

# **Mgr Fernando Ocáriz : « Toute mission de leadership doit être un service »**

Dans une interview accordée à la revue de l'IESE\* peu de temps après sa nomination, Monseigneur Ocáriz, interrogé sur les problématiques actuelles du monde de l'entreprise, revient sur le sens chrétien du travail.

4 mai 2017

## **Comment abordez-vous cette tâche de gouvernement ?**

Jésus-Christ, qui est le Maître et le Seigneur, a dit de lui-même qu'il n'était pas venu pour être servi, mais pour servir. Toute mission de gouvernement, de leadership, est ou doit être un service. Dans mon cas, il est évident que c'est un service envers l'Église et le pape que je rends, en m'attelant à diriger cette portion du peuple de Dieu qu'est la prélature de l'Opus Dei. Mon engagement auprès des membres de l'Œuvre consiste à leur assurer la formation chrétienne et le suivi pastoral nécessaires, afin de faciliter leur sanctification et leur contribution à l'évangélisation de la société, chacun dans l'état et à l'endroit où il se trouve. Cela implique aussi que je leur apporte lumière et soutien, de vive voix et par écrit.

Conscient que c'est Dieu qui sanctifie, j'aborde ma mission avec une pleine confiance en l'aide du Ciel. Ainsi, dès mon élection, j'ai demandé aux fidèles de la prélature et aux coopérateurs qu'ils me soutiennent par leur prière.

**Quels conseils donneriez-vous à ceux qui recherchent l'amélioration personnelle et l'excellence dans l'accomplissement de leur tâche quotidienne de direction d'entreprises ?**

Je ne prétends pas avoir la bonne solution. Je peux cependant proposer quelques idées générales qui, adaptées à chaque situation concrète, peuvent être utiles. On sait que les dirigeants d'entreprise sont généralement soumis à une forte pression, à cause de la quantité de travail qui leur échoit et de la difficulté de celui-ci et, surtout, à

cause de la responsabilité qui repose sur leurs épaules.

Premièrement, il me semble important de savoir répartir la charge de travail, tout spécialement avec ses collaborateurs immédiats ; savoir déléguer. Quand on montre aux personnes qu'on leur fait confiance, quand on leur confie des responsabilités et qu'on laisse libre cours à leur initiative personnelle, elles réagissent bien en général, s'approprient la tâche et s'identifient au projet commun.

Ensuite, je conseillerais aux personnes croyantes de savoir s'appuyer sur Dieu, qui est notre Père. Un bon professionnel qui est aussi un bon chrétien travaille du mieux qu'il peut et de la façon qui lui semble la plus adaptée, mais il comprend en même temps qu'il ne contrôle pas tout, et il laisse ce qui n'est pas en son pouvoir entre les

mains de Dieu. Jésus-Christ nous a appris que Dieu est un Père aimant, qui se préoccupe des oiseaux du ciel et des lys des champs, et encore plus de ses enfants. Si nous affrontons chacune de nos journées avec une foi pratique et réelle en la providence divine qui gouverne tout pour notre bien, ce dont nous avons souvent du mal à nous rendre compte, nous grandirons comme personnes dans notre travail et nous le réaliserons mieux, délivrés de l'angoisse qui nous fait du mal et réduit notre efficacité.

Dans ce sens, il est aussi très utile de soigner le repos : le nôtre et celui de ceux qui travaillent avec nous.

Trouver un bon équilibre entre nos obligations professionnelles et le fait de récupérer nos forces, permet de continuer à nous en occuper avec un élan renouvelé.

**Comment rendre compatible la miséricorde, dont nous parle aussi le pape François, avec les exigences d'un marché qui, bien souvent, semble être sans cœur ? Comment devrions-nous aider à promouvoir une économie plus sociale ?**

C'est la miséricorde elle-même qui nous indiquera comment l'appliquer au mieux dans la sphère économique, si nous la laissons s'introduire dans notre vie, et la transformer. Le pape François enseigne que la miséricorde est créative ; dans sa lettre de clôture du Jubilé de l'année passée, il nous encourageait à laisser libre cours à « la fantaisie de la miséricorde », qui inspire des initiatives originales. La miséricorde ne doit pas juste s'appliquer en certaines occasions. C'est une attitude permanente qui nous fait ressentir dans notre propre cœur les misères qui nous entourent,

nous fait souffrir comme si elles étaient nôtres, et nous pousse à essayer de les soulager.

Avec cette disposition profondément enracinée en eux-mêmes, les chrétiens qui développent leur activité professionnelle dans le domaine mercantile, financier, industriel, etc., peuvent contribuer à « donner un cœur » au marché, et à toutes les institutions sociales.

Autrement dit, ils peuvent agir sur le marché en ayant conscience du fait que ce sont des personnes qui participent à ces échanges, avec la ferme détermination de pratiquer la justice et le désir de subvenir aux besoins des autres. Cela contribue déjà, bien que de façon modeste, à rendre l'économie plus sociale [...].

En outre, il est nécessaire de pratiquer la miséricorde comme don gratuit, pour subvenir aux carences matérielles ou spirituelles que le

marché ne peut pas combler, ou ne comble pas de fait. Beaucoup de chefs d'entreprise organisent des initiatives d'assistance et de promotion humaine, qui sont des preuves de la créativité de la miséricorde.

**Comment faire pour éviter que l'ambition professionnelle ne prenne le pas sur le désir d'aider les autres ?**

Ces deux choses ne sont pas incompatibles, si elles proviennent de la même source et visent la même fin. La sanctification du travail, qui est un aspect central de l'esprit de l'Opus Dei, s'acquiert en travaillant bien, avec les bonnes compétences, et pour un motif surnaturel. Si dans notre activité nous essayons d'aimer Dieu et notre prochain, toutes les autres intentions sont unies dans cet élan, et l'activité elle-même devient sainte. Alors il n'y a pas d'opposition

entre l'ambition et la solidarité. Un dirigeant qui désire être un bon chrétien recherche le succès pour mener à bien son projet professionnel et, en même temps, aider les autres. Les deux souhaits se renforcent mutuellement.

**Quels sont les critères que doivent prendre en compte les hommes et les femmes qui veulent relever ce défi ? Étant donné qu'il est de plus en plus nécessaire que le couple gagne deux salaires, quelles menaces ces changements sociétaux font-ils peser sur la famille ?**

C'est vrai qu'il faut de plus en plus souvent deux salaires dans un foyer, mais la mère de famille est de plus en plus en mesure de développer une carrière professionnelle. C'est dommage de devoir faire face au dilemme : la famille ou le travail. Et de fait, cette question se pose aussi

pour les hommes. Bien sûr, si les femmes le peuvent et si elles le veulent, elles mettent de côté leur carrière professionnelle pour se concentrer sur le soin apporté aux enfants, quand ils sont tout petits encore par exemple. C'est une décision parfois nécessaire, et dans tous les cas digne d'éloge.

D'autre part, de nombreuses femmes concilient attention à la famille et travail, et de même de plus en plus d'hommes réduisent leur journée de travail afin de consacrer davantage de temps à leur famille. Concilier vie de famille et travail est l'un des importants défis que doit relever la société actuelle dans de nombreux pays [...].

Mais je voulais surtout souligner quelque chose de fondamental. Les mères et pères de famille, lorsqu'ils s'occupent de leur foyer et de l'éducation de leurs enfants, avec

amour et esprit de sacrifice, en faisant face à de nombreuses difficultés, même si parfois cela leur pèse ou qu'ils n'y arrivent pas comme ils le voudraient, réalisent une tâche grandiose. Leur action donne les plus grands bienfaits : la formation et le bonheur des personnes. Ils sont dignes de la reconnaissance de la société, puisqu'ils fournissent une contribution irremplaçable au bien commun. Et surtout, ils font plaisir à Dieu. Saint Josémaria rappelait souvent aux chefs d'entreprise que leur principal et meilleur « négoce » est leur famille.

*\* L'école de commerce de l'université de Navarre*

---

pdf | document généré  
automatiquement depuis [https://  
dev.opusdei.org/fr-fr/article/mgr-  
fernando-ocariz-toute-mission-de-  
leadership-doit-etre-un-service/](https://dev.opusdei.org/fr-fr/article/mgr-fernando-ocariz-toute-mission-de-leadership-doit-etre-un-service/) (7 août  
2025)