

Le prélat au 50ème anniversaire de l'IESE à Madrid : « Sanctifier le travail, transformer le monde : un leadership au sens chrétien ».

Dans le cadre du 50ème anniversaire du début des activités de l'IESE à Madrid, Mgr Fernando Ocáriz, Grand Chancelier de l'Université de Navarre et prélat de l'Opus Dei, a visité le campus et a donné cette conférence devant un

public de plus de 600 employés et anciens élèves.

22/07/2025

L'intégralité du discours du Prélat est reproduite ci-dessous.

C'est une joie pour moi d'être ici aujourd'hui à l'occasion du 50e anniversaire des activités de l'IESE à Madrid. C'est une joie de voir se développer une initiative qui a aidé de nombreuses personnes à s'épanouir professionnellement et à découvrir le sens profond, social, chrétien, du travail, une réalité très chère à saint Josémaria, et centrale dans ses enseignements. Dans cette intervention, je m'appuierai

principalement sur quelques-uns de ses textes.

Vous avez construit l'une des écoles de commerce les plus prestigieuses du monde. Je voudrais vous encourager, à côté de vos succès externes qui sont reconnus par les plus importants classements d'écoles de commerce, à souligner d'autres succès internes, qui sont encore plus précieux pour chacun d'entre vous d'un point de vue chrétien. Ces réussites intérieures, compatibles avec les succès professionnels et les échecs éventuels, sont le fruit d'un travail bien fait par amour.

Pour ces réussites internes, l'important n'est pas seulement ce que nous faisons et avec quels résultats, mais aussi comment nous travaillons et pourquoi. C'est grâce à ces réussites internes que l'impact de cette école sera encore plus grand.

Réalité et valeur humaine du travail

Comme le disait saint Josémaria : « Le travail, tout travail, est témoignage de la dignité de l'homme et de son emprise sur la création. C'est une occasion de perfectionner sa personnalité. C'est un lien qui nous unit aux autres êtres, une source de revenus pour assurer la subsistance de sa famille, un moyen de contribuer à l'amélioration de la société et au progrès de l'humanité tout entière »^[1].

Saint Josémaria parle ici de la raison d'être du travail en général. Pour vous, la raison d'être de votre travail se reflète dans l'énoncé de la mission de l'IESE : « Vous formez des leaders qui aspirent à avoir un impact profond, positif et durable sur les individus, les entreprises et la société grâce à l'excellence professionnelle, l'intégrité et l'esprit de service ».

En réalité, en remplissant bien cet objectif tellement inspirant, on atteint le cœur même de la société. Vous améliorerez le monde de l'intérieur. En effet, le noble objectif que vous poursuivez peut être vécu dans toutes vos activités, et pas seulement dans celles qui ont la plus grande valeur stratégique. Tout travail peut avoir une grande valeur du point de vue intérieur.

Déjà dans l'ordre naturel, la dignité du travail ne dépend pas tant de ce qui est fait que de celui qui le fait, c'est-à-dire de l'homme, qui est un être intelligent et libre^[2].

En d'autres termes, la dignité naturelle du travail s'enracine dans la dignité spirituelle de la personne humaine, et elle sera plus ou moins grande selon la qualité ou la bonté plus ou moins grande de ce travail en tant qu'action spirituelle. Cette qualité ou bonté dépend

essentiellement de la liberté : de l'amour – non pas comme passion ou sentiment mais comme *dilectio* ou amour électif de la fin – comme acte propre de la liberté^[3].

Comme l'a expliqué Juan Antonio Pérez López, il s'agit d'encourager des motivations transcendantes en nous et chez les personnes que nous dirigeons : l'intérêt de bien servir les destinataires de notre travail, le lien humain avec les personnes, l'engagement pour l'objectif de l'entreprise dans laquelle nous travaillons. C'est en grande partie ce qui nous stimule à servir plus et mieux. Et cela peut se faire tout en obtenant les résultats stratégiques dont les entreprises ont besoin et en permettant aux personnes adéquates de développer les compétences requises.

Dans ce contexte, les paroles suivantes de saint Josémaria sont

très éclairantes et certainement exigeantes : « Il convient donc de ne pas oublier que la dignité du travail se fonde sur l'Amour. Le grand privilège de l'homme est de pouvoir aimer et dépasser ainsi l'éphémère et le transitoire. L'homme peut aimer les autres créatures, prononcer un *tu* et un *je* qui ont un sens, et il peut aimer Dieu, qui nous ouvre les portes du Ciel, qui nous fait membres de sa famille et qui nous autorise à lui parler personnellement, face à face ».

En d'autres termes, nous sommes faits pour l'Amour et le travail est l'une des plates-formes sur lesquelles l'Amour peut grandir en nous-mêmes et dans la société. C'est une grande partie de la vocation du chrétien dans le monde, dans la société. « C'est pourquoi l'homme ne peut se limiter à faire des choses, à fabriquer des objets. Le travail naît de l'amour,

manifeste l'amour et s'ordonne à l'amour »^[4].

Je suis récemment tombé sur une histoire inspirante, publiée il y a de nombreuses années dans le magazine Forbes (cf. Godly Work), qui illustre ce lien humain, cet amour qui se manifeste à travers le travail. Elle a été écrite par une infirmière des urgences d'un hôpital américain, qui a été témoin d'un acte de leadership étonnant :

« Il était environ 22 h 30. La pièce était dans un désordre épouvantable. Je terminais mon travail sur un dossier avant de rentrer chez moi. Le médecin avec lequel j'aimais travailler faisait le débriefing d'un nouveau médecin, qui avait fait un travail très respectable et compétent, lui disant ce qu'il avait bien fait et ce qu'il aurait pu faire différemment. Puis il a posé sa main sur l'épaule du jeune médecin et lui a dit : « Quand

vous avez terminé, avez-vous remarqué le jeune homme chargé de l'entretien qui est venu nettoyer la chambre ? » Le jeune médecin avait l'air complètement perplexe.

« Il s'appelle Carlos, a répondu le médecin plus âgé. Il travaille ici depuis trois ans. Il fait un travail formidable. Quand il arrive, il range la chambre si rapidement que vous et moi pouvons accueillir nos prochains patients sans attendre. Sa femme s'appelle Maria. Ils ont quatre enfants ». Il a ensuite nommé chacun des quatre enfants et donné leur âge.

Le médecin plus âgé a poursuivi : « Il vit dans une maison louée à environ trois pâtés de maisons d'ici, à Santa Ana. Ils sont arrivés du Mexique il y a environ cinq ans. Il s'appelle Carlos », a-t-il répété. Puis il a ajouté : « La semaine prochaine, j'aimerais que vous me disiez quelque chose que je ne sais pas encore sur Carlos.

D'accord ? Maintenant, allons voir les autres patients.

« L'infirmière était toute surprise et a ensuite commenté : « Je me souviens être restée là, à rédiger mes notes d'infirmière, stupéfaite, et à penser : je viens d'être témoin d'un leadership époustouflant »

Parfois, nous perdons de vue ce ton humain lorsque nous envisageons le travail sous l'angle de la concurrence avec d'autres entreprises pour plus de profit, plutôt que de penser à servir les gens avec soin et attention, avec amour.

Bien sûr, les entreprises ne peuvent pas non plus perdre de vue la stratégie et le profit, qui sont le signe d'un service de qualité fourni de manière responsable et efficace. Mais tout aussi important que les résultats économiques, si ce n'est plus, est de servir avec amour du travail et amour des personnes.

Sa valeur surnaturelle : la sanctification du travail

« Pour un chrétien, ces perspectives s'élargissent et s'amplifient, car le travail lui apparaît comme une participation à l'œuvre créatrice de Dieu, qui, en créant l'homme, le bénit en lui disant : *Soyez féconds, multipliez-vous, emplissez la terre et soumettez-la ; dominez les poissons de la mer, les oiseaux du ciel, et tous les animaux qui rampent sur la terre* (Gn, 1, 28). Car, pour avoir été assumé par le Christ, le travail nous apparaît comme une réalité qui a été rachetée à son tour. Ce n'est pas seulement le cadre de la vie de l'homme, mais un moyen et un chemin de sainteté, une réalité qui sanctifie et que l'on peut sanctifier »^[5].

Qu'est-ce que cela signifie sanctifier le travail ?

Considérons deux aspects fondamentaux, liés l'un à l'autre, sur

lesquels le fondateur de l'Opus Dei a insisté en d'innombrables occasions. Tout d'abord, il est clair que la dimension surnaturelle du travail n'est pas quelque chose de juxtaposé à sa dimension humaine naturelle : l'ordre de la Rédemption n'ajoute pas quelque chose d'étranger à ce que le travail est en soi dans l'ordre de la Création ; c'est la réalité même du travail humain qui est élevée à l'ordre de la grâce ; sanctifier le travail n'est pas "faire quelque chose de saint" en travaillant, mais c'est précisément rendre saint le travail lui-même.

Le second aspect, inséparable et, dans un certain sens, conséquence du précédent, est que le travail sanctifié est sanctifiant : l'homme non seulement peut et doit se sanctifier et coopérer à la sanctification des autres et du monde en travaillant, mais précisément par son travail, en le faisant

humainement bien, en servant les hommes par amour pour Dieu.

Cet esprit chrétien dans l'exercice du travail doit préparer le monde à mieux reconnaître Dieu et contribuer ainsi à la durabilité, à la paix et à la justice sociale. « Il est nécessaire – nous rappelle Léon XIV – de s'efforcer de remédier aux inégalités mondiales qui tracent de profonds sillons d'opulence et de misère entre les continents, les pays et même à l'intérieur des sociétés »^[6].

Et, comme l'expliquait saint Josémaria, il existe une relation nécessaire entre la sanctification du travail professionnel et la réconciliation du monde avec Dieu : « Unir le travail professionnel à la lutte ascétique et à la contemplation – ce qui peut sembler impossible, mais qui est nécessaire pour aider à réconcilier le monde avec Dieu – et transformer ce travail ordinaire en

un instrument de sanctification personnelle et d'apostolat. N'est-ce pas là un noble et grand idéal, qui mérite que l'on donne sa vie pour le réaliser ? »^[7].

Nous pouvons vivre ce grand et noble idéal dans le travail, quel qu'il soit, en ayant toujours cette perspective de servir la société : *A world to change*, comme vous le dites dans votre publicité. J'aime voir que dans votre objectif, vous parlez d'un leadership qui est bon pour les personnes, pour les entreprises et aussi pour la société dans son ensemble.

Les entreprises peuvent faire beaucoup de bien à la société, même s'il est vrai que tout ce dont la société a besoin ne peut pas être réalisé par les entreprises, car elles sont bornées par la nécessité d'offrir un service limité et spécifique et de générer des

profits, ce qui fait partie de leur objectif.

Des États, des communautés et des familles responsables sont également nécessaires. Dans votre formation, efforcez-vous d'atteindre toute la personne, y compris dans sa dimension spirituelle, afin qu'à partir de ces personnes bien formées, nous puissions contribuer à servir la société dans toutes ses dimensions. C'est le fruit de la sanctification de votre travail bien fait par amour.

Pour transformer le monde, nous devons commencer par nous-mêmes et faire de la place à Dieu dans notre vie, et en particulier dans notre travail. Des paroles bien connues du fondateur de l'Opus Dei contiennent une délimitation très brève et essentielle du concept de sanctification du travail, sous la forme d'un conseil pratique : « À l'exercice habituel de ta profession,

ajoute un motif surnaturel et tu auras sanctifié le travail »^[8]. Il ne s'agit pas de faire des choses différentes, mais de faire les mêmes choses d'une manière différente, avec un motif surnaturel qui nous stimule à faire plus d'efforts et plus d'amour.

En d'autres termes, l'activité de travailler devient sainte lorsqu'elle est accomplie pour un motif surnaturel. Mais cette affirmation ne doit pas être comprise comme une sorte de « morale des seules intentions » ; il ne s'agit pas, en termes classiques, de donner la primauté à la *finis operantis* comme indépendante de la *finis operis* qui serait privée de sa propre pertinence.

La *finis operantis* est la motivation de celui qui travaille : elle peut être constituée par des intentions de différentes natures. La *finis operis* est

le but de l'activité, qui peut être de servir le client, d'achever un rapport, d'atteindre un objectif. Pour servir efficacement notre travail, il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions, mais de parvenir à des faits concrets. "Pour servir, servir", disait saint Josémaria.

L'ordre surnaturel assume et élève cette réalité humaine, de sorte que le travail est saint s'il « naît de l'amour, manifeste l'amour, est ordonné à l'amour » et si cet amour est « l'amour de Dieu (...) répandu dans nos coeurs par l'Esprit Saint qui nous a été donné »^[9]. Lorsque nous vivons cette unité de vie dont saint Josémaria a tant parlé, cette charité de Dieu se répand dans tous les pans de notre travail : rapports, appels, petits aspects terminés avec amour. La *finis operantis* imprègne et informe de l'intérieur la *finis operis* de toutes nos actions.

Le travail est saint, sanctifié, lorsqu'il est régi et informé par l'amour de Dieu et par l'amour des autres pour Dieu. Telle est la substance de ce "motif surnaturel" qui suffit à sanctifier le travail ; et il est encore mieux de comprendre que cette "intention" tend en soi à la perfection humaine du travail lui-même : « Nous ne pouvons pas offrir au Seigneur quelque chose qui, dans les limites de notre pauvre humanité, ne serait pas parfait, sans tache, soigneusement accompli, même dans les détails les plus infimes : Dieu n'accepte pas ce qui est bâclé. *Vous ne présenterez pas un animal qui a une tare*, nous enjoint la Sainte Écriture, *car vous ne seriez pas agréés*^[10]. C'est pourquoi, le travail de chacun d'entre nous, cette tâche qui occupe nos journées et nos énergies, doit être une offrande digne du Créateur, *operatio Dei*, travail de Dieu et pour Dieu : en un mot, une

activité bien accomplie,
irréprochable »^[11].

Mais il ne faut pas confondre travailler avec perfection avec le *perfectionnisme* qui peut naître de l'orgueil et du manque d'ordre. Nous devons travailler bien dans la mesure du raisonnable, sachant que nous avons beaucoup d'occupations qui demandent notre attention, auxquelles nous devons aussi apporter l'amour de Dieu.

Le travail sanctifié n'est pas seulement un travail qui a sa source en Dieu et qui est effectué pour Dieu : il est nécessairement le travail de Dieu, parce que c'est Dieu qui sanctifie ; c'est Lui qui aime en premier et qui rend possible notre amour à travers l'Esprit Saint, dont notre charité est une participation.

Pour que Dieu agisse en nous et à travers notre travail (pour que notre travail soit l'œuvre de Dieu), nous

devons ouvrir à Dieu des espaces dans notre journée, des espaces de prière et d'écoute – à la maison, au bureau, dans la rue, à l'église – pour atteindre cette unité avec Dieu qui permet à Dieu d'entrer dans tout notre agir.

Sanctifier le travail, pris dans un sens objectif, externe, structurel (par exemple, la finance ou la comptabilité), est inséparable non seulement de la sanctification par le travail (dans le quotidien, à travers l'effort concret pour atteindre des objectifs de service aux personnes), mais aussi de la sanctification de soi-même dans le travail (en grandissant en amour) qui est la conséquence nécessaire et immédiate de la sanctification du travail dans son aspect subjectif (en tant qu'action de la personne).

Certes, le travail subjectif non sanctifié peut contribuer à la

sanctification du monde, dans la mesure où il contribue à l'établissement de structures sociales, économiques, etc. naturellement efficaces et justes, ce qui est une partie indispensable de l'ordonnancement de ces structures selon Dieu. Pensons ici, par exemple, aux Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Cependant, seul un travail subjectif sanctifié – et donc sanctifiant ceux qui le réalisent – peut nécessairement coopérer non seulement à façonner un monde juste, mais aussi à l'informer avec la charité du Christ, à le sanctifier.

Naturellement, cette sanctification du monde de l'intérieur requiert non pas une mais de nombreuses personnes qui sanctifient leur travail et se sanctifient elles-mêmes dans leur travail, dans toutes les professions.

Saint Josémaria l'a également affirmé avec l'expression « les chemins divins de la terre ont été ouverts ». Nous avons besoin de beaucoup d'hommes et de femmes qui veulent emprunter ces chemins pour éléver le monde de l'intérieur, non pas par des campagnes organisées et peut-être idéologiques, qui peuvent être polarisantes, mais par la croissance intérieure de chacun à sa place, ouvert aux autres et accueillant ainsi la grâce de Dieu qui veut répandre la foi, l'espérance et la charité autour de nous.

L'importance particulière du travail de direction

Vous avez un grand objectif devant vous, celui de former des chefs d'entreprise, qui créeront le contexte dans lequel beaucoup d'autres travailleront et se développeront en tant que personnes à travers leur travail. C'est une lourde tâche que de

préparer des personnes qui ont autant de responsabilités.

Souvent, ils ne disposent pas de formules claires sur la manière d'interpréter un problème ou de résoudre une situation. En général, le travail de management implique un ensemble d'activités, telles que la prévision, l'organisation, la coordination et le contrôle du développement et des résultats de l'activité d'une organisation.

Face à une réalité aussi complexe et variable, il est compréhensible que, lorsqu'on théorise sur la nature de la fonction de management ou qu'on en analyse la pratique, des interprétations plus ou moins diverses émergent^[12]. C'est pourquoi la formation d'un manager ne passe pas seulement par la mémorisation de principes ou la collecte d'outils de marketing, de finance, de stratégie ou de comptabilité, mais aussi par

une intelligence prudentielle qui s'acquiert normalement par une expérience bien assimilée.

La responsabilité d'un manager exige l'exercice de la prudence, qui est la vertu la plus appropriée au travail de management. Nous pouvons rappeler ici une affirmation bien connue de saint Thomas d'Aquin : « Que les sages nous enseignent, que les saints prient pour nous, que les prudents nous gouvernent ».

Grâce aux sessions de la méthode des cas, vos étudiants apprennent à faire preuve de prudence, à se poser les questions-clés, à approfondir les arguments, à comprendre les points de vue des autres sans préjugés et à changer d'avis.

Dans son expression la plus générale, la prudence exige une connaissance suffisante du passé (les antécédents des questions en jeu), une attention aux circonstances qui délimitent la

question actuelle et une prévision des effets futurs des décisions possibles.

« La prudence, en plus d'être l'habitus perfectif de ce type d'activité (praxis), est la seule vertu intellectuelle dont l'objet est moral, c'est-à-dire qu'elle agit comme une sorte de pont entre les deux dimensions, qui nous permet de réconcilier la pensée et l'action ».

En faisant preuve de prudence en matière de leadership, les participants à vos programmes s'épanouiront en tant qu'individus, moralement et intellectuellement, et seront en mesure de créer des environnements dans lesquels d'autres personnes s'épanouiront, contribuant ainsi à l'amélioration de la société.

D'autres caractéristiques d'un bon travail de direction, me semble-t-il, sont l'ouverture d'esprit et la

flexibilité. Ouverture d'esprit, pour apprendre de l'expérience et de l'étude. Ouverture d'esprit pour comprendre les changements nécessaires à une époque nouvelle. Ouverture d'esprit pour accepter et apprécier les suggestions ou les explications des autres, sans se précipiter, ni admettre de préjugés. Savoir écouter.

Ouverture pour ne pas couper arbitrairement les initiatives, mais pour les promouvoir et les canaliser. Ouverture pour saisir et accepter les opportunités de changement ; en particulier, ouverture d'esprit pour changer d'avis : comme le disait saint Josémaria, « nous ne sommes pas comme les fleuves que l'on ne peut pas refouler ».

Enfin, ouverture du cœur, pour comprendre et aimer les autres. Cette ouverture nous permet d'accepter les autres tels qu'ils sont, sans les juger

et sans nous laisser emporter par les préjugés, tout en les poussant à s'améliorer. Il s'agit d'être un pont pour les personnes qui pensent différemment. Vous pouvez très bien travailler avec des personnes qui ont une foi différente ou qui n'ont pas de foi, et qui suivent des modes de vie que vous ne partagez pas, mais des personnes qui ont généralement toujours un bon bagage, sur lequel vous pouvez construire une amitié et un projet commun au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la flexibilité, il est évident qu'elle s'oppose à la rigidité, mais elle ne s'oppose pas à la force. C'est la capacité d'accepter et de décider des exceptions nécessaires ou souhaitables. Dans ce contexte, je pense qu'il est également intéressant de mentionner l'importance de promouvoir la liberté intérieure des employés à tous les niveaux

professionnels, en donnant la raison de ce qui est commandé.

Ils doivent vouloir bien faire leur travail pour mieux servir. Dans le même ordre d'idées, un bon travail de gestion évite les excès de contrôles et de détails lorsqu'il s'agit de confier une affaire. Le *micro management* en tant que mode de gestion crée des marionnettes, et non des personnes matures dotées de leur propre jugement.

Il faut également souligner l'importance de savoir déléguer en fonction des circonstances des personnes et des environnements. Cela me rappelle ce qu'écrivait saint Josémaria dans un contexte plus large : « On ne peut pas utiliser les mêmes moyens avec tous. En cela aussi, nous devons imiter le comportement des mères : leur justice est de traiter inégalement les enfants inégaux »^[13].

Certains, les plus jeunes, ont besoin d'un suivi et d'un retour d'expérience afin d'acquérir le plus rapidement possible celle qui est nécessaire pour bien faire leur travail. D'autres, plus mûrs, ont besoin d'un *coaching* qui leur permette d'apprendre à prendre leurs propres décisions. Et il arrive un moment où ils peuvent travailler sans suivi, car le manager peut leur déléguer en toute confiance et sans inquiétude. Mais tous deux ont besoin de la confiance, de la proximité et de l'amitié de leurs managers.

L'activité de management nécessite généralement de canaliser des éléments et des actions divers vers un objectif commun. Il faut donc une capacité de synthèse suffisante qui, tout en maintenant l'attention qui distingue les différents éléments de la question, parvient à les unir dans une dimension finale commune. C'est là qu'intervient ce que beaucoup

appellent la finalité de l'entreprise, qui inclut l'attention à ses nombreuses parties prenantes – *stakeholders* –, de sorte que l'activité managériale unifie les efforts de tous.

La pertinence particulière du travail de direction réside évidemment dans le fait que l'efficacité du travail des autres, leur développement personnel par le travail, ainsi que la culture et le ton de l'entreprise dépendent dans une large mesure de ce travail. D'où un aspect particulier de la responsabilité managériale.

Le poste de direction n'est pas un privilège, mais un service et une responsabilité, qui consiste à créer un contexte efficace pour le travail des autres. Par conséquent, un manager doit encourager la disposition intérieure qui pousse à entreprendre résolument ses propres tâches.

Ici, vous formez ces managers non seulement par des cours et un travail d'équipe, mais aussi en créant une ambiance de travail bien fait – qui comprend de nombreux aspects : des jardins bien entretenus, des tableaux propres, des cours bien préparés avec des conclusions claires et frappantes – et de joie et de proximité humaine, d'attention aux personnes.

Bref, ce ton d'amitié où chacun perçoit qu'il compte vraiment et qu'il est aimé, explique l'ouverture et la joie que l'on peut voir dans votre école et lors des réunions d'anciens élèves.

Merci beaucoup.

^[1] Saint Josémaria, *Quand le Christ passe*, n° 47.

^[2] Cf. saint Jean-Paul II, *Discours du 3 juillet 1986*, n° 3.

^[3] Sur le choix existentiel de la fin ultime, en tant qu'acte de liberté, cf. C. Fabro, *Riflessioni sulla libertà*, Maggioli, Rimini 1983, pp. 43-51 ; 57-85.

^[4] Saint Josémaria, *Quand le Christ passe*, n° 48.

^[5] Saint Josémaria, *Quand le Christ passe*, n° 47.

^[6] Léon XIV, Discours au corps diplomatique, 16-V-2025

^[7] Saint Josémaria, *Instruction, 19 mars 1934*, n° 33.

^[8] Saint Josémaria, *Chemin*, n° 359.

^[9] Cf. *Rm* 5, 5.

^[10] Cf. *Lev* XXII, 20.

[¹¹] Saint Josémaria, Amis de Dieu, n° 55.

[¹²] Cf. par exemple G. Scalzo et S. García Álvarez, *Management as practice: an approach to the nature of managerial work*, in " Business and Humanism ", XXI (2018) pp. 95-118.

[¹³] Saint Josémaria, *Lettre 29-IX-1957*, n° 25.

Fernando Ocáriz, prélat de l'Opus Dei

pdf | document généré automatiquement depuis <https://opusdei.org/fr-lu/article/le-prelat-au-50eme-anniversaire-de-liese-a-madrid-sanctifier-le-travail-transformer-le-monde-un-leadership-au-sens-chretien/> (09/02/2026)