l'influence positive de **Notre Projet** sur la vie de famille et sur la communauté.

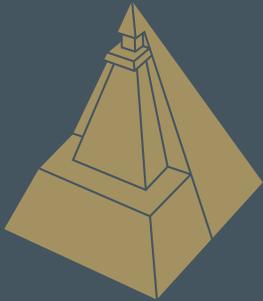


Après bon nombre d'années, les deux SIOM, avec la clé de voûte, fonctionneront bien. C'est alors que le milieu de travail, comme un phare, commencera à briller et à rayonner pour illuminer notre travail, notre vie, notre famille, notre ville et notre patrie.



Lorsque le modèle de management que représente **Notre Projet** fonctionne bien, il commencera à rayonner et la pyramide et le phare se fusionneront l'une dans l'autre.

**Ensemble, les deux sont le symbole du 75<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de notre entreprise par J.-René Ouimet.**



Dans notre système de management, la pyramide précède le phare et son rayonnement. En effet, il faut d'abord construire la pyramide c'est-à-dire bien faire fonctionner **Notre projet** et au fil des ans, l'organisation en deviendra une qui rayonne. La pyramide et le phare en arrivent à se fusionner.

**Et ensemble, ils sont le symbole du 75<sup>e</sup> anniversaire de notre fondation.**

---

**OUI, C'EST MISSION POSSIBLE!**

**Holding O.C.B. Inc. et  
 Fondation «A Dieu va»**

300, rue Léo-Pariseau, Bureau 2120  
Montréal (Québec) H2X 4B3  
Téléphone : (514) 849-3000  
Télécopieur : (514) 499-8409  
Courriel : [jrouimet-ocb@qc.aira.com](mailto:jrouimet-ocb@qc.aira.com)

**Ouimet-Tomasso Inc.**

20 425, rue Clark-Graham  
Baie d'Urfé (Québec) H9X 3T5  
Téléphone : (514) 325-3000  
Télécopieur : (514) 457-5107  
Courriel : [public@tomassocorp.com](mailto:public@tomassocorp.com)

**Aliments Ouimet-  
Cordon Bleu Inc.**

8383, rue J.-René-Ouimet  
Anjou (Québec) H1J 2P8  
Téléphone : (514) 352-3000  
Télécopieur : (514) 352-3226  
Courriel : [info@cordonbleu.ca](mailto:info@cordonbleu.ca)

