

Université Paris I Panthéon-Sorbonne

UFR de sciences économiques 02

Master 2 Recherche

Economie des ressources humaines et des politiques sociales

*L'influence des principes de la doctrine
sociale de l'Église sur les politiques de
ressources humaines des entreprises*

Sous la direction du Professeur Jean-Marie Monnier

Mémoire présenté et soutenu par Ranim El-Hage

Paris
2007

L'Université de Paris I Panthéon – Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni désapprobation aux opinions émises dans ce mémoire ; elles doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire de Père Simon El-Zind

Remerciements

Je tiens à assurer de mes remerciements tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce mémoire.

Ma meilleure reconnaissance va au Professeur Jean-Marie Monnier, directeur de ce travail, qui a généreusement donné de son temps pour orienter mes efforts et me procurer quelques références-clés. Je tiens particulièrement à lui exprimer toute ma gratitude pour ses encouragements réconfortants, surtout lorsque j'allais à nos réunions de travail avec le sentiment d'avoir fait du surplace depuis la dernière rencontre.

Un grand merci à M. le Professeur Bernard Gazier, directeur de ce master. C'est lui qui, dès la réunion de prérentrée, m'a donné le feu vert pour entamer ce sujet pas très exploité dans les filières académiques, et m'a suggéré comme directeur le Professeur Jean-Marie Monnier, expert dans les questions inhérentes au catholicisme social.

Je voudrais surtout exprimer ma très grande gratitude aux interlocuteurs de ce mémoire, MM. Pierre Deschamps, Emmanuel Gravier et Xavier Grenet, qui sont les dignes messagers de la pensée sociale chrétienne et qui confirment la pertinence sociale et la portée humaine de cette doctrine.

Je tiens également à remercier à l'avance tous les membres du jury pour le temps qu'ils accorderont à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Finalement, je voudrais remercier mon père, Dr. Youssef Kamal El-Hage, à qui je dois mon éclairage sur la doctrine sociale de l'Eglise et mon intérêt pour ses principes depuis que j'ai décidé, il y a deux ans, de poursuivre mes études dans la voie de l'économie du travail et des ressources humaines.

Introduction

Le communisme, on le sait bien, s'est effondré. Cependant on pourrait, dans une certaine mesure, comparer ses buts à ceux de la « Doctrine Sociale de l'Eglise » (DSE),¹ qui s'est progressivement affirmée pendant plus d'un siècle : comparer les buts, certes, surtout celui de contrebalancer le pouvoir du capital lorsque ce dernier piétine la dignité de « l'inférieur », mais pas les moyens. En effet, le communisme *«met une arme tranchante au service de sa doctrine, l'arme de la lutte des classes, mobilisant les foules.»*² Cette arme est offensive et souvent sanglante, à l'opposé même de la pensée chrétienne qui, quant à elle, n'espère que réconcilier, de manière harmonieuse et pacifique, capital et travail.

L'histoire de la DSE commence en 1891, avec l'encyclique *Rerum novarum* du Pape Léon XIII, qui pose les bases des trois axes fondamentaux de l'entreprise : la justice sociale, la recherche du bien commun et le rôle des corps intermédiaires. Mais le terme « entreprise » n'apparaît pour la première fois qu'en 1931. Des concepts tels que « organisation, formation et évolution des carrières » sont encore plus tardifs. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que l'entreprise s'insère vraiment, en tant que telle, dans l'ensemble de la DSE, dont les exigences et articulations, en perpétuelle expansion, y font de plus en plus référence. Aujourd'hui, on pourrait dire que les grands principes de la DSE sont considérés par les grands entrepreneurs de ce monde, constamment déchirés dans leurs réflexions entre rentabilité financière et solidarité humaine, comme une vision d'ensemble de plus en plus directrice. Cette vision, quant à elle, aspire à « l'organisation de la cité », notamment à l'heure actuelle où le retour du capital et de l'actionnariat, et le développement de la société de consommation et de ses médias, lancent les valeurs chrétiennes de l'entreprise dans une aventure sans précédent. La « guerre non sanglante » de la DSE contre le déséquilibre capital-travail n'est pas encore gagnée, d'autant moins que les armes du capitalisme à outrance se sont encore plus dangereusement développées

¹ Par le terme « Eglise », nous entendons plus précisément l'Eglise catholique tout au long de ce travail.

² Michel Albert, *Les Eglises face à l'entreprise*, Ed. du Centurion, 1991, p. 9

et que se sont ajoutés à la bataille les chiffres d'affaires colossaux des « monstres internationaux souterrains » qui parasitent l'économie mondiale et la santé humaine.

Le corpus de l'enseignement social de l'Eglise ne cesse, depuis plus de cent ans, de se développer au rythme des besoins de l'humanité. En cela, il consolide les activités de toutes les ONG ramant à contre-courant dans un monde cruel, toujours témoin de la dangereuse séduction de la fortune au détriment des exigences de justice et de solidarité humaine.

Aussi, dès ses premières interventions dans l'entreprise, l'Eglise s'est efforcée d'enrichir de manière convaincante le vocabulaire managérial en ajoutant « participation », « consultation » et « dialogue » à « rentabilité », « déficit » et « marché financier ».

L'Eglise n'a donc ni défendu le socialisme, ni adopté le libéralisme. Elle a soigneusement recueilli de chacun des idées-forces qui, une fois explicitées de façon plus nuancée, se révèlent conformes aux valeurs chrétiennes. Ainsi, la DSE défend la liberté individuelle d'entreprendre et le droit à la propriété privée, tous deux issus du libéralisme, mais seulement dans la mesure où leurs fruits bénéficieront au bien commun, au développement de l'Homme et à la préservation de l'environnement. Et bien que l'Eglise ait sanctionné l'idée de l'existence de « syndicats » pour les travailleurs, idée curieusement amorcée par le libéralisme, elle ne cesse de rappeler que « *les rapports au sein du monde du travail doivent être caractérisés par la collaboration* », car « *dans tout système social, autant le travail que le capital sont indispensables au processus de production.* »³ Enfin, si le socialisme entend par principe de subsidiarité l'idée selon laquelle l'Union est tenue de prendre en charge toute tâche qui, du fait de son ampleur et pour des motifs de mise en œuvre efficace, est susceptible d'être mieux exécutée par l'Union que par les Etats pris isolément, le pape Pie XI entend par contre, dans son encyclique *Quadragesimo anno* de 1931, que l'élément supérieur aide l'élément inférieur

³ Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, Libreria Editrice Vaticana, 2005, n. 306.

à mieux exécuter par lui-même la tâche que ce dernier est à même d'entreprendre de la manière la plus efficace, sans toutefois se substituer à lui ou le faire à sa place. Ainsi, l'Eglise entend encourager l'individu à l'innovation et à la création simultanée de valeur et d'emploi plutôt que de le voir démotivé par l'assistanat et donc démuné de tout esprit d'initiative pouvant servir la communauté.

Cette idéologie nouvelle, une sorte de troisième voie, une doctrine de « juste milieu », soutenue sans réserve par les uns, farouchement contestée par les autres, surtout pour sa position jugée plutôt indécise et sans option ferme, a suscité l'apparition d'une abondante littérature couvrant tous les aspects de la vie sociale, notamment le monde du travail, la vie des entreprises et le partenariat social. Mais c'est bien le « *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise* », publié en 2005 par les soins du « Conseil Pontifical Justice et Paix », qui regroupe le mieux les grands principes de la pensée chrétienne sur la question sociale. Ce Compendium est devenu un peu comme une « Bible du management », qu'un nombre non négligeable de croyants, de prêtres, de penseurs, de sociologues mais aussi d'entrepreneurs et de responsables économiques, consultent régulièrement pour prendre du recul et parfois pour s'y réfugier loin du monde implacable des affaires. Les décideurs chrétiens en affaires deviennent conscients qu'ils sont trop souvent conditionnés par la seule loi du profit, ce qui les éloigne de leur vraie vocation. Ces moments de recul et de recueillement sont certes rares, mais perçus comme chers et sacrés, et parfois déterminants dans toute prise de décision radicale, susceptible de bousculer les collaborateurs dans l'entreprise, le groupe ou le réseau d'entreprises. Que de fois, en effet, une simple signature d'un contrat « mal pensé », ou un deal « appétissant » pour faire monter en flèche la valeur des actions, a pu mettre des centaines de travailleurs au chômage, des milliers d'enfants hors des écoles, et enfoncer d'innombrables foyers dans la misère.

Penser avant d'agir, traduire son idéal de vie par des initiatives quotidiennes, exercer l'autorité pour coordonner et non pour détrôner, résister aux difficultés économiques par la créativité, l'innovation, et l'investissement dans le capital productif, voire essentiellement dans le capital humain, au lieu d'en réduire lâchement l'effectif :

tels sont les principaux défis économique-éthiques posés aux responsables entrepreneuriaux dans les moments de crise et qu'ils sont tenus de relever.

Le but de ce mémoire est de retracer l'histoire de la DSE depuis ses origines et de déceler son impact actuel sur le « business contemporain ».

Dans une première partie, nous passerons en revue les principales encycliques sociales ainsi que quelques interventions des papes dans le monde du travail. Dans cette même partie, l'éthique d'entreprise sera formalisée dans son cadre universel « laïque », sans encore rentrer dans le détail de l'apport spécifique de l'enseignement social de l'Eglise pour cette éthique. Dans une deuxième partie, nous discuterons des principes de la DSE touchant le monde du travail et des ressources humaines, pour dégager ensuite, dans une troisième partie, les fondements d'un modèle de management chrétien. La quatrième partie, empirique quant à elle, présentera diverses associations et regroupements de dirigeants chrétiens en France ainsi que leurs principales activités. La dernière partie, qui complète la précédente, portera sur des entrevues que j'ai pu passer avec des entrepreneurs chrétiens engagés, soucieux de mettre les exigences de leur foi au service des communautés qu'ils dirigent. Leur souci de rendre aisé mon accès aux locaux de leurs entreprises, l'observation de leur cadre de travail, l'expression des visages de leurs collaborateurs, ainsi que la transparence de leurs entretiens avec moi, seraient en soi dignes d'être longuement relatés tant ils sont intimement corrélés au contenu même des témoignages, eux-mêmes fidèles aux principes fondamentaux de la DSE. Je synthétiserai les difficultés auxquelles ces chefs d'entreprise ont dû faire face, ainsi que les erreurs que nombre d'entre eux ont avoué avoir commises et dont ils ont pu éviter les conséquences néfastes grâce à une négociation loyale avec leurs partenaires dans l'entreprise. Ces cadres occupent des postes de responsabilités différentes : membre d'un directoire hétérogène, DRH, propriétaire PDG. Les marges de manœuvre dont ils disposent varient en conséquence. Mais autant la marge est réduite, autant le responsable est naturellement porté à incarner un plus grand faisceau de valeurs humaines. Investi de la confiance de ses supérieurs, il peut alors engendrer, grâce à sa conscience professionnelle innée et à

ses convictions éthiques et humaines par-delà l'entreprise, une nette amélioration des conditions de travail.

* * *

I. Les principaux textes de l'Eglise sur le monde du travail et l'éthique d'entreprise

I.1 Les principales encycliques sociales sur le travail de Léon XIII à Jean-Paul II

I.1.a Léon XIII : Encyclique « Rerum novarum » sur la condition des ouvriers (1891)

La toute première encyclique sociale de l'Eglise, *Rerum novarum*, promulguée par Léon XIII en 1891, est apparue au moment du passage d'une partie de l'Europe de l'agriculture à la société industrielle (voir annexe 1). Cette encyclique historique constitue à juste titre la charte des travailleurs et la base de toutes les encycliques sociales ultérieures sur le travail. Son inspiration sera régulièrement célébrée et actualisée par plusieurs encycliques ou lettres apostoliques postérieures (*Quadragesimo anno* de Pie XI, *Mater et Magistra* de Jean XXIII, *Octogesima adveniens* de Paul VI, *Laborem exercens* et *Centesimus annus* de Jean-Paul II).

L'axe de réflexion central dans *Rerum novarum* est la *question ouvrière* dans toute son ampleur. L'encyclique analyse les rapports travail-capital et les modalités de coexistence des classes dans un climat sain et productif. Travailleurs, capitalistes, et dirigeants publics ont des devoirs les uns envers les autres. Tous ont des droits inaliénables qu'il est digne de respecter et d'acquérir, tout en respectant le principe de collaboration, opposé à la lutte des classes, comme moteur fondamental pour le changement social, une approche en soi tout à fait non-marxiste puisqu'elle n'engendre pas le conflit. C'est le passage de l'ère agricole à l'ère industrielle qui a opéré une transformation dramatique dans les rapports entre patrons et ouvriers. Les nouveaux rythmes de travail industriel, conditionnés par la production de masse et à la chaîne, ont figé les travailleurs et renforcé leur dépendance vis-à-vis de l'usine, devenue leur source, parfois unique, de gagne-pain. A la même époque, les corporations étaient abolies, d'où la disparition d'une protection autrefois indispensable pour les subordonnés. Dans ce contexte, tout sentiment d'appartenance, religieuse ou autre, disparaissait, et les

travailleurs se retrouvaient isolés et sans résistance face à leurs maîtres, qui se partageaient la majorité des richesses mondiales en la concentrant dans leurs réseaux industriels et commerciaux.

Le fait est que chaque partenaire social – travailleurs, patrons, pouvoirs publics – doit apporter son concours pour harmoniser l’action commune dans un environnement désormais déréglementé. *Rerum novarum* insiste sur le fait que les classes ne doivent pas être ennemies mais complémentaires, et l’équilibre de leur co-existence doit être assuré et entretenu. Une sorte de « solidarité organique » au sein d’une collectivité dans laquelle « *l’individu tout en devenant plus autonome apparaît aussi comme plus dépendant.* »⁴ La survie de l’une de ces classes dépend alors de celle de l’autre. L’ouvrier a le devoir d’accomplir fidèlement le travail qu’il s’est engagé à honorer, et ce par contrat libre et initiative personnelle. Il doit prendre soin du capital matériel que son patron lui a confié, et mettre toute son âme pour assurer une production de qualité, quelque soit sa nature. Le travailleur a d’ailleurs bien plus d’estime pour la matière, rare à ses yeux, que le patron. Ses revendications doivent se faire à travers un dialogue noble avec son supérieur. Toute réaction violente doit être évitée. Toutefois, un travailleur intelligent est avant tout vigilant dans le choix de ses maîtres. Il doit savoir échapper à tout contrat qui soit « trop beau pour être vrai », qui ne mènerait qu’à la ruine de la relation d’emploi. Le travail physique n’est point une honte pour l’homme ; bien au contraire. C’est un moyen de préserver son dynamisme et sa vitalité. Le patron doit veiller à la dignité de son dépendant. Au-delà des conditions de travail et du respect des différences d’âge et de sexe, il doit respecter le temps libre du travailleur, que ce dernier aimerait et même devrait consacrer à sa famille et à sa formation continue. Le patron n’a aucun droit d’entraver l’épargne du travailleur, qui n’est pas abondante et dont l’accumulation lui confie un droit de « propriété privée ». L’Etat, quant à lui, doit veiller tout particulièrement sur le sort des travailleurs, qui sont les plus démunis dans l’édifice social, et s’engager à améliorer leurs conditions de vie, tant pour assurer la sécurité générale de tous que pour éviter les crimes de subsistance.

⁴ Emile Durkheim, Préface de *De la division du travail*, 1893.

I.1.b Pie XI : Encyclique « Quadragesimo anno » sur l'instauration de l'ordre social (1931)

Quarante ans après *Rerum novarum*, la relation capital-travail a de nouveau évolué. Deux ans après la grave crise économique de 1929, les entreprises sont en difficulté et le chômage touche de plein fouet le monde ouvrier. Dans la foulée de cette crise mondiale sans précédent, Pie XI publie en 1931 son encyclique *Quadragesimo anno* pour commémorer les quarante ans de *Rerum novarum*. Il y préconise un nouvel ordre social, basé sur une nouvelle manière de répartir les fruits de la croissance. L'idée du salaire de subsistance devrait désormais être écartée. Certes, la propriété privée du capitaliste est toujours respectée, mais le développement et la multiplication du fruit du capital ne pourraient avoir lieu sans le roulement et la consommation de la société. Il faut revenir à l'idée de l'accumulation de l'épargne, qui permet au pauvre de faire face aux charges familiales, et à l'incertitude qui le touche en premier. Le subordonné a le droit de pouvoir offrir à ses enfants plus de chances et d'opportunités qu'il n'en a eu lui-même. De ce fait, ouvriers et employés devraient être plus impliqués dans la propriété de l'entreprise, dans sa gestion et dans ses profits.

Léon XIII avait déjà précisé que le salaire ne se calculait pas simplement par une formule mathématique proportionnelle à la productivité du « louage d'ouvrage ». Notons aussi que les professions sont étroitement solidaires, car la force de travail bénéficie aussi bien à l'individu qu'à la société. La rémunération devrait alors augmenter proportionnellement aux avantages dont bénéficie l'entourage suite à la consommation ou l'utilisation de la valeur créée, et ce en particulier à une époque où la femme n'avait pas encore accédé officiellement au marché du travail, et où il était primordial qu'elle ne soit pas obligée de négliger l'éducation des enfants et l'harmonie de son foyer pour travailler à la survie du ménage dans des conditions épuisantes. Le salaire masculin devrait donc suppléer aux besoins de toute la famille, sans pour cela atteindre des niveaux utopiques qui mettraient en péril la compétitivité de l'entreprise et accélèreraient sa ruine, au détriment du travailleur lui-même et de la société, exposée de ce fait à un chômage de masse, voire à une ruine structurelle. En contrepartie, l'entreprise aurait le devoir de ne point négliger le souci de son développement et de son progrès économique, et devrait se

voir dans l'obligation d'assumer la responsabilité pour toute dépression qu'elle aurait pu éviter si elle avait été plus vigilante dans sa gouvernance.

Dans ce contexte de crise généralisée à laquelle l'entreprise est incapable de faire face, même en mettant tous ses efforts dans la bonne gestion interne, les pouvoirs publics ont un rôle primordial à jouer. Et si la prospérité des nations est étroitement liée à la modération des tensions entre les classes, il est nécessaire de faire converger les efforts vers l'élaboration d'une politique salariale qui soit acceptée par tous, une politique qui permette à l'ouvrier de se procurer, au-delà de la simple subsistance, des fonds de réserve lui permettant de saisir les opportunités nouvelles pour améliorer son statut économique. A ce niveau, les autorités publiques ne sont pas uniquement tenues d'améliorer la situation des défavorisés à travers une redistribution des richesses, mais surtout en leur déléguant le maximum de tâches qu'ils seraient aptes à entreprendre. Ceci découle du respect du principe de subsidiarité, qui sera par la suite abondamment abordé et mis en valeur dans cette encyclique.

Pour ce qui est de l'ordre social, préconisé par Pie XI, il consiste à regrouper les travailleurs par métiers et par branches d'activité afin qu'ils puissent valoriser leurs intérêts communs et les défendre continuellement, tout en les orientant vers le bien commun de la société, qui ne peut ni être livrée au libre jeu de la concurrence, ni délaissée entre les mains de la dictature, et qui a donc besoin d'institutions intermédiaires conçues sur les principes de justice, de charité et de collaboration économique. On était bien loin de cet idéal dans le monde de Pie XI, régi par des oligarchies sans aucun scrupule éthique ou professionnel. Ces oligarchies accaparaient pouvoir et richesses, disposant illégalement des ressources des nations, qu'ils détournaient à leurs profits personnels. Cette immoralité des dirigeants avait fini par atteindre les travailleurs, surtout les plus jeunes, qui se voyaient lésés, harcelés et désorientés en début de parcours professionnel. Ils étaient alors séduits par l'argent facile et succombaient, souvent bien tôt, aux réseaux de corruption d'autant que la Grande Guerre et la Grande Crise avaient poussé les gens à se lancer dans la criminalité et dans les affaires du « dirty money ».

I.1.c Jean-Paul II : Encyclique « *Laborem exercens* » sur l'homme au travail (1981)

Quatre-vingt dix ans après *Rerum novarum*, Jean Paul II consacre l'encyclique *Laborem exercens* au travail, « bien fondamental de la personne, facteur primordial de l'activité économique et clef de toute la question sociale.»⁵ Entretemps, plusieurs papes étaient intervenus sur des questions sociales de prime importance. Jean XXIII, dans son encyclique *Mater et magistra* (1961), commémorant le soixante-dixième anniversaire de *Rerum novarum*, avait abordé le thème de l'universalisation de la question sociale : les inégalités à l'intérieur des nations sont désormais ressenties au niveau international, faisant ressortir clairement la situation dramatique dans laquelle se trouvait le tiers monde pauvre. Et Paul VI, dans sa lettre apostolique *Octogesima adveniens* (1971), à l'occasion du quatre-vingtième anniversaire de *Rerum novarum*, réfléchissait sur les problèmes complexes de la société post-industrielle, notamment du chômage, de la condition des jeunes, de l'accroissement démographique et des discriminations, et sur l'insuffisance des idéologies existantes pour répondre à ces défis. Ainsi, de pontificat en pontificat, les papes se faisaient régulièrement le porte-parole d'une société universelle juste et fraternelle qu'il devenait de plus en plus urgent de construire.

Dans *Laborem exercens*, Jean-Paul II relance le débat sur le travail humain. Face au chômage de masse qui gagne en intensité depuis les chocs pétroliers, il souligne l'importance particulière des entreprises, responsables de veiller à ce que leurs innovations continues et leurs gains de parts de marché se traduisent par une création d'emplois. L'Eglise rame à contre-courant dans une mer de plus en plus agitée.

Avec le développement de nouvelles formes « sociales » du capitalisme, on aurait pu croire que le travail serait désormais pensé et évalué plus humainement qu'auparavant, mais un nouveau facteur est venu s'ajouter à l'équation sociale : la mondialisation de l'économie, et donc la multiplication des employeurs agissant en interdépendance. L'idée de l'autarcie est désormais dépassée. L'employeur d'une entreprise dépend de son

⁵ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 101.

secteur, et le secteur, à son tour, de l'économie nationale, elle-même dépendante des conditions économiques de l'extérieur. Ces employeurs invisibles, distants mais influents, sont appelés employeurs indirects. Bien qu'ils n'interviennent pas dans les détails des contrats de la relation directe employeur-salarié, ils peuvent influencer les salaires et les trajectoires des employés, et même conditionner les termes du contrat que fixe le patron direct. Pour Jean-Paul II, le principal employeur indirect qui soit responsable, d'un point de vue éthique, de mener une politique juste de travail est bien l'Etat, notamment en adoptant des politiques tendant à résorber le chômage. Le pape s'inquiète surtout pour les jeunes diplômés atteints par la crise du chômage, et préconise alors la nécessité de subventionner ces périodes de crise selon le principe de l'usage commun des biens.

A l'époque, les différents Etats sont certes interdépendants, notamment au niveau économique, et plus aucun pays ne peut vivre en parfaite autosuffisance. Mais les grands pays industrialisés profitent d'un avantage comparatif par rapport aux plus petits. Ils dominent le marché et les secteurs dans lesquels ils sont impliqués. Cette monopolisation les incite à hausser les prix des outputs et à baisser jusqu'à exploitation les prix des inputs, d'où l'apparition dans ces pays d'une main d'œuvre, souvent étrangère, vouée aux travaux physiques rudes dans des conditions de servilité. C'est le « quart-monde », et cette nouvelle servilité ne fait qu'accroître les clivages entre les pays. Dans ces conditions, le droit du travailleur devient on ne peut plus élastique. L'employeur s'en sert comme « marge de manœuvre » pour rééquilibrer son bilan en cas de tout choc pouvant freiner le roulement de son activité. C'est pourquoi Jean-Paul II recommande la prise en considération du droit inaliénable des travailleurs, qui doit demeurer un paramètre constant et inviolable pour l'entreprise. Ce droit doit aussi être préservé par les employeurs indirects, et en particulier par l'Etat.

Ainsi, Jean-Paul II se concentre sur le problème du chômage, sur la nécessité de sa prise en charge collective, et sur l'urgence de trouver des solutions en stimulant la création d'emplois avant que la crise ne se traduise en une impasse structurelle parasitant la santé globale de l'économie nationale. Chaque chômeur a droit à la vie et à la subsistance à travers le principe de l'usage commun des biens.

I.1.d Jean-Paul II : Encyclique « Sollicitudo rei socialis » sur la préoccupation de la question sociale (1987)

En 1967, le pape Paul VI publia une célèbre encyclique sociale, *Populorum progressio*, consacrée aussi bien au développement solidaire de l'humanité qu'au développement intégral de l'homme. Pour que chaque personne sur la planète puisse profiter du développement, défini comme « *le passage, pour chacun et pour tous, de conditions moins humaines à des conditions plus humaines,*»⁶ le pape fait appel au principe de *solidarité* entre peuples riches et peuples pauvres au niveau mondial.

Vingt ans après, Jean-Paul II commémore le vingtième anniversaire de *Populorum progressio* en publiant son encyclique *Sollicitudo rei socialis*, qui aborde à nouveaux frais le thème du développement. Il y a, dit l'encyclique, une différence entre progrès et développement, et c'est ce dernier qui, au-delà de la possession des biens et des services matériels nécessaires, favorise la plénitude de l'« être » humain. Pour cela, le pape préconise de nouveau la solidarité entre les peuples, allant même jusqu'à affirmer, en évoquant la devise du pontificat de Pie XII, « *Opus iustitiae pax* », la paix est le fruit de la justice : « *Aujourd'hui on peut dire, avec la même justesse et la même force d'inspiration biblique : Opus solidaritatis pax, la paix est le fruit de la solidarité.*»⁷

Sur un registre parallèle, Jean Paul II rappelle l'importance du droit à l'initiative économique, souvent étouffé dans des Etats dont l'appareil bureaucratique, fortement informatisé, est l'unique organe d'organisation, de décision, sinon même de possession. Or, souligne le pape, la « *personnalité créative du citoyen* »⁸ est éthiquement incompressible et ne peut, comme le prétendent certains, se fondre au nom d'une prétendue « égalité », qui ne serait pas la véritable égalité mais une sorte de nivellement par le bas. Cette personnalité créatrice permet de combattre la bureaucratie dominante, ainsi que la concentration des richesses dans les mains d'une minorité. Dans le cas

⁶ Paul VI, *Populorum progressio*, n. 20.

⁷ Jean Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, n. 39.

⁸ Jean Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, n.15

contraire, c'est-à-dire en présence d'un Etat entravant le droit à l'initiative en matière économique et démotivant l'innovation, les citoyens, par frustration ou par désespoir, vont se désintéresser de la vie nationale, et les plus qualifiés d'entre eux seront poussés à émigrer. De même, toute entrave aux autres droits humains, tels que les droits à l'expression, à l'association et à la liberté religieuse, appauvrira avant tout la santé sociale ainsi que l'harmonie de la diversité d'un peuple.

I.1.e Jean-Paul II : Encyclique «Centesimus annus» sur les cent premières années de pensée sociale de l'Eglise (1991)

Pour le centenaire de *Rerum novarum*, Jean-Paul II publie sa troisième encyclique sociale, *Centesimus annus*, en y faisant ressortir la continuité doctrinale de cent ans d'enseignement social de l'Eglise.

En matière de « travail », l'encyclique rappelle les recommandations de Léon XIII qui, à l'époque, était intervenu pour redimensionner ce concept, non limité à son apport laborieux, mais conditionné par la vocation de la personne dans le domaine de la création de richesses et dans le domaine social et familial.

Les papes n'ont pas épargné les critiques au socialisme déresponsabilisant la personne et allant à l'encontre du bien commun. La triste expérience historique des pays socialistes a apporté la preuve d'une augmentation de l'aliénation sous ces régimes et d'une pénurie accrue des ressources. *Rerum novarum* s'oppose donc à l'étatisation des instruments de production, qui réduirait chaque citoyen à n'être qu'un boulon dans la machine de l'Etat. L'Etat a à charge de déterminer un cadre juridique sain qui stimulerait l'initiative privée en prônant une sphère privée autonome et créatrice d'emplois.

Léon XIII avait pris la défense absolue de la propriété privée. Ses successeurs ont eu une vision plus modérée à ce niveau. Ils ne s'opposent pas à la liberté des marchés ni au profit, indicateur du bon fonctionnement de l'activité, mais exigent un contrôle légitime par les partenaires sociaux afin de garantir les besoins fondamentaux de toute la société. L'entreprise est avant tout une communauté de personnes qui se met au service

de la société entière en multipliant les richesses qu'elle manipule. L'Eglise reconnaît le caractère positif du marché, qui ne peut être reconnu comme tel qu'à travers le développement intégral de la personne humaine, y compris dans le travail, où elle améliore son efficacité et sa créativité. C'est à ce niveau que l'Eglise se situe au-delà des deux courants classiques du socialisme et du capitalisme, en instaurant un ordre social dirigé par l'Etat, mutualisant les risques économiques et sociaux et mobilisant ainsi de nouvelles ressources au service de l'investissement dans le bien commun. Ceci passe par une démocratie authentique et une orientation intellectuelle idéale afin que la co-responsabilité soit acceptée par toute la société. Jean-Paul II insiste également sur la réalisation d'une production ex-post de qualité, en soulignant le problème de l'environnement ainsi que les répercussions du travail sur la famille.

I.1.f Benoît XVI : Encyclique « Deus caritas est » sur le Dieu amour (2005)

Durant sa première année de pontificat, Benoît XVI publie sa première encyclique, *Deus caritas est*, le 25 décembre 2005. Cette encyclique n'est pas à proprement parler une encyclique sociale. Le pape n'y traite pas explicitement des questions inhérentes au travail et à l'organisation des ressources humaines. Il véhicule toutefois des recommandations qui peuvent éclairer les patrons d'entreprise dans leurs démarches qu'ils souhaiteraient chrétiennes. Benoît XVI parle de « *manifestation de l'amour* » dans la communauté à travers la charité. Luc avait bien dit que « *tous ceux qui étaient devenus croyants vivaient ensemble, et ils mettaient tout en commun ; ils vendaient leurs propriétés et leurs biens, pour en partager le prix entre tous selon les besoins de chacun.* » (Ac 2, 44-45) Les pauvres ont besoin de charité, mais aussi d'une justice qui puisse leur donner les chances d'investir leurs dons et leur bonne volonté pour faire sortir leurs familles de la misère. Ainsi, la charité du patron doit aller au-delà de l'entreprise, en investissant une partie de ses profits dans des activités sociales utiles aux pauvres, activités qui ont besoin de financement, et même parfois d'un simple soutien moral et humain de la part des fortunés, qui sont souvent les dirigeants et les porte-paroles de la communauté.

I.2 Quelques interventions (lettres et allocutions) des papes dans le monde des ouvriers et des dirigeants

I.2.a PIE XII : Allocution aux représentants des organisations patronales et ouvrières de l'industrie électrique italienne (Rome, 25 janvier 1946)

Dans cette allocution du 25 janvier 1946, Pie XII s'adresse simultanément aux patrons et aux ouvriers. Il prône leur participation à l'élaboration de l'ordre et de la paix sociale en les invitant à collaborer à la production et en les appelant à préserver la cohésion interne de la société de travail et son unité. Il dénonce toute doctrine légitimant à tout prix, et quelles que soient les conséquences, des rapports de force et une lutte perpétuelle entre capital et travail. Pie XII parle de « pacification sociale », qui ne peut être obtenue par simple affaiblissement ou élimination de l'une des parties prenantes, à savoir les travailleurs, car ils sont le principal moteur de la dynamique d'entreprise, le levier de la demande du marché et le premier acteur pour vitaliser l'économie nationale. La lutte des classes ne doit point être perçue comme une fatalité absolue. Bien qu'il puisse toujours y avoir des contestations en termes de répartition des gains, tant au sein de la micro-communauté qui est l'entreprise qu'au niveau national, travail et capital sont invités à coopérer avec harmonie. Pie XII les unit autour des mêmes orientations afin de participer ensemble au bien commun, fruit de leurs labeurs conjoints. « *Cette unité doit être le fondement de l'ordre social futur* », dit Sa Sainteté. La disjonction du syndicat et du patronat n'est qu'organisationnelle. Du point de vue de leurs missions, les deux partenaires devraient solidairement regarder dans la même direction afin de pouvoir assurer à la communauté un bien commun mis en œuvre par l'interaction de leurs rapports économiques, collaborant en harmonie et « *communiquant un souffle de vie spirituelle* » et de bonne volonté.

I.2.b PIE XII : Allocution au 9^{ème} Congrès de l'UNIAPAC (Rome, 7 mai 1949)

Dans cette allocution à l'Union Internationale des Associations Patronales Catholiques (UNIAPAC), Pie XII adresse un message à tous les patrons du monde. Après

avoir remercié l'audience d'avoir accueilli à bras ouverts les principes de la doctrine sociale chrétienne, il précise qu'il leur faut soigneusement circonscrire leur marge de manœuvre entre les limites du droit public et leurs aspirations personnelles. A l'intérieur de cet espace, les patrons doivent rester maîtres de leurs décisions, tout en évitant le despotisme. Réaffirmant l'enseignement de son prédécesseur, il déclare que l'établissement d'un statut de droit public pour l'économie sociale serait la manière la plus directe pour établir un ordre économique juste. Il est tout à fait légitime que les pourvoyeurs de capitaux bénéficient d'une partie majeure du fruit de l'activité, mais ils sont tenus, en revanche, de participer plus fortement que leurs subordonnés à la revitalisation de la santé économique globale en finançant des activités qui bénéficieraient davantage à la communauté qu'à leurs intérêts privés. Pie XII ne nie pas l'importance de la nationalisation des entreprises au cas où le capitalisme privé menace la santé publique à travers une aliénation déraisonnable du personnel, mais cette mesure publique, accommodant provisoirement le privé, ne doit viser que la création d'un contexte plus favorable pour donner un nouvel essor à la libre initiative des individus. Une relance vigoureuse et efficace de l'activité économique implique donc que le concept de la libre initiative économique soit étendu aux hiérarchies inférieures afin qu'elles puissent participer plus énergiquement à fructifier le capital national. Pour un dirigeant, l'enjeu de son engagement chrétien est la réconciliation entre la primordialité de ses décisions et l'inaliénable liberté d'initiative de ses collaborateurs.

I.2.c *PIE XII : Allocution au 1^{er} Congrès national italien de la petite entreprise (Rome, 20 janvier 1956)*

Ce congrès a réuni tous les partisans de la libre entreprise ainsi que ceux qui se félicitent du développement notable du « micro-tissu industriel », essentiellement sur les cinquante dernières années. Selon Pie XII, la constitution d'une micro-entreprise ne doit nullement être perçue comme un moyen de recherche d'intérêts purement privés. Bien au contraire, il souligne que les 70000 entreprises industrielles italiennes de l'époque (ce nombre a probablement doublé depuis) ont un potentiel économique considérable, notamment à travers la main d'œuvre spécialisée et polyvalente capable de répondre à une multitude de besoins pour la société. Cette polyvalence ne va pas de soi. Elle exige

des qualités techniques et humaines du chef d'entreprise et une collaboration sincère et délibérée des travailleurs avec la direction, collaboration d'autant plus directe que le nombre de participants est restreint. De plus, le nombre limité de chefs assistants à fonctions diverses responsabilise davantage les cadres d'entreprise et permet d'éclore plus facilement leurs qualités intellectuelles et techniques ainsi que leur générosité et leur esprit d'ouverture et de patience pour gérer simultanément tous les détails problématiques dans l'entreprise. Leur capacité de réussir la gérance de l'entreprise dépendra avant tout de leur aspiration intense au vrai progrès social et de l'absence en eux de tout éventuel caprice personnel pouvant entraver les conditions de vie des travailleurs. A partir du moment où ces derniers remarquent la priorité de l'intérêt collectif sur celui du pouvoir personnel, leur sentiment d'aliénation disparaîtra et, confiants en leur patron et en ses aspirations saines envers leurs carrières et leurs familles, ils deviendront plus volontaires, mobilisateurs, preneurs d'initiative et générateurs d'idées nouvelles. Ils seront prêts à investir leurs efforts et leurs compétences dans une communauté constructive qui donne sens à leur activité et qui s'engage dans une mission de développement sur le double plan des produits matériels et des capacités humaines.

I.2.d Pie XII : Lettre à la 43^{ème} Semaine Sociale de France sur les exigences humaines de l'expansion économique (Marseille, 17-22 juillet 1956)

« La productivité n'est pas une fin en soi », dit Pie XII dans cette lettre. La classe laborieuse doit être bénéficiaire du différentiel de gain qu'elle engendre. La machine a certes réduit le temps de travail, mais ce gain de temps devrait se traduire par un gain de capacité à participer davantage à l'expansion économique et au développement culturel et social de la nation. Dieu a invité l'homme à exploiter son univers et les richesses que la terre lui a offertes. La science n'a pas manqué de respecter cette mission dans la mesure où elle a servi la réalisation du mieux-être des peuples et estimé que l'intelligence de l'homme va bien au-delà de celle de la machine. Le bon progrès technique est donc celui qui est apte à mobiliser des sommes colossales pour investir dans la recherche scientifique et la formation des individus afin de les initier aux compétences industrielles requises. L'Eglise se doit alors de rappeler, notamment aux pays industrialisés, que tout progrès économique est invalide et dévastateur s'il mène la classe ouvrière et leurs

familles à la misère et dans la rue, car la décadence de la santé sociale ne tarderait pas à réabsorber toutes les richesses que la science s'est appliquée à engendrer.

I.2.e Paul VI : Lettre aux Assises Nationales du CFPC sur le chef d'entreprise et l'avenir de la société industrielle (Lille, 27 avril 1970)

« Ne craignez pas l'interpellation de l'Évangile au cœur de vos soucis », conseille Paul VI dans cette lettre aux assises nationales du CFPC. Le Saint-Père a tenu à soutenir les chefs d'entreprise dans les périodes industrielles difficiles en leur rappelant que seul leur foi chrétienne a pu et pourra les éclairer sur la bonne décision à prendre au carrefour des exigences techniques, financières et humaines d'une entreprise. Le souffle humain doit traverser les fonctions et modes de gestion de toute entreprise. On comprend pourquoi Paul VI insiste sur le primat du dialogue social et de la coopération. La capacité d'un chef d'entreprise à développer des relations contractuelles avec ses employés est une innovation en elle-même et un progrès dont le fruit servira à tous. La collaboration et la délégation des tâches enrichira l'avenir mais relâchera aussi les anciennes tensions professionnelles. Pour réaliser tout cela, Paul VI conseille aux chefs d'entreprise de veiller avec bienveillance au bon déroulement des contacts humains dans leurs sociétés et d'ouvrir le dialogue social à d'autres entités économiques pour accroître les possibilités de partage au sein de la communauté et progresser dans la réalisation du mieux-être de tous, du plus haut cadre au plus petit ouvrier.

I.2.f Jean-Paul II : Discours lors de sa rencontre avec le monde du travail (Barcelone, 7 novembre 1982)

« L'entreprise est pour l'homme et non l'homme pour l'entreprise », proclame le Pape Jean-Paul II dans ce discours, prolongeant ainsi une autre affirmation capitale de l'encyclique *Laborem exercens* : « Il faut souligner et mettre en relief le primat de l'homme dans le processus de production, le primat de l'homme par rapport aux choses. Tout ce qui est contenu dans le concept de « capital », au sens restreint du terme, est seulement un ensemble de choses. Comme sujet du travail, et quel que soit le travail qu'il

*accomplir, l'homme, et lui seul, est une personne. Cette vérité contient en elle-même des conséquences importantes et décisives. »*⁹

Face aux difficultés économiques actuelles qui s'étendent à tous les secteurs de l'économie mondiale, les patrons sont appelés à poursuivre leur mission, à embaucher, à prendre des risques, et encouragés à inviter leurs subordonnés à prendre ces risques avec eux et à supporter la charge de toutes ces avancées, quitte à en partager proportionnellement les bénéfices. Il ne faut surtout pas que le chef renie tout ce qu'il a déjà accompli quand «ça va mal » pour aller se blottir dans une fonction comportant moins d'engagements. S'il le faisait, il ne pourrait plus rien offrir au développement du bien commun et abandonnerait ainsi sa vocation suprême, celle d'innover et d'investir pour ouvrir de nouvelles possibilités de travail et éloigner le spectre du chômage de masse et de la misère. Il faut que la communauté de vie que l'entrepreneur a bâtie soit constamment promue en vue du perfectionnement du personnel, condition indispensable pour une production efficace et profitable. C'est en ces moments de crise que le patron sera éclairé par sa foi chrétienne sur le fait qu'il ne doit point abandonner les plus démunis de ses employés, notamment les immigrés. C'est alors qu'il doit se rappeler que le « *capital doit être au service du travail et non le travail au service du capital* ». ¹⁰ Jean-Paul II fait entre autres appel à la solidarité constructive de la communauté espagnole afin que le chômage ne soit jamais un sort inéluctable, mais un défi que la société est toujours tenue de relever, sans jamais y succomber.

I.2.g Jean-Paul II : Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia – Auto (Chivasso, 19 mars 1990)

Jean-Paul II a personnellement visité les secteurs de cette usine et observé comment le progrès technique a affecté l'organisation du travail. Il est certain, observe-t-il, que la technique et l'automatisation du circuit productif sont des alliées de l'homme et qu'elles lui facilitent le travail en le perfectionnant et en l'augmentant, mais elles ne doivent en aucun cas restreindre le champ de l'organisation du travail. Il faut une

⁹ Jean Paul II, *Laborem exercens*, n. 12.

¹⁰ Jean Paul II, *Laborem exercens*, n. 23.

solidarité absolue à l'intérieur de l'entreprise pour que tous les membres supportent de manière égale les séquelles de la restructuration. La défense de la dignité humaine doit être assumée par une voix syndicale tenace qui limite l'élimination des postes de travail ou promeut leur augmentation. Jean-Paul II affirme aussi que la société Lancia s'est étendue au marché international grâce à sa demande extérieure, et qu'elle se doit donc de réserver une place non seulement aux travailleurs italiens mais à la main d'œuvre immigrée qui a tant contribué au rayonnement de l'industrie italienne.

I.2.h Benoît XVI : Discours aux membres de l'Union chrétienne des chefs d'entreprises (UCID) (Rome, 4 mars 2006)

Dans ce discours, Benoît XVI s'adresse aux chefs d'entreprises de l'UCID, les félicitant de s'être orientés « *vers une éthique qui aille au-delà de la simple déontologie professionnelle* ». Les chefs d'entreprise sont également complimentés pour leur esprit de justice guidé par l'amour et s'élevant jusqu'à la charité et la gratuité, ce qui révèle leur vrai « *engagement social chrétien* ». Leur participation efficace à la vie sociale par l'entremise de leurs apports personnels les détache de la matière et donne à leur organisation une crédibilité sociale particulière. Benoît XVI incite les chefs d'entreprise à se ressourcer régulièrement dans le Compendium de la Doctrine sociale de l'Eglise pour se faire éclairer dans leurs parcours professionnels. Leur « *solide inspiration sociale* » doit être constamment « *nourrie et renouvelée* ». La DSE est un « *point de référence* » pour la recherche de solutions inhérentes au monde du travail dont ils ont la charge. Le Saint-Père n'a pas oublié de saluer l'UCID pour sa « *Charte des valeurs* », pour les jeunes de l'UCID, pour son engagement pratique attesté par des actions sur le terrain et surtout pour l'importance qu'elle reconnaît à la famille, cellule vitale d'une société harmonieuse.

I.2.i Benoît XVI : Discours aux dirigeants des associations chrétiennes des travailleurs italiens (ACLI) (Rome, 27 janvier 2006)

Ce discours est adressé à l'occasion du 60^{ème} anniversaire de l'ACLI, fondée par le Pape Pie XII en 1945 à la Saint Joseph, patron dont le pape se sert comme symbole

pour introduire l'idée d'humaniser le monde du travail en cette ère économique actuelle très complexe, en perpétuelle mutation et trop souvent en rupture avec la conscience humaine. Il rappelle aux membres de l'ACLI les « consignes » de base qu'ils se sont engagés à respecter depuis la création de leur association : la dignité du travail et l'importance du repos, la priorité du travail sur le capital, la charité chrétienne, la priorité de l'être sur l'avoir. Le pape invite également l'audience à se servir de la technologie pour améliorer l'existence humaine et non pour la ruiner irréversiblement, à utiliser la justice au service de la démocratie, à respecter le partage du bien commun en sauvegardant les droits des plus démunis, à être activement présents dans la vie sociale et à y « *élargir les frontières de leur action sociale* ».

* * *

De 1891 jusqu'à nos jours, les papes n'ont jamais cessé de porter la plus grande attention à la mutation des marchés. Léon XIII a commencé par la question ouvrière, soulignant les devoirs de l'Etat et du capital envers les travailleurs. Pie XI a ensuite ouvert le débat sur le salaire, qui doit aller bien au-delà du salaire de subsistance. Jean-Paul II, quant à lui, a dès l'apparition du chômage de masse insisté sur l'importance de la conversion des profits en nouveaux emplois, surtout au moment où la mondialisation a multiplié le nombre d'employeurs. Dans *Sollicitudo rei socialis*, il prône la solidarité entre les peuples, l'importance de leur diversité et le respect de la créativité individuelle. Dans *Centesimus annus*, il affirme qu'il faut responsabiliser les personnes tout en les protégeant par un cadre juridique afin de stimuler l'initiative privée. Il faut aussi instituer un ordre social qui co-responsabilise les gens envers le bien commun de manière à préserver la famille et l'environnement. Dans ses premières interventions, Benoît XVI enseigne aux patrons la charité et exige que la technologie soit au service de l'homme et non la cause de son aliénation.

I.3 L'éthique d'entreprise

I.3.a Une discipline nouvelle

La « Responsabilité Sociale d'Entreprise » (RSE) est un terme de plus en plus usité de nos jours. Il est l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980. L'entreprise doit désormais assumer des responsabilités sociales et écologiques en plus de ses engagements économiques et juridiques. En d'autres termes, elle doit agir avec son entourage dans une perspective de développement durable. Un grand nombre d'entreprises ont pu apporter la preuve que l'éthique n'était pas une réflexion trop naïve pour le business mais, au contraire, que sa légitimité et son efficacité économique sont tout à fait justifiées. Par ailleurs, les préoccupations du personnel en ce qui concerne les avancées de la technologie, parfois perçues comme facteurs susceptibles d'étouffer davantage leurs droits et leurs marges de manœuvre, ont intensifié l'engagement des managers à promouvoir une « éthique des affaires ». L'exigence croissante des consommateurs ainsi que la tension que créent la concurrence et la diversification des produits et des choix ont également contribué à l'expansion de ce nouveau champ éthique.

Le mot « éthique » vient du grec *ethos*, qui signifie mœurs. L'éthique est la toile de fond des règles de conduite et des relations professionnelles que se fixe chaque entreprise. Elle se concrétise souvent par une charte éthique formalisée : c'est l'éthique spécifique de l'entreprise concernée, qui a désormais une identité propre. En revanche, l'éthique de l'entreprise est à distinguer du concept de l'éthique dans les entreprises au sens large. La question éthique ne se pose donc pas uniquement aux décideurs, mais également à tous les membres d'une entreprise. L'éthique doit alors, un peu caricaturalement et à travers l'interaction des collaborateurs, être transmise de haut en bas, de bas en haut, de gauche à droite et de droite à gauche. Elle se distingue de la déontologie, plus succincte, qui consiste en un ensemble de règles concernant une seule profession bien précise.

C'est surtout dans la mesure où les membres d'une entreprise sont les plus libres, où ils disposent d'une large marge de manœuvre et de créativité et où les choix de contraintes sont multiples, que la question éthique s'impose. Le principal enjeu de l'éthique est de trouver la stratégie convenable pour concilier au mieux les différents intérêts des parties prenantes, intérêts qui, par définition, ne peuvent être entièrement satisfaits simultanément.

1.3.b L'élaboration et la diffusion de l'éthique au sein d'une entreprise

L'éthique d'entreprise s'interroge avant tout sur le rôle de chacun, sur ses responsabilités et sur les limites de ses droits afin d'établir un climat de confiance entre les membres d'une entreprise. La formalisation de cette éthique commence par l'application des règles de conduite par le dirigeant lui-même, qui va insuffler l'esprit éthique de l'entreprise aux employés. C'est au moment où la personnalité particulière du patron, avec son arrière-plan culturel et social, est reflétée dans les relations professionnelles entre les parties prenantes que les principes éthiques se trouvent réellement concrétisés.

Les crises de ce siècle ayant montré que la sécurité de l'emploi ne peut et ne doit plus être garantie, toute institution doit s'engager à assurer à ses employés les conditions nécessaires pour un épanouissement au travail ainsi que des perspectives de formation permanente et de polyvalence professionnelle sur le long terme en fonction de leurs efforts et de leurs aspirations personnelles. L'éthique d'une entreprise tourne alors autour de l'employabilité de la personne elle-même et non plus autour de la sécurité de son parcours.

Quelles sont les étapes de formalisation de l'éthique d'entreprise?

Le processus de formalisation de l'éthique d'entreprise se divise en deux étapes : l'élaboration de la charte (ou de tout autre document fondateur), et la diffusion de cet instrument.

L'élaboration : On institue tout d'abord un groupe de travail formé de personnes représentant les différents départements de l'entreprise. A la tête de ce groupe, le patron désigne un coordinateur pour la réflexion éthique. Deux alternatives de travail sont alors possibles : soit on demande au groupe de travail de rédiger un document à partir de la vision précise de la direction, soit on concède au groupe une plus grande marge de manœuvre pour qu'il définisse lui-même les objectifs éthiques à la lumière de sa culture d'entreprise. Le document final ne devra pas se contenter de souligner les idéaux à atteindre, mais fera également ressortir les difficultés passées que l'entreprise a été en mesure de surmonter d'une manière éthique. Les salariés sont constamment soumis à des enquêtes pour dégager leurs perceptions vis-à-vis des valeurs organisationnelles au sein de leur entreprise, et on s'attend à ce qu'ils soient d'autant plus ravis que la compatibilité entre leurs aspirations personnelles et celles de l'entreprise est grande. La formalisation se fait aussi par comparaison à d'autres entreprises similaires. Il existe un certain mimétisme entre les entreprises, surtout lorsqu'elles opèrent sur un même marché et sur une clientèle qui les met en concurrence. L'éthique est effectivement assimilée à une valeur boursière qui doit être maintenue vers le haut pour assurer un plus grand pouvoir de marché.

La diffusion : Le principal acteur de la diffusion de l'éthique est le département des ressources humaines dans l'entreprise, qui annexe souvent le document éthique au contrat de travail. La manière et la prise en charge de diffuser le document éthique aux anciens employés de l'entreprise varient selon les pays. En France, les cadres communiquent l'information verticalement à leurs subordonnés et horizontalement à leurs collègues d'outre-mer. Souvent, les documents éthiques sont destinés aux personnes concernées par la pré-embauche, aux fournisseurs et même à la clientèle. De plus, des séminaires et forums sur le sujet ont régulièrement lieu afin de sensibiliser l'audience par des témoignages directs, souvent par le patron lui-même, sur l'authenticité de l'engagement éthique de l'entreprise.

L'éthique ne se diffuse pas du jour au lendemain. Elle doit être entretenue et ses valeurs mises à jour pour préserver le standing de l'entreprise. Pour cette surveillance continue, un comité éthique est désigné par le conseil d'administration. Il est chargé du suivi et du contrôle des normes éthico-juridiques et de leur application dans l'activité de l'entreprise en tenant compte du cadre juridique du pays dans lequel elle opère. Ce comité doit actualiser la politique éthique selon les évolutions de l'environnement, du marché et de la politique suivie par les autres compagnies, concurrentes ou non. Il doit ainsi former et informer le personnel sur ces nouvelles prescriptions et veiller à ce que la mise en application ne reste pas sans effet. Cette formation doit présenter divers cas de confrontation à un dilemme éthico-économique ainsi que leurs solutions optimales, alimentant le dialogue social et l'interaction entre collaborateurs sur tout problème de nature éthique. En 1999, près de 75% des grandes entreprises américaines avaient déjà eu recours à la formation éthique.

Dans certaines entreprises, on nomme également des déontologues et des ergonomes qui, comme le comité éthique, sont responsables de veiller à la diffusion de la politique éthique et à son respect, mais qui, contrairement à lui, sont tenus de soumettre des rapports sur tous les comportements du personnel, bons ou mauvais, afin qu'ils soient débattus par la hiérarchie supérieure.

Les acteurs les plus contraignants pour les transgresseurs des normes éthiques sont les audits éthiques, qui interviennent annuellement, et parfois mensuellement, pour un contrôle méticuleux sur le respect des normes. Ce contrôle se fait également auprès des fournisseurs et, dans certains cas, auprès des sous-traitants. Les sanctions sont plus correctives qu'éliminatoires dans la mesure où toute relation professionnelle occasionne des dégâts et des pertes à l'entreprise si elle est brusquement rompue à cause d'une mauvaise conduite éthique. Le contrôle des mœurs d'entreprise n'est pas aisé, même si des normes internationales tiennent déjà lieu de référence, comme la norme SA 8000. Cette dernière définit les conventions sociales fondées sur celles de l'organisation internationale du travail et couvre le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité du travail, la liberté syndicale et le droit au dialogue social, la discrimination,

notamment à l'embauche, le temps de travail, les règles de discipline et de conduite, les rémunérations et la formation des salaires, et les stratégies de management du personnel. A partir de 2008, la norme internationale ISO 26000 établira les lignes directrices de la responsabilité sociale au sein des entreprises (voir annexe 2).

L'audit transmet son bilan à la direction de l'entreprise et aux autorités éthiques du pays qui régleme l'éthique d'entreprise. Outre les problèmes humains, ce bilan couvre également les champs environnementaux et sociaux externes. Depuis presque vingt ans, des entreprises de renom, telles que Danone et Shell, se sont engagées dans le développement durable.

Elaborer des bilans environnementaux est de plus en plus légiféré dans les pays développés. Ainsi, les entreprises britanniques sont obligées, depuis le 1^{er} juillet 2000, de publier des rapports concernant l'impact de leurs activités sur l'environnement. En France, la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 régit les deux volets social et environnemental. Sur le plan social, cette loi contrôle essentiellement l'effectif et les nouvelles embauches, les plans de sauvegarde de l'emploi, les rémunérations et relations professionnelles, la formation et l'employabilité des travailleurs handicapés, et les conditions d'opération de la sous-traitance. Sur le plan environnemental, elle couvre notamment la consommation d'eau, la consommation de carburants et de matière combustibles, et les plans d'action de l'entreprise pour préserver l'environnement et limiter les dégâts à son encontre.

1.3.c Ethique et responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement

Les actionnaires et les salariés : La responsabilité sociale des entreprises dépasse le simple cadre législatif. Elle permet à chacune de décrire son idéal de management et de le mettre en pratique selon son propre jugement. Un dirigeant d'entreprise a plusieurs objectifs à déléguer et à faire exécuter: recueillir les bénéfices, les redistribuer à toutes les parties prenantes selon leur contribution, et notamment assurer un retour correct aux financeurs de l'activité et aux investisseurs de capitaux. L'éthique tend alors à limiter les

sommes irréalistes que pourrait toucher le dirigeant d'entreprise en instituant des stocks options et des avantages en nature pour le bénéfice des salariés, qui sont bien évidemment en position inégale par rapport à leur patron. Outre le contrat économique passé entre employeur et employé, les patrons s'engagent à signer un contrat psychologique avec leurs subordonnés pour atténuer les effets pervers causés par la promotion des intérêts personnels de ces derniers au détriment de ceux de l'entreprise. Cela peut se concrétiser sous forme d'un salaire d'efficience, en contrepartie duquel le salarié s'engage à travailler pour l'intérêt général de son entreprise. Le contrat psychologique repose sur des engagements moraux réciproques et sur des échanges implicites de promesses mutuelles. Depuis les années 1980, le contrat psychologique fait tâche d'huile avec les mutations technologiques et les exigences des marchés, ce qui exige plus de vigilance en termes de qualité et de compétence des ressources humaines. Ce contrat est alors moins axé sur la sécurité, la permanence, l'engagement sur le long terme, la carrière en interne, et la loyauté du salarié, facteurs qui assurent un revenu croissant avec le temps, que sur la flexibilité, l'adaptabilité, la polyvalence, les connaissances et les compétences de l'employé, facteurs qui lui permettent de s'épanouir et de « se recycler » tout au long de sa vie active. L'entreprise devient ainsi un lieu de motivation et de développement des personnes et de leurs talents et implique tous les niveaux hiérarchiques afin d'assurer cet épanouissement pour tous dans la vie professionnelle et afin que chacun ait le goût et le courage d'ajouter à la créativité de l'entreprise de la valeur en input pour obtenir plus d'expansion et de pouvoir de marché en output. Le dialogue avec les parties prenantes et la délégation des tâches permet à tous et à chacun de connaître les attentes des autres et ainsi de trouver plus facilement la solution adéquate satisfaisant la majorité dans un climat de confiance réciproque. L'entreprise doit également informer à temps ses parties prenantes en interne sur les orientations futures de l'entreprise et sur ses perspectives d'expansion sur le terrain, ou même sur ses plans de restructuration forcée suite à la crise du pays et de la région. Ainsi les restructurations ne peuvent être légitimées si la vie de l'entreprise n'est pas réellement en jeu et si elle ne découle que d'un débarras de responsabilités. En cas de scénario catastrophe, l'entreprise est dans l'obligation de justifier tout licenciement et d'accorder

un délai de préavis. Ensuite, elle doit s'engager à aider ses salariés à être reclassés ailleurs.

Les partenaires externes : Les fournisseurs ponctuels et efficaces, ainsi que la clientèle fidèle aux produits commercialisés d'une entreprise, sont des partenaires externes que toute entreprise doit absolument conserver en vue d'amples collaborations ultérieures, surtout lorsque de telles collaborations dans le passé ont fait preuve de succès et ont donné entière satisfaction.

L'environnement : L'environnement est partie « donnante » avant d'être partie « prenante ». C'est le principal fournisseur de toute entreprise, fidèle et ponctuel en général, et pouvant réserver des surprises bonnes ou mauvaises selon les saisons, les régions et les années. C'est pour cela que l'entreprise et tout son entourage ont une responsabilité suprême envers cette partie. Les dégâts de l'industrie sur l'environnement sont majeurs, immédiats et, ce qui est pire, différés. Ils nuisent aux ressources naturelles et risquent de faire disparaître des espèces de faune et de flore, perturbant ainsi tout l'écosystème et privant les générations futures de ressources essentielles à leur santé. Outre la prévention, les quotas, les lois et les bons à polluer, toute entreprise doit établir des plans proactifs, débloquer des fonds et réserver un temps annuel pour des services non lucratifs tel que le nettoyage des côtes ou le recyclage du papier.

Le pays et la société : Un pays dans lequel une entreprise vient s'établir donne à cette dernière des caractéristiques et une identité unique et lui assure le roulement continu de son activité et de son succès. Le respect de l'entreprise pour le pays hôte ne passe pas seulement par le respect de ses lois. Pour être « citoyen » fidèle, l'entreprise doit investir une partie de ses bénéfices dans le bien-être de la collectivité, et donc essentiellement dans l'innovation, l'établissement de nouvelles filières et la création de nouveaux emplois, avec tout ce que cela comporte comme obligations au niveau de la gestion du personnel. Ce n'est qu'à travers de telles démarches que l'entreprise pourra maintenir une réputation irréprochable et inspirer confiance à ses collaborateurs internes et externes, augmentant leur nombre et leur qualité, qu'ils soient ou non installés dans le pays.

I.3.d Ethique et responsabilité des salariés

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les salariés subordonnés et en situation défavorable par rapport à leurs dirigeants ne sont pas exclus de la responsabilité sociale envers les autres. Les obligations entre collaborateurs d'une même entreprise se font toujours dans les deux sens. Certaines obligations des salariés sont déjà mentionnées dans le contrat de travail, donc dès le début de la relation de travail, tandis que d'autres sont ajoutées au fur et à mesure selon le profil, le comportement, la famille, la ponctualité, la présence et l'assiduité du salarié. L'employeur fixe alors, en plus du règlement intérieur général, des normes de conduite supplémentaires à chaque catégorie de parties prenantes pour orienter leurs comportements avec les autres collègues au sein de l'entreprise ainsi que leurs rapports avec les acteurs externes.

En interne, un salarié doit respecter son collègue, notamment son subordonné, et favoriser le dialogue dans le microgroupe avec lequel il collabore. Il doit éviter toute discrimination raciale, sexuelle ou religieuse, et faire preuve de tolérance et d'ouverture d'esprit. Il doit aussi veiller à l'assurance de l'égalité des chances au niveau des emplois. A un niveau un peu plus personnel, le salarié est tenu, en ce qui concerne les tâches qu'il est chargé d'exécuter, de préserver la confidentialité des informations qu'il traite et de ne pas les dévoiler à des collègues non concernés, encore moins à des gens extérieurs à l'entreprise. Il doit protéger le patrimoine de son entreprise et ne pas le détourner à des fins personnelles.

En externe, un salarié, dans le cadre de son travail, ne doit exploiter aucune décision pour son intérêt personnel au détriment de celui de l'entreprise. Il ne peut spéculer sur les titres au nom de l'entreprise, et n'a aucun droit d'utiliser les informations confidentielles de l'entreprise à des fins privées, ni le nom de cette dernière pour défendre implicitement une cause en son nom.

D'autre part, un salarié a, envers lui-même et sa famille, l'obligation sociale de réclamer auprès de son employeur ses droits de repos et de congés payés afin de jouir d'un meilleur épanouissement et d'atteindre une meilleure efficacité dans son travail.

I.3.e Les différentes visions des pays vis-à-vis de l'éthique

Les pratiques organisationnelles ainsi que la vision vis-à-vis de l'éthique et de la responsabilité sociale de l'entreprise varient selon les pays. Geert Hofstede, psychologue néerlandais spécialisée dans le culturalisme, montre dans une enquête statistique, publiée en 1980 et menée dans 72 filiales IBM partout dans le monde, que, contrairement aux apparences, aucune convergence des cultures n'est observée dans le sillage de la mondialisation, et que cette dernière est donc loin d'être uniformisante. La culture, la valeur et les mœurs initient les comportements humains, mais la nature du marché et du commerce peut également jouer un rôle dans le choix de l'éthique. Dans ce qui suit, nous exposons brièvement la situation éthique aux Etats-Unis, berceau de l'éthique des affaires, de la sphère asiatique (Japon et Chine), de l'Europe et du monde musulman. Dans les trois premiers cas, nous sommes en présence de territoires économiques et commerciaux géants, où la main d'œuvre est sujette à de fortes contraintes dues aux mutations technologiques.

A) - Business ethics à l'américaine

Aux Etats-Unis, 90% des grandes entreprises ont déjà formalisé une politique éthique individuelle. En 1950, 15 à 30% de ces grandes entreprises possédaient déjà un code éthique. Actuellement, les Etats-Unis sont le pays qui regroupe le plus grand nombre de codes éthiques dans le monde.

Depuis le début des années 1970, l'éthique est une spécialisation formalisée et indépendante aux Etats-Unis, et ce après avoir été bien auparavant partie intégrante dans plusieurs cursus d'économie et de gestion.

La vision américaine de l'éthique est souvent jugée utilitariste. Selon cette vision, « Ethics is good business », c'est-à-dire que l'éthique n'est pas mise au service d'un idéal qui aille au-delà du profit, mais simplement au service de la matière et de l'extraction de la plus grande plus-value possible pour l'image de l'entreprise. L'éthique est conçue

parce qu'elle est nécessaire à la réussite commerciale de l'entreprise et à sa survie face à la concurrence internationale, et non parce qu'elle est considérée comme une exigence morale absolue, au-delà des considérations matérielles. Les codes éthiques américains sont très managériaux. Ils consistent essentiellement à cerner les droits et responsabilités de chacun, à véhiculer des règles générales de conduite et à entretenir la loyauté du personnel. Les entreprises américaines ont souvent eu recours à des codes éthiques pour responsabiliser juridiquement tout salarié à comportement douteux, voire illégal, et dont le contrat de travail était, de ce fait, en risque de résiliation.

En 1977, les Etats-Unis ont formalisé le *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* suite à des affaires illégales commises par des entreprises américaines à l'étranger. Cette loi rend les citoyens américains passibles de poursuites pénales en cas de tout abus envers un fonctionnaire étranger, leur imposant de fortes amendes et éventuellement des peines de prison. En conséquence, le FCPA impose aux entreprises un contrôle éthique interne très serré. Toutefois, cette loi a un caractère plutôt préventif que rectificatif, ce qui a permis à un bon nombre d'entreprises, par le seul fait d'avoir fait preuve de l'existence d'un programme de prévention au moment de leur implication dans des affaires illicites, d'échapper au versement d'une grande partie des amendes, jusqu'à 95% dans quelques cas. Cet état de fait un peu laxiste a motivé les entreprises à développer leurs propres normes éthiques et à contrôler leur application avec plus d'exigence. Ainsi, une plus grande marge de manœuvre revenait aux dirigeants, qui pouvaient alors manipuler les termes du contrat du travail selon la gravité de la faute commise. Là aussi les critiques se sont multipliées, car un pourcentage élevé de dirigeants avait abusé des possibilités de la loi pour comprimer le nombre d'employés. D'autres lois ont été alors promulguées pour légitimer une surveillance directe des entreprises par le gouvernement américain.

B) – L'éthique communautaire asiatique (Japon et Chine)

L'éthique des affaires au Japon s'est inspirée des valeurs traditionnelles issues des principaux courants religieux qui ont façonné le peuple japonais : le confucianisme, le bouddhisme et le shintoïsme. Le premier légitime l'existence de la hiérarchie et des

obligations de dévouement et de loyauté à cette hiérarchie. Le second, à travers l'enseignement du zen, considère le travail comme une action sacrée dont la culture japonaise a pour vocation d'améliorer continuellement les méthodes, les stratégies et les processus de décision et d'exécution. Le shintoïsme, quant à lui, met l'accent sur le primat des rapports interindividuels, sur la réputation, et sur le regard de la société et des autres. En somme, une éthique japonaise d'entreprise prône, avant tout, un sentiment d'appartenance au groupe et une identité sociale de l'employé, et c'est cela qui inspire le comportement éthique des individus.

Les codes éthiques, formalisés par 40% des entreprises japonaises, sont peu indicatifs et stratégiques. Ils comprennent plutôt des préceptes philosophiques véhiculant des normes de conduite allant au-delà du monde des transactions matérielles. Ces normes recommandent aux anciens d'apporter aide, attention et accompagnement aux plus jeunes salariés en vue de transmettre les valeurs traditionnelles et de les incarner dans les nouveaux processus de production. Toute entreprise doit avoir comme vocation première l'intérêt de la collectivité, et exister pour la nation et son développement. L'abnégation individuelle est nécessaire pour le bien-être collectif, ce qui explique le service clientèle tant admiré dans les entreprises japonaises ainsi que la confiance aveugle entre clients et fournisseurs. Ceci dit, les plus grands vices éthiques dont souffre le business japonais sont la discrimination sexuelle, bien loin d'avoir disparu, et l'aliénation des salariés. La dimension collective du groupe a aussi des incidences négatives lorsque l'individu se sent personnellement déresponsabilisé de toute charge qui, à la base, lui incombe. En bref, l'originalité de l'éthique japonaise résulte de la combinaison entre les valeurs humaines traditionnelles, parfois archaïques, et une économie florissante, dynamisée au niveau international par une production high-tech à la pointe du progrès. Le Japon est un géant de la production économique mondiale, mais qui a consenti une place privilégiée à sa propre éthique (dont par exemple « les cercles de qualité ») inspirée d'une tradition multiséculaire : un véritable paradoxe qui surprend tout l'Occident.

La Chine, actuellement en expansion encore plus rapide que celle du Japon, a des valeurs éthiques similaires dans le monde des affaires. Mais, contrairement aux emplois

japonais plutôt stables, réalisés au détriment de la dimension individuelle, les entreprises chinoises, qui sont leaders mondiales, ont un taux de turnover de la main d'œuvre avoisinant les 20%, et une bonne gestion de leurs ressources humaines se fait en assurant à chacun une polyvalence dans la formation et l'expérience professionnelles, engendrant un parcours de travail plus mitigé et des perspectives de carrières plus prometteuses. Ce qu'exige principalement un salarié chinois de son entreprise est qu'elle lui assure un plan de carrière suffisamment valorisateur, avec accès à la promotion au moment où le marché du travail s'échauffe. Lui importent aussi la réputation de l'entreprise et l'équilibre en son sein entre vie professionnelle et vie privée. Tout comme les entreprises japonaises, les entreprises chinoises se distinguent par leur maîtrise du commerce international, tout en veillant à ce que la tradition se perpétue dans les nouveaux processus de gestion, et ce en vue de souder les équipes et d'assurer une coopération efficace entre les partenaires de l'entreprise.

C) – L'éthique au sein de la communauté européenne

L'éthique des affaires en Europe a été importée des Etats-Unis à travers les filiales américaines qui se sont implantées en Europe et qui avaient pour mission de poursuivre les mêmes stratégies éthiques que la société-mère là où elles opéraient dans le monde. De ce fait, les pays européens ont tendance à régler leurs problèmes éthiques à l'intérieur de leurs noyaux de négociations plutôt qu'au niveau national et communautaire. L'unification politico-économique n'a pas encore unifié les traditions. La formalisation de l'éthique a commencé dans les pays germanophones et les pays nordiques bien avant les pays du sud de l'Europe. Les allemands ont établi des codes éthiques par branche professionnelle. En France, l'éthique a plutôt un cachet philosophique et religieux, et l'inspiration chrétienne y est prépondérante. L'éthique française de l'entreprise reste donc axée sur la personne, et s'applique selon la foi et les convictions de chaque chef d'entreprise. Bien que près de la moitié des entreprises françaises ont formalisé des codes éthiques assez universels, elles sont loin de se ranger sur la tradition américaine. Les pays européens ont tous un tronc commun : celui de l'héritage chrétien, ce qui rend les stratégies humaines des affaires assez homogènes et en

atténué les tensions. Cela ne signifie pas pour autant que la coordination des enseignements éthiques est devenue commune et évidente entre les membres de l'Union. Les commissions formelles pour parrainer l'éthique des affaires à l'échelle européenne se multiplient, mais concrètement les codes éthiques ne se ressemblent que peu. Il semble bien qu'il existe une certaine « dépendance du sentier » suivi historiquement et traditionnellement par chaque nation, et cette spécificité n'a pas pu être bouleversée jusqu'à présent par la suppression des barrières et l'ouverture des frontières.

D) – L'éthique dans les pays islamiques

Les principes de base de l'éthique des affaires conçue par l'islam reposent, à l'instar des visions « laïques » et chrétiennes, sur la primauté de la dignité de l'homme au travail, sur le juste salaire, et sur la protection de l'environnement. Toutefois, on note une grande hétérogénéité dans les différents pays islamiques face à la discrimination sexuelle à l'embauche et aux conditions de travail. La ségrégation des secteurs et des métiers y est remarquable, notamment en Arabie Saoudite et en Afghanistan. Malgré cette distinction sexuelle au niveau de l'éducation et du travail dans les pays appliquant à la lettre les commandements de la *Shari'a Mouallimat* (la loi sacrée enseignante), le modèle de management islamique s'appuie sur la responsabilité individuelle et sur la promotion des capacités des travailleurs. Le travail y est considéré comme une réalisation de soi. Adhérer à une organisation et respecter des normes spécifiques forme l'homme et l'oriente sur la bonne voie divine à travers son autodiscipline, sa patience, sa diligence, sa gratitude, sa modestie et son abnégation. Il est difficile d'isoler la religion du monde des affaires dans ces pays. Peu d'études ont été entreprises sur les spécificités musulmanes dans la gestion des ressources humaines, mais nous passerons en revue quelques-unes d'entre-elles : l'Iran (1997), la Malaisie (1995) et les pays du Moyen-Orient (1980).

En Iran, le manager est un leader qui a la tutelle de ses subordonnés, notamment des plus jeunes, et auxquels il doit une formation continue tout au long de leur parcours professionnel. Former la prochaine génération de managers est sa vocation principale pour servir sa société. Les femmes sont actives et accèdent à des niveaux éducatifs

souvent plus élevés que ceux des hommes, selon les formations et les secteurs d'activité. Les femmes sont très souvent voilées dans les postes de direction, mais interagissent de manière très occidentale avec leur entourage et leurs collaborateurs étrangers quand il s'agit de business au niveau international.

En Malaisie, la situation est très particulière. Assez traditionnels, les Malaisiens ont manifestement transposé leurs coutumes religieuses dans leurs rythmes, horaires et cadres de travail. Si la personne a une formation initiale en management, elle est recrutée beaucoup plus aisément si elle a par ailleurs une formation sur les valeurs de l'Islam. Les Malaisiens sont constamment entraînés à faire apparaître leur foi et leurs mœurs religieuses dans leur travail.

Dans les pays arabes du Moyen-Orient, l'organigramme d'une entreprise à cachet musulman est assez pyramidal. La prise de décision est restreinte à la personne ou au micro-comité dirigeant. La consultation des parties prenantes est assez rare. Les fonctions sont déléguées à des subordonnés, mais le dialogue social reste assez faible. L'idée de comité d'entreprise est presque inconnue, et le travail d'équipe est lui-même très hiérarchisé.

En bref, on peut constater que les mœurs islamiques ne peuvent aller de pair avec les nouvelles logiques industrielles si elles ne sont pas « flexibilisées » lors de leur intégration dans les nouveaux processus de production. L'éthique islamique des affaires se distingue le plus nettement par sa propre spécificité au niveau du secteur bancaire. Selon la pensée islamique, les richesses appartiennent à Dieu, et l'homme a la tutelle de préserver et de faire fructifier ces richesses pour que le surplus engendré serve la collectivité et non les intérêts personnels. La rentabilité du capital par l'entremise des intérêts ainsi que la spéculation sont donc prohibées. De plus, le dirigeant n'a pas le droit d'investir ses plus-values dans la production de biens interdits par la religion, tels que l'alcool, la pornographie et le porc. Un comité de *Shari'a* est chargé de surveiller la conformité des comportements des dirigeants aux préceptes islamiques et de contrôler que les bénéfices ne soient pas colossaux et trop douteux. On enseigne aux débutants en

études financières les *Souloukiyat* (les conduites) afin de les orienter sur la bonne voie et la bonne utilisation des ressources matérielles. Les banques islamiques s'engagent également dans des œuvres charitables à travers les caisses de la *Zakat* (aumône), et ce en vue de partager une partie des actifs liquides avec les démunis.

1.3.f Ethique sociale et efficacité économique : une compatibilité possible et nécessaire

Toute entreprise à but lucratif doit générer des bénéfices en vendant et/ou louant ses biens et services pour sa survie et son développement. L'éthique des affaires, avec ses valeurs appliquées dans l'entreprise à la recherche de rentabilité, n'est pas uniquement celle qui découle d'une aspiration purement charitable du chef d'entreprise. L'importance de l'éthique des affaires, qui imprègne de plus en plus les modes de gouvernance, quel que soit le background spirituel ou culturel des dirigeants, est saisie au moment où son absence remet en question la rentabilité de l'entreprise et la freine jusqu'à sa vente à perte. L'efficacité de l'éthique apparaît dans les bilans à long terme, et c'est pourquoi elle n'intéresse pas les adeptes du « fast easy money », obnubilés par la rentabilité de court terme mais sans vision pour le lendemain.

Une bonne partie des chefs d'entreprise ont toujours la conviction qu'éthique et intérêts personnels ne peuvent aller de pair. Ils sont convaincus que l'éthique et ses exigences sont un coût fixe pour l'entreprise, sans rentabilité mesurable au rythme de la production et de la mutation de ses processus. Pour certains, il est inconcevable de sacrifier certains bénéfices pour une pérennité plus solide de l'entreprise et son expansion sur les marchés mondiaux. Il est évident qu'en période de crise, l'arbitrage entre éthique et survie de l'entreprise devient un enjeu critique, et la ceinture éthique risque d'être serrée, mais certaines lois éthiques restent toujours incompressibles, même en temps de crise, sous peine de compromettre l'activité de l'entreprise et d'accélérer son effacement.

Comment expliquer aux « fétichistes » du capital que la responsabilité sociale de l'entreprise est un facteur principal de la performance économique ?

La détérioration du climat social dans l'entreprise entraîne un effet « boule de neige » qui peut s'avérer fatal pour la survie de l'entreprise. Pour cela, il faut prévoir dès le départ des stratégies de gouvernance dans une optique de développement social durable afin d'obtenir des effets bénéfiques assez rapides sur la productivité. La diffusion d'un climat de confiance entre employés est source de motivation personnelle. Leur réunion autour d'un même projet d'entreprise réduit les risques de conflits sociaux et diminue le taux d'absentéisme ainsi que le taux d'accidents de travail liés au stress et à la mauvaise gestion des rotations du personnel, évitant ainsi les grèves et la déstabilisation du collectif de travail. Cette confiance accrue mutualise le risque d'entreprise et donne une meilleure agilité et un plus grand courage à l'expansion de l'entreprise sur le marché. La réputation d'une entreprise en tant que promotrice de climat social sain et de gouvernance loyale lui permet également de réduire les coûts de transactions en réglant de manière informelle des opérations chères mais rentables.

Afin de motiver les grands entrepreneurs à s'engager dans l'éthique des affaires, une gamme d'indices boursiers « éthiques » a été créée. Ces indices sont basés sur des critères exigeants et sélectifs concernant les enjeux sociaux et environnementaux. La perception de l'éthique d'entreprise a été totalement réévaluée à la hausse avec le lancement du premier indice mondial d'éthique, le DJSGI (Dow Jones Sustainability Group Index). Actuellement, les indices éthiques sont plutôt sous-pondérés pour les entreprises des secteurs industriel et énergétique, vu leur génération de pollution et leur impact néfaste sur l'environnement, mais sur-pondérés pour des entreprises de hautes technologies, réputés « socially friendly ». L'existence d'indices éthiques au même titre que les indicateurs financiers classiques révèle désormais que la gouvernance de qualité passe forcément par une promotion durable de l'éthique d'entreprise. Pour toute entreprise, un indice éthique performant élargit considérablement son portefeuille clients par effet de réputation et de notoriété au regard de la société.

* * *

Pour être au service de la prospérité économique et sociale, l'éthique d'entreprise ne peut se limiter à être un document « hors série » universel, uniforme et publié comme annexe des lois, codes et contrats de chaque entreprise. Toutes les stratégies mondiales sont et doivent être différentes, mais elles doivent aussi orienter toute personne active et productive à regarder dans la même direction que tous ses semblables. Tous les êtres humains actifs et productifs sont égaux en droits et en devoirs au regard de l'éthique ; ce ne sont que les fonctions exécutives sur le terrain qui varient. Le monde a déjà pris le recul nécessaire pour apprécier l'apport effectif de l'éthique à l'économie. Les chefs d'entreprise commencent enfin à se réveiller, car ils ont compris que l'effort qu'on leur demande de consentir n'est pas exclusif, mais englobe tous les partenaires de l'entreprise, et que leur intérêt personnel est non seulement conservé, mais fructifié à terme. La principale qualité d'un bon dirigeant est donc la patience et la lucidité stratégique afin de percevoir ce que lui réserve l'éthique comme prospérité durable et véritable au-delà de l'horizon visible.

II. Les principes de la doctrine sociale de l’Eglise

Les principes de la DSE constituent la charte concrète de l’Eglise sur les orientations à respecter dans le domaine économique et social à la lumière de la foi chrétienne. Tous ces principes, qui constituent les véritables fondements de l’enseignement social de l’Eglise, reposent sur le principe suprême de la dignité de la personne humaine. Ils cernent les critères de conduite de l’action sociale dans le climat économique actuel incertain où les réseaux industriels et financiers s’entortillent, et où le géant fait de l’ombre au petit artisan. Ils concernent toute personne, active ou inactive, vu que le monde est ouvert, que personne n’est exclu de la misère et que des millions sont condamnés à vivre en marge de la société.

Les principes de la DSE forment un « *corpus* » éthique de l’Eglise. Le mot latin, qui signifie corps en français, fait référence à la nécessité d’appliquer tous ces principes simultanément pour réaliser un ordre humain juste, un peu comme les organes d’un corps, qui n’est réellement sain que lorsque tous ses organes fonctionnent ensemble correctement. Cette image du corps a déjà été développée par Léon XIII dans *Rerum novarum*.

II.1 Le bien commun

« Une société qui, à tous les niveaux, désire véritablement demeurer au service de l’être humain, est celle qui se fixe le bien commun pour objectif prioritaire, dans la mesure où c’est un bien appartenant à tous les hommes et à tout l’homme. »¹¹ Ce principe recommande à chaque individu d’investir ses capacités intellectuelles, financières et morales de manière à ce que tout ce qui puisse réaliser son « être », le soit « avec » et « pour » les autres, surtout les plus défaillants. Le postulat de bien commun est souvent bouleversé par la conception individualiste de la vie. Cet amour du prochain est inexistant chez les libéraux et les socialistes, car les solidarités et souverainetés

¹¹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l’Eglise*, n. 165.

corporatives sont combattues au nom de l'individualisme et de la libre concurrence absolue. Le respect du bien commun passe tout d'abord par le respect des droits fondamentaux et de la promotion intégrale de la personne. Le bien commun doit être préservé de manière durable, car il ne s'agit pas uniquement d'en faire bénéficier les autres dans l'immédiat, mais les générations à venir. La participation au bien commun n'est pas un choix à faire. Tous les membres de la société sont responsables de son développement, ainsi que du juste partage de la richesse commune. Chacun doit en avoir la tutelle comme si ce bien était sa propriété privée.

La responsabilité de poursuivre le bien commun revient aux individus, aux corps intermédiaires, à la société dans son ensemble, mais aussi à l'Etat, car « *le bien commun est la raison d'être de l'autorité politique.* »¹² Cette autorité doit garantir la cohésion et l'unité du corps social, mais aussi et surtout le respect des droits humains et des droits communautaires afin que le partage des bénéfices du bien commun se fasse dans une transparence absolue. Pour conduire une vie vraiment humaine, l'individu et la famille ne peuvent vivre « en autarcie ». La socialisation est en elle-même un processus déterminant pour participer au bien commun. Notons que le bien commun doit coexister harmonieusement avec le bien particulier et ne pas le détruire. La démocratie au gouvernement est alors la clé des bonnes décisions, qui le seront d'autant mieux qu'elles visent à faire profiter les démunis et les marginaux des fruits du bien commun. Il est tout aussi important de reconnaître que le bien commun n'est pas une fin en soi. Ce n'est pas un simple bien socio-économique, et sa raison d'être va bien au-delà de la matière. Il vise à épanouir l'homme dans toutes ses dimensions, y compris celle de son ouverture à la transcendance. Le bien commun englobe les diversités culturelles et religieuses d'une société, et est indicateur du degré d'acceptation des différences par les individus. L'entreprise est elle-même une sorte de bien commun, puisque tous ses membres participent simultanément à son développement et à son expansion.

¹² *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 168.

II.2 La subsidiarité

*«De même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une façon très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes. L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider les membres du corps social, et non pas de les détruire ni de les absorber».*¹³

Tel est, résumé par Pie XI, le principe de subsidiarité, qui a été probablement introduit dans l'enseignement de l'Eglise suite aux efforts de Mgr. Wilhelm von Ketteler, évêque allemand, à la fin du XIX^{ème} siècle, peu avant *Rerum novarum*. Mais l'idée de subsidiarité est beaucoup plus ancienne dans la philosophie politico-économique, et on peut même en trouver quelques prémices dans la Bible (voir annexe 3). Etymologiquement, le mot subsidiarité vient du latin *subsidium*, qui signifie « secours ».

Au niveau international, les pays industrialisés sont chargés de soutenir les Etats les plus vulnérables ainsi que les zones de guerre où les peuples souffrent. La subsidiarité, à ce niveau, consiste justement à secourir les plus faibles sans toutefois mettre la main sur les quelques seuls avantages comparatifs (richesses naturelles, savoir-faire, etc.) dont le territoire dispose par rapport au reste du monde. Il ne faut jamais priver les individus, les petits groupes et les petits pays d'assumer leurs responsabilités quand ils sont en mesure de le faire. Ceci implique une reconnaissance de leur initiative privée. La « suppléance institutionnelle » ne doit ni durer dans le temps, ni s'étendre au-delà du strict nécessaire, ce qui n'est malheureusement pas le cas bien souvent aujourd'hui, et ceci pour des intérêts géopolitiques ou pour des raisons de monopolisation économique. Au niveau national, les acteurs de la subsidiarité sont de plus en plus en interaction. Etat, famille, école, corps intermédiaires, entreprise, université, aucune de ses institutions ne peut effectuer la tâche de l'autre, aucune ne peut fonctionner convenablement sans le

¹³ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n. 79.

recours au service de l'autre, ni survivre sans servir « sa collègue ». La subsidiarité exige une coopération de proximité. Appliquée à l'entreprise, elle change la nature de l'autorité dirigiste et centralisée telle qu'on l'a connue avec Taylor et Ford. Elle consiste à valoriser chaque collaborateur individuellement, en lui déléguant une tâche qu'on juge la meilleure à lui donner pour la réussite du projet, mais aussi et avant tout pour la réalisation personnelle et l'autosatisfaction de l'individu, car chaque personne est unique, et donc source d'originalité et d'apport spécifique à la communauté humaine. L'autorité existe toujours, mais elle se met avant tout au service de la clientèle, de son personnel et de tout ce qui participe à la réussite de l'activité de l'entreprise et du climat économique global.

Le principe de subsidiarité est lui-même régi par trois sous-principes :

- a- *Le principe de compétence*, qui vise à ce que l'échelon supérieur s'interdise d'effectuer toute tâche qu'un échelon inférieur serait apte à prendre en charge.
- b- *Le principe de secours*, qui oblige l'échelon supérieur à décharger l'échelon inférieur des tâches que ce dernier n'est pas en mesure de réaliser.
- c- *Le principe de suppléance*, qui interdit l'échelon supérieur de se déresponsabiliser de certaines tâches et décisions qui lui sont propres et exclusives.

Le grand défi de la subsidiarité, c'est de pouvoir instaurer une stratégie de gouvernance d'entreprise compatible avec ses fondements et ses exigences. Une telle stratégie fondée sur la délégation est certainement défendue par respect de la personne humaine, donc de la communauté sociale, mais aussi par souci d'un fonctionnement efficace de la production.

II.3 La solidarité

Il s'agit de l'un des principes piliers qui ne peuvent échapper à aucun livre d'éthique économique ni à aucune lettre des souverains pontifes. La subsidiarité n'existe pas sans la solidarité.

La liberté humaine ne se fortifie que « *lorsque l'homme accepte les inévitables contraintes de la vie sociale, assume les exigences multiples de la solidarité humaine et s'engage au service de la communauté des hommes.* »¹⁴ La solidarité opère sur un champ aussi vaste que la planète : entre salariés et employeurs, entre universités et entreprises, entre ONG et pays démunis, entre syndicats et habitants, etc. Pour qu'il y ait solidarité, il faut d'abord que règnent la liberté, l'autonomie et l'initiative. En sciences économiques et de gestion, on parle de plus en plus de culture d'entreprise, qui n'est qu'un synonyme de la culture de solidarité. Il s'agit donc essentiellement d'un patrimoine partagé entre individus, qui implique un partage et une mutualisation des risques. Dans le cadre d'une entreprise, la solidarité peut être centralisée (négociation entre les employés et le comité d'entreprise) et décentralisée (négociation entre les employés à travers leurs représentants et les organisations syndicales et patronales). Les négociations mènent à des accords sur consentement de la majorité des membres.

Notons que dans le monde actuel, la multiplication très rapide des moyens de communication « en temps réel » et le progrès informatique peuvent faciliter la solidarité. Mais il est aussi bien triste de souligner les disparités qui existent toujours entre les différents pays du monde. Un vrai engagement sur le plan éthico-social doit accompagner l'interdépendance croissante de toutes les institutions économiques.

Le Compendium de la DSE déclare que la solidarité se présente sous deux aspects complémentaires: celle de principe social, qui tend à la modification de toute loi du marché allant à l'encontre de l'éthique humaine, et celle de vertu morale, qui consiste en un engagement ferme à travailler pour le bien commun dans le sens où tout le monde est responsable de chacun et où chacun est prêt, au sens évangélique du terme, à « *'se perdre' pour l'autre au lieu de l'exploiter.* »¹⁵ La DSE exige que la solidarité règne même là où prévaut une logique de fragmentation, loin de tout individualisme. Les hommes sont endettés envers leur société, qui leur procure tant de nouveautés pour le développement de leur bien-être. En contrepartie, chacun se doit de s'engager à soutenir

¹⁴ Concile Œcuménique Vatican II, *Constitution pastorale «Gaudium et spes»*, n. 31, § 2.

¹⁵ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 193.

son prochain afin de partager avec lui ses difficultés et ses bonheurs. Solidarité implique pardon, réconciliation et surtout gratuité. La solidarité, ce sont peut-être ces paroles simples de la prière scout : « *Seigneur Jésus, apprenez-nous à être généreux...à donner sans compter* ». Au sein d'une entreprise, il est certes irréaliste de parler de gratuité absolue, mais les « petits gestes » qu'un chef peut faire aux employés sans contrepartie révéleraient son engagement à « donner sans compter ».

II.4 La destination universelle des biens

« Tous les biens de la nature, tous les trésors de la grâce appartiennent en commun et indistinctement à tout le genre humain. »¹⁶

« La propriété des moyens de production, tant dans le domaine industriel qu'agricole, est juste et légitime si elle permet un travail utile ; au contraire, elle devient illégitime quand elle n'est pas valorisée ou quand elle sert à empêcher le travail des autres pour obtenir un gain qui ne provient pas du développement d'ensemble du travail et de la richesse sociale, mais plutôt de leur limitation, de l'exploitation illicite, de la spéculation et de la rupture de la solidarité dans le monde du travail. Ce type de propriété n'a aucune justification et constitue un abus devant Dieu et devant les hommes. »¹⁷

Dieu a donné la terre à l'homme pour qu'il en exploite les richesses et jouisse de ses fruits. Aucun n'est privilégié, aucun n'est exclu. La terre est elle-même le principal bien de subsistance que Dieu a offert à l'homme. Elle doit aussi lui procurer, au-delà de la survie, les moyens nécessaires à son plein développement. Ce droit de chacun de profiter gratuitement du bien commun préexiste à toutes lois juridiques et économiques, à la propriété privée des biens et aux règles du libre commerce. C'est la propriété privée qui doit se mettre au service de la destination universelle des biens. Elle doit être un moyen et non pas une fin. Des réglementations juridiques au niveau national et international doivent en surveiller l'expansion pour la ramener à sa finalité première. La

¹⁶ Léon XIII, *Rerum novarum*, n. 21.

¹⁷ Jean-Paul II, *Centesimus annus*, n. 43 c.

technologie et la production de masse doivent servir à la multiplication des richesses pour un niveau supérieur de bien-être de toute la population. Le progrès des uns ne doit pas être un obstacle au développement des autres. La destination des biens doit se faire de manière homogène et équitable pour prévenir sa concentration entre les mains d'une minorité nantie et l'exploitation de la majorité. L'acquisition des biens matériels est légitime si elle dérive d'un travail digne et d'une intelligence vertueuse pour que l'homme « *s'assure une zone indispensable d'autonomie personnelle et familiale.* »¹⁸

La propriété privée est le principal catalyseur de la responsabilité humaine. Pour être légitime, elle doit, selon la DSE, être accessible à tous. Au-delà des bénéfices personnels et familiaux, tout patrimoine doit servir le bien commun. C'est pour cela que les propriétaires se doivent de destiner leurs biens à la production, à la reproduction et au développement, et de les déléguer en particulier à ceux qui ont les compétences d'en faire tirer les meilleurs profits, surtout que les besoins vitaux, outre la nourriture, deviennent de moins en moins tangibles et dénombrables, et de plus en plus complexes et développables. Pour une destination universelle des biens, les monopoles économiques doivent être estompés et les barrières rompues pour assurer aux pays, jadis marginalisés, les chances élémentaires de participer au bien commun en perpétuel perfectionnement. Ces biens communs doivent venir en aide aux plus démunis, dont la misère entrave également une croissance soutenable et généralisée. « *Vous avez reçu gratuitement, donnez gratuitement.* »¹⁹ Quel que soit le niveau social d'un individu, il doit venir en aide à son prochain dans le besoin, en respectant ce que la DSE appelle « l'option préférentielle des pauvres ». « *C'est là une option, ou une forme spéciale de priorité dans la pratique de la charité chrétienne (...) Elle s'applique également à nos responsabilités sociales et donc à notre façon de vivre, aux décisions que nous avons à prendre de manière cohérente au sujet de la propriété et de l'usage des biens.* »²⁰

La charité n'est pas un acte de don personnel. On rend au pauvre ce qui lui est dû, c'est-à-dire une richesse qui lui est vitale et que le capitalisme lui a arrachée pour

¹⁸ Léon XIII, *Rerum novarum*, n. 11.

¹⁹ Mt 10, 8.

²⁰ Jean Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, n. 42.

satisfaire des ambitions secondaires. Cet amour pour les pauvres est incompatible avec un usage égoïste des richesses et tout chef d'entreprise doit s'engager à partager équitablement les fruits du bien commun avec ses travailleurs.

II.5 Le travail

« *Ora et labora* » (Travaille et prie!)

Cette célèbre devise de Saint Benoît résume quelque peu la priorité du travail sur le capital dans l'enseignement social de l'Eglise. Cette priorité est bien soulignée dans l'encyclique *Laborem exercens* de Jean-Paul II, où la place de l'homme *sujet* et la subjectivité inhérente au travail sont bien affirmées. Cette subjectivité attribue au travail humain une dimension plus éthique et plus digne. La DSE distingue la dimension subjective du travail de sa dimension objective traditionnelle. Le travail a une portée considérable sur le psychisme de l'homme, sur son insertion sociale et sur sa participation au bien commun. Il évite au travailleur de stocker des « capacités obsolètes » et lui permet d'accéder à la requalification et à l'accumulation de capital humain productif d'actualité. Les politiques actives d'emploi sont donc recommandées par la pensée chrétienne, qui ne prône point de couvrir le peuple par l'assistanat ou de le protéger « à tout prix ». Soutenir l'activité et créer des emplois sont des éléments constitutifs du droit fondamental de chacun au travail, notamment dans le secteur tertiaire, où l'Etat doit s'engager avec perspicacité. Par ailleurs, les pouvoirs publics doivent adapter les politiques de la famille et de l'emploi à la réalité économique afin de ne pas décourager les travailleurs de fonder une famille et d'y vivre harmonieusement et dignement. On sait que le chômage a des répercussions matérielles et morales sur les familles, et que les crises familiales diminuent la productivité du travailleur et donc nuisent à l'entreprise. Le chômage est déshumanisant. L'avenir et les conditions de vie des travailleurs ne sont pas prédéterminés. Un travailleur a pleinement le droit de faire ses preuves et d'assurer, par son travail, l'avenir qu'il souhaite à son époux(se), à ses enfants et à toute autre personne dont il a la charge. Si la terre est le premier don de Dieu, « *elle ne produit pas ses fruits*

sans une réponse spécifique de l'homme au don de Dieu, c'est-à-dire sans le travail. »²¹
Or, s'il fut un temps où « *la fécondité naturelle de la terre paraissait être [...] le facteur principal de richesse [...], en notre temps, le rôle de travail humain devient un facteur toujours plus important pour la production des richesses immatérielles et matérielles. »²²*
Le travail humanisé est la meilleure chance que le travailleur puisse saisir pour faire ses preuves, éduquer son sens de la responsabilité et « *coopérer à l'achèvement de la création divine. »²³*

Dans le livre de la Genèse, l'homme reflète Dieu en accomplissant son mandat de travailler et de créer. La situation du travail est positive et primordiale selon la pensée chrétienne, alors que d'autres idéologies sont plus proches du sens étymologique, où « *labeur* », qui dérive du latin « *labor* », signifie peine et où « *travail* » renvoie au latin « *tripalium* », « *instrument à trois pals qui entravait l'esclave et qui servait d'instrument de torture, »²⁴* et est donc conçu comme une dure servitude et une pénible aliénation. Selon l'Eglise, « *le travail appartient à la condition originelle de l'homme et précède sa chute ; il n'est donc ni une punition ni une malédiction. »²⁵*

Le repos sabbatique, tout aussi valorisé que le travail, « *est un rempart contre l'asservissement au travail, volontaire ou imposé, et contre toute forme d'exploitation, larvée ou évidente. »²⁶* Un verset du livre de la Genèse affirme : « *Au septième jour, Dieu chôma après tout l'ouvrage qu'il avait fait.»²⁷* Dans l'Evangile, le Christ affirme : « *Le sabbat a été fait pour l'homme et non l'homme pour le sabbat ! »²⁸* Le jour de repos est aussi « *une fonction libératrice des dégénérescences anti-sociales du travail humain. »²⁹*
Dans la tradition biblique, il y avait même toute une année sabbatique qui devait permettre à l'homme de participer à des activités socio-culturelles et de servir la

²¹ Jean Paul II, *Centesimus annus*, n. 31.

²² Ibid.

²³ Concile Œcuménique Vatican II, *Constitution pastorale «Gaudium et spes»*, n. 67, § 2.

²⁴ Michel Falise et Jérôme Régner, *Economie et foi*, Centurion – Ed. Paulines, 1993, p. 59

²⁵ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.256

²⁶ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.258

²⁷ Gn 2, 2.

²⁸ Mc 2, 27.

²⁹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.258

communauté à sa manière. « *Pendant six ans tu ensemenceras la terre et tu en engrangeras le produit. Mais la septième année, tu la laisseras en jachère et tu en abandonneras le produit ; les pauvres de ton peuple le mangeront.* »³⁰

Les autorités publiques n'ont aucun droit de priver les citoyens de ce jour de repos et de culte divin pour des raisons de productivité économique. Les employeurs ont le même devoir envers leur personnel.

Les recommandations de l'Eglise sur le travail sont intervenues très tôt, à l'ère des sociétés agricoles. Aujourd'hui la société est beaucoup plus dynamique et la révolution industrielle a modifié le paysage. La question ouvrière reste toujours le principal objet du débat, notamment leur exploitation dans le travail ainsi que ce qu'on appelle souvent « *l'exploitation idéologique (socialiste/communiste) des justes revendications du monde du travail.* »³¹ Dans *Rerum novarum* sont identifiés les prémisses des droits des travailleurs, de la protection des ouvriers, notamment des enfants et des femmes, ainsi que la promotion des salaires et la surveillance de l'hygiène et des conditions de travail.

La question féminine est centrale et nécessaire dans toutes les dimensions de la vie sociale. Sa promotion commence par l'accès inconditionné de l'être humain aux formations initiales et professionnelles. Le travail en entreprise, quel que soit sa nature, doit être organisé de manière à permettre à la femme, tout en remplissant les tâches de son emploi, de ne pas être retenue au « *détriment de sa famille dans laquelle elle a, en tant que mère, un rôle irremplaçable.* »³² L'Eglise note que les conditions de travail inégales entre différents sexes restent surtout apparentes au niveau des salaires et des assurances de santé.

Il en est de même pour le travail des enfants. Léon XIII avait précisé que l'enfant ne doit entrer à l'usine qu'après avoir suffisamment développé ses forces physiques, intellectuelles et morales, phénomène qui ne peut avoir lieu avant un certain âge. Le

³⁰ Ex 23, 10-11.

³¹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.267

³² Jean Paul II, *Laborem exercens*, n. 19.

travail des enfants peut, sous certaines formes, être utile à sa famille et à son expérience personnelle, mais il ne doit en aucun cas prendre la forme d'une exploitation physique dans des conditions de véritable esclavage. La DSE traite aussi des problèmes de l'emploi et du chômage de masse, difficilement compressible de nos jours.

En somme, et au-delà du « business is business », l'entreprise et le département sont avant tout des communautés de personnes, et « *chaque chrétien est invité à une double conversion : s'interroger sur ce que signifie pour lui son travail, et participer par ses engagements à l'amélioration des structures du travail.* »³³

II.6 La centralité de la personne humaine

« *La principale richesse de l'homme, c'est l'homme lui-même.* »³⁴ L'économie doit alors se mettre au service du développement *intégral* de l'homme, quel que soit son origine, son sexe, son statut et ses capacités innées. L'encyclique *Mater et Magistra* dénonce tout système ou structure économique et social qui est « *de nature à compromettre la dignité humaine.* »³⁵ La DSE reprend elle-même ce que la Bible avait déjà proclamé depuis plus de deux millénaires et que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948) a réveillé dans les esprits des peuples, à savoir que l'être humain est unique, inimitable, libre. Toute personne possédant corps et âme est « *entièrement confiée à elle-même, et c'est dans l'unité de l'âme et du corps qu'elle est le sujet de ses actes moraux.* »³⁶ C'est ainsi que chaque être humain, avec des caractéristiques spécifiques, a une contribution exclusive à apporter à son entourage. Il travaillera la matière d'une manière unique et en remodelera l'allure selon ses aspirations, ses dons et ses qualités personnelles. Personne ne peut nier que cet output « artisanal » a une valeur unique et bien plus précieuse que celle d'un objet uniformément produit à la chaîne tel un « frère jumeau ». C'est bien la visibilité du travail lui-même dans l'objet produit qui confère à ce dernier toute sa valeur et enrichit son unité avec l'auteur humain.

³³ Michel Falise et Jérôme Régner, *Economie et foi*, Centurion – Ed. Paulines, 1993, p.63-64

³⁴ *L'entreprise au service de qui ?*, Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, 2005, p.47

³⁵ Jean XXIII, *Mater et Magistra*, n.83

³⁶ Jean-Paul II, *Veritatis splendor*, n. 48.

II.7 La participation

Quand il y a subsidiarité, il y a nécessairement participation de l'individu à la vie économique, sociale, politique et culturelle de la communauté à laquelle il adhère. La participation est un droit mais aussi un devoir envers les autres, afin qu'ils bénéficient de l'unique apport de chacun pour l'élaboration et le développement du bien commun. L'exigence de participation s'étend à tous, et surtout aux plus défavorisés. C'est un pilier de la démocratie. Et la démocratie exige aux supérieurs « *d'informer, d'écouter et d'impliquer les sujets dans l'exercice des fonctions qu'ils remplissent.* »³⁷ Le principe de participation appelle la contribution des membres d'une communauté au développement du bien-être de tous. La syndicalisation est alors plus que jamais nécessaire au moment où l'individualisme règne et où la vie publique est encore écrasée dans un bon nombre de pays à régime dictatorial.

A l'époque du *Rerum novarum*, on ne parlait que de travail et de capital, et même plutôt de labeur et de capital. C'est bien après que s'est créé le concept d'entreprise sociale ou de communauté de personnes, et que les travailleurs sont devenus partie prenante dans la production. Pie XI préconise, dans la mesure du possible, que « *le contrat de travail soit quelque modifié dans le sens d'un contrat de partenariat* »³⁸ sur lequel se règlera le contrat de travail. Ceci permettra alors aux travailleurs de participer d'une certaine manière « *à la propriété de l'entreprise, à sa gestion, et aux profits qu'elle apporte.* »³⁹

La participation a surtout gagné en intensité après la deuxième Guerre Mondiale. On commence à parler de co-gestion et de co-décision à travers un pouvoir externe que sont les syndicats. « *Le déploiement de l'activité de chacun ne doit pas être totalement soumis à l'autorité d'autrui* », proclame Pie XII.⁴⁰ Se préoccuper de ce qu'on appelle aujourd'hui les ressources humaines, et l'élaboration de comités d'entreprise, sont des

³⁷ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.190

³⁸ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n. 65.

³⁹ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n. 65.

⁴⁰ Jean-Yves Calvez, *L'Eglise et l'économie*, Ed. L'Harmattan, 1999, p.61

développements beaucoup plus récents. Pie XII insiste sur le fait que les rapports entre participants soient régis par une justice distributive, de sorte que chacun puisse recueillir les bénéfices de l'activité proportionnellement à sa contribution. Il est certain que la décision finale revient aux « managers », mais cette décision doit, au préalable, avoir respecté l'avis de la majorité des travailleurs concernés, car elle affectera avant tout l'organisation du travail et le déroulement du système de production modifié.

II.8 La justice sociale

La justice sociale est un principe directeur de la DSE et s'interpénètre avec le principe de solidarité.

Justice ne veut pas dire égalité mathématique des revenus ou de traitement des contrats, mais égalité du traitement de chacun selon ses compétences et ses aspirations. Il faut tenir compte de la diversité des personnes et des situations. La justice est purement économique lorsqu'il s'agit de questions relatives aux salaires ou à d'autres rétributions des employés, tel que leur « *aide par un système d'assurances publiques ou privées qui les protègent au temps de la vieillesse, de la maladie ou du chômage.* »⁴¹ Mais elle devient sociale lorsqu'elle vise la participation des individus à la gouvernance de leur communauté de personnes d'une manière égalitaire mais pas forcément uniforme. Il ne s'agit pas d'une distribution naïve, mais contributive, dans le sens où tout individu doit bien mériter sa récompense grâce aux efforts qu'il dépense de plein gré pour l'expansion de l'activité de son entreprise. La pensée chrétienne est souvent assimilée à une version modérée du socialisme. Pourtant, il est bien dit dans *Quadragesimo anno* : « *On ne peut être en même temps bon chrétien et vrai socialiste.* »⁴² La principale nuance entre les deux idéologies est que la pensée chrétienne a le même souci social, mais elle renonce « *aux actes d'hostilité et à la haine mutuelle* »⁴³ et préconise « *une légitime discussion*

⁴¹ Pie XI, *Divini Redemptoris*, n.52.

⁴² Pie XI, *Quadragesimo anno*, n.120.

⁴³ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n.123.

d'intérêt, fondée sur la recherche de la justice, »⁴⁴ sans refus catégorique de l'idée de propriété privée.

II.9 L'importance de la famille pour la personne

Le tout premier livre de la Bible souligne l'importance du couple et de la famille pour l'être humain : « *Il n'est pas bon que l'homme soit seul.* »⁴⁵ Eve a été créée pour le compléter et former avec lui « *une seule chair,* »⁴⁶ et tous deux sont engagés dans la tâche de la procréation, contribuant au dessein du Créateur. La famille est ainsi le « *lieu premier d' 'humanisation' de la personne et de la société.* »⁴⁷

C'est dans la famille que l'enfant s'éveille sur le bien et le mal et sur les vices et vertus de la vie dans un cadre puéril propre. La Compendium de la DSE considère la famille comme le « *prototype de tout ordre social* »⁴⁸ du moment qu'elle est fondée sur le mariage et sur un amour conjugal pouvant contribuer dignement à l'expansion et à la diversité de la société. C'est au sein de la famille que l'enfant acquiert le sens du prochain, et ce en raison de la gratuité des services interpersonnels et du partage du bien commun familial. C'est aussi à travers l'affection naturelle, la disponibilité inconditionnelle et la bienveillance irremplaçable de la mère pour son foyer, son mari et ses enfants, que l'enfant prend conscience de sa dignité humaine, de sa personnalité unique, de sa responsabilité vis-à-vis de l'entourage, et devient ainsi confiant en ses capacités. Une famille digne de son nom est alors la première cellule vitale d'une société saine et préfigure la grande famille humaine. « *Une société à la mesure de la famille est la meilleure garantie contre toute dérive de type individualiste ou collectiviste, car en elle la personne est toujours au centre de l'attention en tant que fin et jamais un moyen. (...) Sans familles fortes dans la communion et stables dans l'engagement, les peuples*

⁴⁴ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n.123

⁴⁵ Gn 2, 18.

⁴⁶ Gn 2, 24.

⁴⁷ Jean Paul II, Exhortation Apostolique Post-Synodale *Chistifideles laici*, n. 40.

⁴⁸ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 211.

s'affaiblissent. (...) C'est dans la famille (...) que se transmettent le patrimoine spirituel de la communauté religieuse et le patrimoine naturel de la nation. »⁴⁹

La DSE affirme la « *priorité de la famille par rapport à la société et à l'Etat.* »⁵⁰ Ce sont ces dernières qui sont au service de la famille, et non le contraire. En vertu du principe de subsidiarité, l'Etat ne peut ôter à la famille les tâches qu'elle peut remplir par elle-même, et doit simultanément lui assurer tout le support matériel et moral nécessaire à son développement et à son insertion sociale. Dans maints pays développés, où la famille n'est plus une option préférentielle, on assiste à un recul de l'assistance de l'Etat envers la famille en matière d'éducation et de santé. Il en est de même pour les politiques d'aide à la famille et à la mère de famille, qui se retrouve souvent livrée à elle-même pour jongler entre famille et travail afin de subvenir aux besoins essentiels de son foyer.

La DSE décrit le mariage comme une « *institution* » se fondant sur « *la nature même de l'amour conjugal qui, en tant que don total et exclusif, de personne à personne, comporte un engagement définitif exprimé par le consentement réciproque, irrévocable et public.* »⁵¹ Il en découle, pour le couple, des rapports mutuels empreints de justice et du respect des droits et des devoirs réciproques, et ces valeurs seront transmises aux enfants à travers l'éducation. Malgré le développement des mœurs sociales et l'avènement récent de structures conjugales aberrantes, la famille bi-sexuelle reste l'unique cellule qui mérite le nom de « micro-société humaine », et la seule capable de discipliner l'ordre social à la source. Elle constitue aussi le cadre adéquat pour l'adoption d'enfants démunis ayant perdu leurs parents naturels prématurément.

La famille est la première école pour l'enfant et contribue ainsi au bien commun. Elle offre à l'enfant une éducation intégrale et lui inculque les valeurs fondamentales de la vie sociale, fonction originale qu'aucune autre instance ne peut assumer. Toutefois, les parents ne sont pas les seuls éducateurs de leurs enfants. L'éducation en famille doit être complétée par une socialisation de l'enfant, qui implique sa mise en interaction avec

⁴⁹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 213.

⁵⁰ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 214.

⁵¹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 215.

l'entourage immédiat dans un premier temps, puis avec l'ensemble de la société ultérieurement. Pour cela, il est du devoir des parents de confier leurs enfants aux institutions scolaires et éducatives appropriées. Les parents ont le droit exclusif de choisir ces institutions pour leurs enfants conformément à leurs convictions religieuses et à leurs visions globales. Les pouvoirs publics ont le devoir de garantir ce droit et d'assurer les conditions concrètes de son exercice, et doivent orienter leur action politique et législative en vue de la sauvegarde des valeurs de la famille.

Quel rôle pourrait alors jouer l'entreprise pour la promotion de la vie familiale et l'éducation des enfants ?

Dans *Laborem exercens*, Jean-Paul II souligne que la famille est un « *terme de référence* »⁵² important pour l'organisation du travail de manière éthique et socialisée, notamment au sein des entreprises. Le travail est une condition essentielle pour fonder une famille lorsque sa source de subsistance première est le fruit de ce travail. Le salaire familial est donc une notion primordiale qui devrait être prise en compte dans les politiques salariales des entreprises. Ce salaire doit être en mesure d'assurer de dignes conditions de développement pour les personnes dans leurs foyers. Il peut se traduire par des allocations familiales et autres contributions pour les personnes à charge, ainsi que par des aides à la maternité et à l'éducation des enfants. Outre le salaire, la flexibilité des horaires est essentielle afin que chaque parent puisse assumer sa fonction, irremplaçable, au sein de son foyer. A travers une stratégie de gestion adéquate des ressources humaines, tout patron doit aider ses employés à préserver et à améliorer leur épanouissement familial, principal catalyseur de leur paix intérieure, de leur créativité et de leur productivité. De plus, les entreprises se doivent de soutenir les associations de parents qui se regroupent pour débattre de tout obstacle économique et social allant à l'encontre de l'harmonie familiale et de la paix sociale, notamment en ce qui concerne la protection de leurs enfants contre la délinquance.

⁵² Jean-Paul II, *Laborem exercens*, n. 10.

Enfin, et en vue de concrétiser leur vocation à la charité chrétienne, les entreprises doivent engager une partie de leurs bénéfices dans l'éducation des enfants de familles nécessiteuses, et épauler les écoles dans les moments de crise pour assurer à tous les enfants en bas âge l'exercice de leur droit fondamental à l'éducation élémentaire.

* * *

Les principes de la DSE visent à orienter les comportements des agents économiques et à leur indiquer des normes de conduite. Ils recommandent de respecter la personne humaine dans son intégralité, de lui déléguer un maximum de responsabilités et de valoriser sa contribution au développement du bien commun à travers sa participation, en toute solidarité avec les autres, à la réalisation d'objectifs communs, et ce dans un cadre assurant à tous l'égalité des chances, un salaire digne de la contribution de chacun et la protection de la vie familiale à tous les niveaux.

III. Les fondements d'un modèle de management chrétien

Dans ce qui précède, nous avons mis en perspective les enseignements de l'Eglise et les interventions et recommandations du Magistère dans le monde du travail et des affaires d'une part, et l'éthique « laïque », codifiée en particulier dans les pays développés indépendamment de tout confessionnalisme, d'autre part. Dans quelle mesure cette éthique laïque de plus en plus universelle ressemble-t-elle à ce que recommande l'Eglise ? Les entreprises à toile de fond chrétienne révèlent-elles des indices particuliers et communs pour être repérées dans la société ? De telles questions s'imposent lorsqu'on tente, entre autres, de dresser le portrait-robot d'une entreprise chrétienne, en distinguant ses principaux piliers qui, à la base, sont communs à toutes les entreprises dans le monde quelle que soit leur toile de fond religieuse, mais dont la nature et les fonctions sont spécifiques et directement inspirées des recommandations de la doctrine sociale de l'Eglise ou du contexte historique de cette dernière. L'ambiance au sein d'une entreprise est alors d'autant plus saine que ses normes de conduite reflètent la personnalité du dirigeant, et d'autant plus chrétienne que le dirigeant l'est dans sa vie professionnelle, privée, familiale et civique, et qu'il arrive à réconcilier en permanence fatalité du capitalisme et exigences sociales.

III.1 – Le leadership chrétien

A l'époque du taylorisme, le chef d'entreprise était un gestionnaire exerçant son autorité grâce à son know-how et ses compétences techniques. On avait alors un modèle de management à chefs sourds et subordonnés muets. Aujourd'hui, on exige d'un dirigeant qu'il soit doué de qualités morales qui ne relèvent ni de la science, ni de sa formation professionnelle. Il doit, certes, savoir gérer des biens matériels pour les développer, mais aussi gouverner des hommes pour qu'ils se développent. Le vrai leader représente alors cette personne « multi-tâches », qui applique les règles de son entreprise tout en mettant son savoir-faire au service de la communauté d'hommes dont les exigences sont multiples et dont il a mérité d'être le tuteur. Un leader efficace est avant

tout celui qui délègue et qui sait gagner la confiance de ses subordonnés. C'est celui qui conçoit son organigramme dans une perspective plutôt humaine qu'hierarchique. Le leader chrétien est celui qui arrive à être en même temps exigeant, précis, collaborateur et flexible dans ses prises de décision. Il sait aussi accepter qu'il ne puisse pas être omniprésent et qu'il ne puisse que gouverner. De ce fait, il admet que la consultation d'experts plus versés dans les stratégies et les processus de production lui soit indispensable pour ses prises de décision. Il comprend que chaque décision prise par l'entreprise soit en elle-même le plus sacré des biens communs. Le concept de l'autorité est très particulier dans la pensée chrétienne ; c'est une autorité indulgente qui arrive à incarner dans une même personne la personnalité d'un capitaliste dirigeant et celle d'un animateur social. Le mot autorité vient du latin « *augere* » et signifie augmenter : augmenter les capacités techniques et humaines, et encadrer un terrain de travail de plus en plus élargi d'une manière souple et socialement acceptable tout en faisant régner la discipline sans devoir recourir à la force.

L'autorité chrétienne n'est pas l'autorité gendarme comme celle que prône la conception libérale. Elle est, au contraire, celle qui sait mobiliser les bonheurs individuels et les mettre au service de la prospérité du bien commun qui, à son tour, se met au service du bien-être de chacun. Elle s'insère dans un mode de régulation qui admet un organigramme désormais « plat » et que l'on retrouve dans toute entreprise moderne.

L'autorité chrétienne assume trois fonctions fondamentales, informer, motiver et éduquer. *Informer*, c'est orienter les salariés vers les objectifs centraux de l'entreprise, qui constituent sa raison d'être, et situer la place de chacun ainsi que son rôle exclusif dans le processus d'ensemble dont dépend le rendement de l'entreprise. *Motiver*, c'est coordonner harmonieusement et avec tolérance l'action des salariés pour aller au-delà de ce qu'exige la contrepartie salariale à travers leur adhésion et leur implication dans les risques et profits d'un projet partagé ayant acquis l'unanimité de ses parties prenantes. *Eduquer*, enfin, c'est former, pour des raisons économiques et humaines à la fois, à l'égalité entre les personnes d'une même organisation pour que toutes et tous participent activement et de plein gré aux démarches « qualité » de l'entreprise.

La qualité de « leadership » n'est pas forcément inhérente au patron, auquel cas il serait un chef « charismatique par nature ». Cette qualité peut aussi s'acquérir par l'expérience.

Le leader doit apprendre à reconnaître ses points forts, qu'il découvre en concrétisant ses projets, et avoir une vision d'ensemble réaliste pour tester la compatibilité de ses idées aux contours bien définis. Il doit être visionnaire, c'est-à-dire projeter l'avenir de son entreprise, tracer sa trajectoire souhaitée et mettre à exécution la stratégie envisagée. Le leader doit avoir le don d'écouter ses collaborateurs et ne jamais s'auto-proclamer « leader », mais laisser à la communauté de travail elle-même le soin de le faire en toute satisfaction grâce à ses mesures judicieuses et à son engagement entier. Le leader est un sage interlocuteur et un bon conférencier. Il sait justifier la pérennité de son entreprise par des bilans transparents qui illustrent la trajectoire et la raison d'être de sa communauté d'hommes. Dans ses paroles, il désigne toujours par « nous » au lieu de « je » le sujet des actions et a le courage d'avouer qu'il est incapable de faire survivre l'entreprise par son seul commandement. Il sait féliciter ses collaborateurs pour leur souci d'innover, admet les idées fructueuses et encourage leur réalisation. Un bon leader est également celui qui apprend à perdre. Cet échec le confronte à une série de leçons susceptibles de lui faire éviter les mêmes erreurs. Il lui donne surtout la force et la volonté, stimulées par son espérance chrétienne, de se redresser et de poursuivre la réalisation de sa vocation de vie.

Les théories actuelles du leadership en ont axiomatisé plusieurs types, dont les principaux sont :

A – *Le leader « autoritaire et souverain »*, qui ne confie aucune responsabilité aux subordonnés, jugés incapables de l'assumer. Le leader dicte exactement ce qui doit être exécuté, et le dialogue avec les membres de l'entreprise est inexistant. Ce premier type ne ressemble assurément en rien au modèle du leader chrétien.

B – *Le leader « animateur et bon vendeur »* qui, tout en déléguant quelques tâches aux membres du groupe, estime qu'il doit d'abord les former pour une exécution professionnelle et efficace et les motiver en permanence par la suite afin de consolider une confiance en eux-mêmes jugée encore fragile. Ce second modèle ne semble pas encore assez digne d'un leader chrétien.

C – *Le leader « participant et source de soutien »* qui, ayant des membres capables d'assumer des responsabilités mais à qui il n'en avait point confié dans le passé, propose maintenant à ses employés une collaboration mutuelle au moment où le malentendu et la désaffection règnent, et ce afin de rétablir sa renommée personnelle au sein de l'entreprise. Il est clair ici que le leader aurait dû écarter le risque d'une telle frustration bien avant. Pour ne pas l'avoir fait, il représente un piètre cas de figure par rapport à la conception chrétienne.

D – *Le leader « délégateur et confiant »* qui se voit tenu en conscience, afin d'assurer la prospérité de son entreprise, de déléguer des responsabilités aux membres, légitimement appelés « collaborateurs ». Ils en sont jugés capables, car ils y ont été entraînés dès leurs débuts, et le leader a déjà pris le temps et le recul nécessaires pour éprouver leurs qualités administratives et leur capacité d'apporter des idées nouvelles. Pour un tel leader, la compétitivité de l'entreprise passe forcément par la motivation des employés et par l'implication de chacun dans la gestion de l'entreprise. Ce cas de figure serait le portrait idéal du leader chrétien, qui s'engage dès le départ à bâtir sa stratégie de gestion sur des piliers humains solides pour que les incertitudes du marché soient incapables de compromettre la stabilité de son entreprise.

La formule-clé pour devenir un bon leader est, contrairement à la tendance actuellement prédominante qui est braquée sur les qualités de plénitude, de ne jamais cesser de se perfectionner et de se recycler, de délaisser les pistes habituelles lorsqu'elles deviennent obsolètes, et d'accepter la nouveauté si son contexte est favorable. Un leader digne de ce nom doit être en mesure d'avouer ses échecs et de se lancer en toute confiance dans de nouvelles directions inexplorées.

III.2 La co-gestion, la délégation et la subsidiarité

Les trois principes de co-gestion, de délégation et de subsidiarité se situent dans le droit prolongement du leadership chrétien et sont interdépendants. De plus, ils s'articulent sur tous les autres principes constitutifs du modèle de management chrétien. La co-gestion, actuellement connue dans le vocabulaire managérial sous le nom de « *corporate governance* », est, entre autres, le résultat d'une authentique culture d'entreprise, explicitée ci-après, qui se soucie aussi bien des exigences du marché que des intérêts légitimes du personnel. Pour pouvoir réaliser une co-gestion harmonieuse, il faut que règne avant tout « *une culture de confiance,* »⁵³ où les représentants d'intérêts différents ont la volonté d'aboutir à un compromis dans « *un esprit de tolérance mutuelle* »⁵⁴ pour atteindre un objectif valorisant le bien commun.

La co-gestion consiste en une pyramide organisationnelle plate et en une décentralisation des responsabilités, confiées aux personnes qualifiées directement concernées. La confrontation des idées hétérogènes de ces dernières s'avère alors nécessaire et salutaire pour répondre à une demande plus exigeante, plus diversifiée et plus compétitive du marché ainsi que pour satisfaire de nouveaux besoins, promouvant l'offre de l'entreprise et lui faisant gagner de nouvelles parts de marché.

La co-gestion est régie par le conseil d'administration, qui cherche la rentabilité économique, et contrôlée par le comité d'entreprise, qui prône la cohésion sociale. Le problème d'absence de co-gestion se pose dans les petites entreprises du secteur tertiaire ainsi que dans l'industrie robotisée, à effectif réduit, où le comité d'entreprise est inexistant. En l'absence d'une co-gestion apte à leur assurer des emplois de longue durée où ils pourraient, à terme, en récolter les fruits, les salariés sont moins syndicalisés et leurs carrières moins protégées. De plus, la flexibilité du temps de travail ainsi que la discontinuité des emplois réduisent l'efficacité de la co-gestion dans ses efforts visant à

⁵³ Recommandations de la Commission Cogestion, *Cogestion et nouvelles cultures d'entreprise*, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 1998, p.4

⁵⁴ Ibid.

réaliser un projet de coopération de durée plus longue que le contrat de travail des collaborateurs.

La modernisation des stratégies de gestion des ressources humaines a entraîné des effets contradictoires sur l'efficacité de la co-gestion. Cette dernière est, d'une part, défendue pour son rôle prépondérant dans la croissance continue de l'entreprise, mais elle devient, d'autre part, un phénomène de plus en plus volatile à l'heure actuelle. En effet, les décisions concernant une entreprise sont prises à un niveau de plus en plus décentralisé, de sorte que l'effectif « effectif » de l'entreprise est en baisse et devient de plus en plus hétérogène. De plus, cet effectif réduit est remplacé de plus en plus par des fournisseurs et des sous-traitants, et les liens entre employeurs et salariés ainsi que les responsabilités de chaque partie prenante deviennent très mal délimités. Le corpus humain de l'entreprise est ainsi en perpétuelle désagrégation et risque d'effriter la cohésion sociale et la collaboration interne et directe.

Une entreprise à vocation chrétienne est tenue de s'adapter aux évolutions et normes de l'environnement dans lequel elle opère, mais elle doit aussi veiller à ce que son union interne reste maintenue. Pour atteindre cet objectif, elle doit cultiver un dialogue social régulier et continu, inséré dans sa culture d'entreprise, pour assurer une unanimité dans la prise des décisions après consultation de toutes les parties, y compris les sous-traitants, les fournisseurs, les clients et les co-contractants d'outre-mer. Le chef d'entreprise se doit d'être un chrétien éclairé, tout en protégeant les valeurs directrices de sa foi contre les mauvaises surprises. Pour qu'elles soient valides et efficaces, la co-gestion et la co-responsabilisation des salariés et non-salariés concernés exigent un partage des bénéfices résiduels ex-post ainsi qu'une participation croissante des parties prenantes à la propriété de l'entreprise. Ceci se répand à l'heure actuelle grâce à l'actionnariat et à la réduction du nombre d'entreprises purement familiales ou individuelles. Il est alors dans l'intérêt des dirigeants de favoriser une image saine de leur culture d'entreprise pour attirer des actionnaires économiquement fiables et prêts à s'engager dans une activité entrepreneuriale mue par des exigences humaines.

III.3 La culture d'entreprise

La notion de culture d'entreprise est apparue assez tardivement. Auparavant, on croyait que l'histoire, les valeurs et les spécificités de l'entreprise faisaient partie des « secrets du métier » et qu'il fallait les écarter du terrain de la concurrence. Mais à partir de 1980, la culture d'entreprise s'affirme dans le langage du business contemporain et se mondialise.

La culture d'entreprise consiste en un ensemble complexe de valeurs partagées et de normes de conduite communes à un ensemble humain collaborant pour la prospérité du bien commun. Au-delà du fait qu'elle oriente les comportements stratégiques de l'entreprise, la culture d'entreprise englobe tout son historique, rappelle les noms et « biographies » de ses fondateurs, ses traditions et ses rituels liés à son contexte socioculturel, ses symboles et idéologies, ainsi que tout ce qui fait référence à son identité particulière (logo, tenue vestimentaire, etc.) et à sa vocation suprême. Il est évident qu'une entreprise ne peut pas décider de mettre en place du jour au lendemain une culture d'entreprise. Cette dernière doit s'enraciner graduellement dans le temps et prendre forme dans le cadre socio-culturel où elle s'insère. Les recommandations de cette culture sont codifiées dans une charte qui est constamment remise à jour à la lumière des développements importants dans l'entreprise.

La charte comprend des valeurs générales, dont les résultats sont significatifs à l'échelle nationale et universelle, des valeurs spécifiques, qui sont directement inspirées des charismes personnels des fondateurs, et des valeurs opérationnelles, qui inspirent toutes les stratégies de travail ainsi que les comportements des individus dès la signature de leur contrat de collaboration. Dans le langage éthique, on parle aussi de « *modérateurs situationnels* »⁵⁵ spécifiques au climat éthique de l'entreprise. Ces modérateurs affectent les « *modérateurs individuels* »⁵⁶, façonnés par l'environnement familial et social de l'employé, pour remettre ses actions sur la bonne voie.

⁵⁵ Samuel Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Ed. La Découverte, 2004, p.39

⁵⁶ Ibid.

La culture d'entreprise doit guider la manière d'aborder les problèmes quotidiens de management mais aussi et surtout les situations de changement radical en passant d'une stratégie à une autre. La culture d'entreprise doit pénétrer tous les départements d'une entreprise, en particulier dans les affaires du personnel et les stratégies et décisions concernant la destinée des ressources humaines. Elle doit orienter les systèmes de formation et de promotion, jouant un rôle décisif dans les politiques centrales de l'entreprise.

On a déjà mentionné le risque de relâchement de la responsabilité individuelle si elle n'est qu'accessoire par rapport à la responsabilité collective. Dans le cadre de la culture d'entreprise, les coutumes et rituels risquent d'estomper, d'une part, cette responsabilité personnelle s'ils sont trop envahissants, et de figer, d'autre part, les stratégies d'entreprise face à des problèmes dont la résolution nécessite une flexibilité dans les processus ou une souplesse dans la modification de l'organigramme exécutif.

En tant que chrétiens formant le noyau dur d'une entreprise, toutes les parties prenantes sont engagées à respecter leur culture d'entreprise, et ce sont les supérieurs qui sont les premiers responsables de tout comportement non éthique. En effet, les jeunes débutants, piliers et facteurs d'espoir pour un avenir prospère, sont très sensibles au comportement exemplaire de leurs chefs. A travers des enquêtes menées en 1984 auprès de mille quatre cents managers, Posner et Schmidt ont montré que les facteurs qui influencent le plus les comportements des employés sont les comportements de leurs supérieurs et collègues du même niveau. Mercier écrit, dans une même veine, que « *la focalisation sur la dimension formelle ne permet de disposer que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle. L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements et qui sous-tend les relations interpersonnelles est bien évidemment déterminante.* »⁵⁷

La culture d'entreprise est alors d'autant plus inspirée par la moralité et imprégnée de spiritualité que les membres d'une entreprise ont reçu une solide éducation

⁵⁷ Samuel Mercier, « La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux », dans *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, J. Lauriol et H. Mesure (dir.), Paris, L'Harmattan, 2003, p.67-87.

religieuse dès leur petite enfance et qu'ils sont en mesure de résoudre les problèmes dans les délais et s'adapter de manière réaliste aux mutations des marchés tout en respectant les injonctions de leur foi et de leur morale sans rester bloqués par des traditions entravant leur créativité.

III.4 Le dialogue social

Il y a dialogue social lorsque les parties prenantes se réunissent ensemble de manière régulière pour débattre des défis et enjeux éventuels de l'entreprise dans une atmosphère sereine, professionnelle et mutuellement enrichissante. Un dialogue social nécessite de l'écoute, de l'attention et une ouverture d'esprit. Le mot dialogue, qui vient de *dia-logos*, signifie être traversé par une parole. Son objectif premier est de favoriser la participation démocratique. Le bon « dialoguiste » est alors celui qui tient compte du point de vue des autres pour avancer dans sa réflexion, désormais plus nourrie et plus riche, devenant ainsi capable de dépasser ses préjugés personnels. Le dialogue social est le pendant naturel à la responsabilité croissante qui est désormais confiée aux salariés. Si on demande à ces derniers de participer davantage au projet d'entreprise, ils sont en droit de s'attendre à une palette d'informations plus large et « *c'est au dirigeant de s'assurer que la boucle vertueuse – écoute/discernement/décision – soit pratiquée à tous les niveaux.* »⁵⁸ Toutes les parties prenantes sont engagées dans le dialogue social, et chacun a le droit d'y intervenir dans la mesure où son statut et son expérience confèrent à ses avis la crédibilité nécessaire. Cette dernière est acquise et reconnue grâce à une maîtrise du terrain de travail, à une connaissance minutieuse des rouages de l'entreprise et à un flair éprouvé pour l'identification de solutions adéquates aux problèmes qui peuvent survenir.

Animer un dialogue n'est pas évident, surtout quand il s'agit d'une nouveauté auparavant inexploitée. De prime abord, les collaborateurs sont réservés, parfois méfiants. Bon nombre d'entre eux pourraient n'avoir eu, dans le passé, qu'à exécuter leurs tâches mécaniquement. Elles n'ont jamais été reconnues comme des personnes

⁵⁸ Nicolas de Coignac, « Management et dialogue social », Revue des EDC, Numéro 20, 2006, p.19

créatives pouvant receler une mine d'idées. Engager le dialogue et le revivifier en permanence est un enjeu majeur pour l'animateur chrétien. Dieu a appelé l'homme à la parole et à la faire partager avec d'autres. L'animateur doit commencer par insuffler de la confiance aux participants, en leur montrant qu'il s'intéresse réellement à ce qu'ils peuvent apporter pour la prospérité de la communauté, mais aussi à leurs problèmes personnels et familiaux qui déstabilisent leur dynamisme physique et leur santé morale.

Un dialogue social interne enrichit certes l'entreprise, mais reste souvent insuffisant. Le dialogue social n'est vraiment crucial, et de ce fait fructueux, que lorsqu'il tourne autour de principes qui s'étendent au-delà du cadre de l'entreprise pour toucher des politiques nationales mettant patrons et organisations ouvrières face à face. Un dialogue social digne de ce nom doit également prendre en compte les avis et besoins divers de la clientèle. En outre, et avec la mondialisation grandissante et l'ouverture des frontières, le dialogue social revêt un nouvel aspect multinational et pluriculturel qui exige une tolérance sans précédent vis-à-vis de religions, coutumes et croyances souvent contradictoires. Comme le rappelle le Compendium, « *la doctrine sociale se caractérise par un constant appel au dialogue entre tous les croyants des religions du monde, afin qu'ils sachent rechercher ensemble les formes les plus opportunes de collaboration.* »⁵⁹ La culture d'une entreprise est donc d'autant plus riche que l'est le dialogue social en son sein, et ce dernier, pour être pris au sérieux, doit être encadré par des organisations patronales et syndicales reconnues sur le territoire.

III.5 L'importance des syndicats

Selon la pensée chrétienne, la lutte des syndicats n'est pas une lutte de classes mais « *une lutte pour la justice sociale... [qui] doit être comprise comme un engagement normal « en vue » du juste bien ... ; elle n'est pas une « lutte contre » les autres.* »⁶⁰ L'Eglise est « *vivement engagée* »⁶¹ pour le rôle des syndicats, tout en précisant les contours de leur action : « *Etant avant tout un instrument de solidarité et de justice, le*

⁵⁹ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.537

⁶⁰ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.306

⁶¹ Jean-Paul II, *Laborem exercens*, n.8

*syndicat ne peut abuser des instruments de lutte ; en raison de sa vocation, il doit vaincre les tentations du corporatisme ; savoir s'auto-réglementer et peser les conséquences de ses choix par rapport à l'horizon du bien commun. »*⁶² La doctrine sociale prône donc un syndicalisme de « *mutuelle compréhension, de discussion bienveillante et de pacification* »⁶³ et non un syndicalisme de guerre froide. « *L'erreur capitale, c'est de croire que les deux classes sont ennemies-nées l'une de l'autre, comme si la nature avait armé les riches et les pauvres pour qu'ils se combattent mutuellement dans un duel obstiné.* »⁶⁴

Dans une perspective chrétienne, les syndicats sont les porte-parole de la paix publique. Ils sont chargés de sensibiliser régulièrement les acteurs économiques aux exigences sociales à respecter, et de hausser le ton quand les cols bleus se sentent étonnés. Ils adressent un discours clair, voire musclé, aux décideurs de tous niveaux, y compris le niveau national, influençant ainsi la législation en amont. Toutefois, l'Église recommande aux syndicats de garder une certaine distance vis-à-vis des partis politiques⁶⁵ et de ne pas s'impliquer dans des courants idéologiques, mais surtout de veiller aux droits du travailleur multiconfessionnel et « multi idéologique » au cœur de ses préoccupations, et prendre particulièrement soin des conditions de traitement des contrats, notamment des contrats atypiques en vogue actuellement à cause des fusions, restructurations et autres délocalisations d'entreprises qui mettent les employés irréguliers et « intermittents » en grand danger.

La palette des sujets que les syndicats ont le devoir de défendre s'élargit de plus en plus avec l'augmentation et la diversification des responsabilités qu'on demande au personnel. Les syndicats interviennent évidemment dans les politiques salariales, mais aussi dans celles touchant à la sécurité sociale, aux conditions d'hygiène, à la culture nationale, à la régie des moyens de transports, et à tout ce qui peut améliorer la vie au travail et même la vie privée de la population active.

⁶² *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, n.306

⁶³ Léon XIII, *Libertas*, n.7

⁶⁴ Léon XIII, *Rerum novarum*, n.15

⁶⁵ L'inquiétude de l'Église de voir les syndicats se mettre au service de fins politiques particulières est surtout évoquée dans les encycliques *Quadragesimo anno* et *Laborem exercens*.

L'arme syndicale par excellence a toujours été la grève, constat douloureux d'un échec du dialogue et d'une défaillance dans la promotion du rôle réel des travailleurs. « *Les travailleurs devraient se voir assurer le droit de grève et ne pas subir de sanctions pénales personnelles pour leur participation à la grève* », souligne Jean-Paul II dans *Laborem exercens* tout en ajoutant que « *l'abus de la grève (...) est contraire aux exigences du bien commun de la société.* »⁶⁶

L'Eglise a évidemment appuyé et parrainé la fondation de syndicats chrétiens, mais elle conseille également aux différentes organisations syndicales d'associer leurs forces quand la démocratie est en jeu. Dans ce cas, Jean XXIII prône une « *action qui s'étend au monde du travail tout entier où elle diffuse de justes principes de pensée et d'action et fait sentir l'influence bienfaisante du christianisme.* »⁶⁷ Il ajoute toutefois qu'un « *tel cartel n'est licite qu'à la condition qu'il se fasse seulement dans certains cas particuliers, que la cause qu'on veut défendre soit juste, qu'il s'agisse d'accord temporaire et que l'on prenne toutes les précautions pour éviter les périls qui peuvent provenir d'un tel rapprochement.* »⁶⁸ Ces précautions ne doivent en aucun cas empêcher la solidarité entre travailleurs à l'échelle mondiale « *là où l'exigent la dégradation sociale du sujet du travail, l'exploitation des travailleurs et les zones croissantes de misère et même de faim.* »⁶⁹

III.6 Le juste salaire

« *La rémunération est l'instrument le plus important pour réaliser la justice dans les rapports de travail.* »⁷⁰ Ainsi, le juste salaire est le moyen-clé pour vérifier si le système socio-économique fonctionne correctement. C'est bien sûr l'épithète qu'on veut souligner dans l'expression « juste salaire ». « *Si, contraint par la nécessité ou poussé par la crainte d'un mal plus grand, le travailleur accepte des conditions dures que, d'ailleurs, il ne peut refuser parce qu'elles lui sont imposées par le patron ou par celui*

⁶⁶ Jean-Paul II, *Laborem Exercens*, n.20

⁶⁷ Jean XXIII, *Mater et Magistra*, n.100

⁶⁸ Léon XIII, *Libertas*, n.7

⁶⁹ Jean-Paul II, *Laborem Exercens*, n.8

⁷⁰ Jean-Paul II, *Laborem exercens*, n. 19

qui fait l'offre de travail, il subit une violence contre laquelle la justice proteste. »⁷¹ Le salaire doit certes correspondre à l'effort fourni, mais pour être juste, il faut aussi qu'il soit suffisant. Le calcul du salaire doit donc être réalisé en fonction du statut familial de l'individu d'une part, et des plus-values réalisées par l'entreprise d'autre part. Il ne doit pas subir les contraintes des entreprises face à la concurrence internationale ou être victime de la rigueur financière. Il incombe aux pouvoirs publics de fixer les règles générales sur les salaires pour éviter toute injustice, surtout au niveau des salaires minimum.

Outre le salaire de subsistance pour une vie décente du travailleur et des siens, il ne s'est jamais formé jusque-là une unanimité sur le concept de « salaire familial » au-delà des idéologies et des croyances, bien qu'on ait déjà un consensus sur la nécessité d'offrir aux familles une assistance matérielle spécifique contribuant à leur sécurité et à leur développement, comme les allocations familiales et autres contributions pour les personnes à charge. Le salaire familial en tant que tel, « *nécessaire pour permettre la réalisation d'une épargne favorisant l'acquisition de telle ou telle forme de propriété comme garantie de la liberté,* »⁷² n'a été défendu que par la DSE et dans les milieux catholiques, lorsqu'en période de crise les ouvriers de tous bords avaient souhaité que la hausse de leur pouvoir d'achat passe avant leur couverture maladie. D'autre part, les allocations familiales et la mutualisation des risques ont épargné à l'industrie des sommes énormes qu'elle a pu déverser ultérieurement à l'avantage des familles. Les préoccupations démographiques ont été un facteur déterminant dans le développement des allocations familiales, et étaient également une sorte de salaire incompressible lorsqu'une baisse des salaires dans l'entreprise devait être envisagée en période de crise. Les allocations familiales se sont avérées, en tout cas, un facteur de paix sociale et de fidélisation des travailleurs à l'entreprise, surtout lorsque leur rareté dans certains secteurs devient un obstacle pour l'employeur.

⁷¹ Léon XIII, *Rerum novarum*, n. 34

⁷² *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n. 250

Pour pouvoir garder les bons travailleurs, les dirigeants doivent veiller à ce que la prospérité d'une entreprise entraîne une augmentation équitable des rétributions du capital et de ceux du travail. « *Il y a injustice s'il y a à la fois des salaires insuffisants et des rémunérations anormalement élevées.* »⁷³ La rémunération du capital est nécessaire pour la stimulation d'investissements nouveaux et donc pour la création de nouveaux emplois, à condition de revaloriser simultanément la force de travail, notamment si la rente réalisée a exigé une pression physique et financière sur les salariés. Toutefois, « *si par négligence et souci insuffisant du progrès économique et technique, l'entreprise réalise de moindres profits, elle ne peut se prévaloir de cette circonstance pour réduire le salaire des travailleurs.* »⁷⁴ Les performances déficitaires doivent être résorbées sur les salaires élevés des dirigeants ainsi que sur les rentes des actionnaires. Le juste profit est légitime, mais « *la priorité est accordée aux apporteurs de travail par la distribution d'un juste salaire.* »⁷⁵

A l'heure actuelle, la notion de juste salaire est entachée d'une problématique de ségrégation sexuelle et/ou ethnique. Cette problématique n'est encore résolue ni dans les pays tributaires ni dans les grands pays industrialisés, où des services entiers dont dépendrait l'équilibre social dans le monde sont principalement régis par des femmes.

III.7 L'entreprise verte

La nature et l'environnement sont des biens communs fondamentaux et originels pour tous les êtres humains. Au sein de l'entreprise, toute décision devrait être prise dans une perspective de développement durable, en évitant de porter préjudice à l'environnement. En France, depuis la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE), toute entreprise doit inclure dans ses rapports annuels un compte-rendu sur ses activités sociales et écologiques réalisées en faveur de l'environnement (recyclage, reboisement, etc.). Elle doit aussi adjoindre des minima environnementaux à ses minima sociaux lorsqu'elle étudie ses prix dans une perspective

⁷³ Jean XIII, *Mater et Magistra*, n.71

⁷⁴ Pie XI, *Quadragesimo anno*, n.79

⁷⁵ Philippe Laurent et Emmanuel Jahan, *Les Eglises face à l'entreprise*, Ed. Centurion, 1991, p.35-36

de rentabilité. Dans les entreprises multinationales, on embauche un directeur spécifique qui a pour charge de veiller à harmoniser les activités de l'entreprise avec ses engagements en faveur de l'environnement. Actuellement, ce sont surtout la pollution industrielle et quelques développements biotechnologiques dans le domaine de l'agriculture qui représentent les plus grands dangers occasionnés par les entreprises sur le développement durable de notre planète.

L'Eglise encourage toute application des découvertes biologiques et génétiques dans l'agriculture et l'industrie tant qu'elle ne nuit pas à l'écosystème et à la reproduction naturelle de l'être humain. « *Il faut (...) tenir compte de la nature de chaque être et de ses liens mutuels dans un système ordonné,* »⁷⁶ proclame Jean-Paul II. La DSE tient à éveiller les individus sur la nécessité de conserver « *une attitude de prudence et d'être très attentifs à la nature, aux finalités et aux styles des diverses formes de technologie appliquée (...) en sachant les subordonner aux principes et valeurs d'ordre moral qui respectent et réalisent la dignité de l'homme dans toute sa plénitude.* »⁷⁷

Un des soucis majeurs de l'Eglise est le bien-être des générations futures et l'assurance de leur droit au développement dans un environnement sain et à des ressources naturelles suffisantes. Dans *Centesimus annus*, Jean-Paul II met en garde contre « *l'erreur anthropologique* » de l'homme de notre époque lorsqu'il « *consomme d'une manière excessive et désordonnée les ressources de la terre et sa vie même,* » croyant pouvoir disposer arbitrairement de la terre en la soumettant sans mesure à sa volonté, « *comme si elle n'avait pas une forme et une destination antérieures que Dieu lui a données, que l'homme peut développer mais qu'il ne doit pas trahir.* »⁷⁸

Dans une perspective chrétienne, une entreprise est une communauté de personnes capables de transformer et en un sens de créer le monde par le travail. Se voyant confier par Dieu la sauvegarde du milieu naturel tout en jouissant de ses ressources, cette communauté de doit jamais oublier son devoir impérieux de faire

⁷⁶ Jean-Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, n.34

⁷⁷ *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, n.458

⁷⁸ Jean-Paul II, *Centesimus annus*, n.37

bénéficier les générations futures de ce même droit divin, ce qui devient de moins en moins évident avec la consommation grandissante de biens préfabriqués et non-naturels. Les ressources naturelles de la Terre et son équilibre écologique sont des dons de Dieu que l'humanité se doit de transmettre de génération en génération jusqu'à la fin des temps. Tel est l'aspect « diachronique » du principe de la « destination universelle des biens de la Terre ».

* * *

Il n'existe pas encore un véritable modèle de management chrétien que les spécialistes auraient à élaborer à la lumière des principes de la Doctrine Sociale de L'Eglise. Toutefois, inspiré par cette dernière, on pourrait déjà en imaginer une esquisse type. La gouvernance du leader doit se baser sur la délégation et le contrôle permanent à travers sa présence auprès des exécutés sur le terrain. A travers un contact plus direct, entre les parties prenantes, le dialogue social sera grandement facilité et les tensions apaisées. La culture d'entreprise se doit d'abord de promouvoir la dignité des salariés et de leur assurer un juste salaire juste à la mesure de leurs compétences et de leur assiduité. Elle doit aussi favoriser la défense de leurs intérêts durables au niveau de l'entreprise, du secteur d'activité et de la nation.

IV. Quelques associations d'entrepreneurs et de cadres chrétiens : localisation, membres et activités

Après avoir exposé théoriquement comment l'éthique devrait s'affirmer dans le monde des affaires, principalement à la lumière de la DSE mais aussi selon une approche aconfessionnelle bien connue aujourd'hui sous le nom de « Responsabilité Sociale d'Entreprise » (RSE), nous nous proposons maintenant d'explorer ses applications sur le terrain français.

Où se trouvent en France les entrepreneurs chrétiens ? Sont-ils nombreux ? Se regroupent-ils ? Partagent-ils quelque chose ? Dans cette quatrième partie, nous introduirons les deux principales associations patronales chrétiennes en France, les EDC (*Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens*) et les MCC (*Mouvement des Cadres Chrétiens*). Elles ne sont peut-être pas les seules, mais elles sont apparemment les plus connues et les plus actives sur le terrain. Pour les situer en perspective, nous présenterons, en guise d'introduction, l'UNIAPAC, siège mondial des associations d'entrepreneurs catholiques, et en guise de conclusion, la CFTC (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens).

IV.1 L'Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprise (UNIAPAC)

En 1931, et à l'occasion du quarantième anniversaire de l'encyclique *Rerum novarum*, naissent les « *Conférences Internationales des Associations de Patrons Catholiques* », qui regroupent des fédérations d'entrepreneurs catholiques français, belges et hollandais ainsi que des fédérations italiennes, allemandes et tchèques à titre d'observateurs.

Après la deuxième Guerre Mondiale, ces « Conférences » s'ouvrent à d'autres pays européens et aux pays latino-américains. En 1949, elles décident de changer de nom pour devenir l'« **Union Internationale des Associations Patronales Catholiques** », avec les initiales UNIAPAC.

En 1962, l'UNIAPAC devient une association œcuménique sous la nouvelle appellation d' « Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprise » (*International Christian Union of Business Executives*), mais elle conserve ses anciennes initiales. A la même époque, l'UNIAPAC commence à accueillir des membres de l'Asie et de l'Afrique.

Aujourd'hui, l'UNIAPAC regroupe quelque 35000 entreprises et membres individuels des quatre coins du monde, avec une forte concentration européenne et latino-américaine. Le secrétariat général de l'UNIAPAC est actuellement basé à Paris (24, rue Amiral Hamelin). L'UNIAPAC fédère plusieurs associations de dirigeants chrétiens réparties sur plus de 25 pays, dont l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Slovénie, le Brésil, l'Argentine, le Mexique, l'Uruguay, le Chili, le Paraguay, l'Equateur, la Thaïlande et le Congo. L'UNIAPAC est actuellement présidée par le Mexicain José Ignacio Mariscal Torroella, avec comme vice-présidents le Français Pierre Lecocq, président d'UNIAPAC-Europe, et l'Argentin Luis Riva, président d'UNIAPAC-Amérique Latine, et comme secrétaire général le Français Laurent Mortreuil. Toutes les associations adhérentes à l'UNIAPAC y ont des représentants⁷⁹ qui sont souvent les présidents des associations nationales. Ces associations se réunissent une à deux fois par an en congrès fermé dans un pays membre pour partager leurs activités et débattre des problèmes internationaux d'actualité. Les membres d'honneur sont toujours d'anciens présidents ou membres des hauts directoires de l'UNIAPAC. Il y a aussi un conseiller spirituel permanent pour accompagner les activités de l'UNIAPAC.⁸⁰

Le dernier congrès de l'UNIAPAC a eu lieu à Lisbonne, les 25-27 mai 2006, sur le thème : « Développer les compétences des dirigeants d'entreprise pour servir les personnes dans le monde moderne » (*Empowering Business Leaders to Serve Mankind in a Modern World*). Ce congrès international, le vingt-deuxième du genre dans l'histoire de

⁷⁹ Les représentants de fédérations françaises à l'UNIAPAC sont actuellement Pierre Deschamps, qui représente les EDC, et Philippe Ledouble, qui représente les MCC.

⁸⁰ Le conseiller spirituel actuel de l'UNIAPAC est le Père jésuite Edouard Herr.

l'UNIAPAC, a été inauguré par le cardinal Renato R. Martino, président du « Conseil Pontifical Justice et Paix » et du « Conseil Pontifical pour les Migrants et les Itinérants ».

IV.2 Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)

Créée en 1926, la *Confédération Française des Professions* (CFP) regroupe des syndicats d'employeurs chrétiens décidés à « réintégrer dans le monde des affaires la morale et la conscience ». En 1948, la CFP devient le *Centre Français du Patronat Chrétien* (CFPC), mais cet organisme prend l'aspect d'une équipe de mise en pratique de la pensée sociale chrétienne plutôt que d'un mouvement syndical et professionnel. En 1958, on associe à la CFPC le sous-titre « *Centre Chrétien des Patrons et Dirigeants d'Entreprise Français* » pour marquer que le mouvement est ouvert à tous ceux qui ont la volonté de promouvoir la Doctrine Sociale de l'Église en s'appuyant sur un centre chrétien. En l'an 2000, la CFPC devient les *Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens* (EDC) pour accueillir les patrons désireux de mettre en concordance leur foi chrétienne et leur vie professionnelle.

Membre de l'UNIAPAC, à la constitution duquel il a été déterminant, les EDC représentent l'un des mouvements les plus organisés et les plus respectés en France, avec un organigramme bien établi et des activités régulières. Son président actuel est, depuis avril 2006, M. Pierre Deschamps. Le bureau national, sis au 24 rue Amiral Hamelin, regroupe, à part le président, un conseiller spirituel national (le Père Olivier Morand), deux vice-présidents (Jean-Luc Bour et Thierry du Parc), un trésorier national, les présidents de régions et de commissions permanentes, des groupes de travail ainsi que d'autres officiers permanents. Les EDC ont aussi un comité de vigilance composé majoritairement d'anciens présidents nationaux et régionaux ainsi que de quelques personnalités extérieures qualifiées afin d'évaluer le travail annuel et de « *veiller à ce que les orientations et les actions engagées par le mouvement soient en conformité avec son objet* ». Aujourd'hui les EDC rassemblent plus de 2000 dirigeants de tous les secteurs.

Les EDC sont un mouvement œcuménique implanté sur tout le territoire français. Ce mouvement est organisé en 200 équipes locales, appelées sections, comptant chacune une dizaine de membres accompagnés d'un conseiller spirituel. La section se réunit une fois par mois. Au cours de ces réunions, un partage d'expériences et de problèmes dans la vie d'entreprise, mais aussi dans la vie personnelle, a lieu. Tout en respectant la confidentialité des propos, les sections s'efforcent de rédiger des rapports internes afin de dégager des orientations générales et des pistes d'action. A partir des sections, les EDC sont structurés en 19 régions, avec pour chacune un bureau régional animé par un président régional et accompagné par un conseiller spirituel régional.

Les membres se rassemblent annuellement en assises, qui se tiennent en alternance une fois au niveau régional, et la suivante au niveau national. Les dernières assises nationales ont eu lieu en 2006, à Bordeaux, sur le thème « *Entrepreneurs et cris du monde* ». Les prochaines assises nationales auront lieu en mars 2008, à Marseille, sur le thème « Diriger et servir ». Au cours de ces assises, des experts dans le business et dans l'économie débattent avec des psychologues, des ergonomes et des membres du clergé de thèmes majeurs intéressant les entreprises.

Les EDC organisent aussi des rencontres matinales, « *Les Matins des EDC* », à laquelle sont invités des responsables politiques ou des personnalités internationales qui débattent avec les membres et même nouent avec eux des liens professionnels.

Les EDC publient régulièrement des ouvrages, dont par exemple les livres intitulés *L'entreprise au service de qui ?* et *Progresser sur le licenciement collectif*. Ces publications sont généralement rédigées par une équipe d'auteurs appartenant au mouvement. Les EDC publient également une revue bimestrielle, *Dirigeants Chrétiens*, qui est très appréciée et qui aborde, dans chaque numéro, un thème majeur sur lequel on passe des entrevues avec des travailleurs, des syndicalistes, des associations patronales, des spécialistes membres ou non des EDC, le tout accompagné de témoignages d'expériences vécues plus ou moins réussies. La revue expose également les principales

activités des EDC pour la période considérée et introduit les nouveaux ouvrages sur le marché touchant aux thèmes de l'économie et de l'Eglise.

IV.3 Le Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants (MCC)

L'intuition originale du « *Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants* » est née dans les années 1891-92, lorsqu'un jeune jésuite pas encore prêtre, Henri-Régis Pupey-Girard, maître d'internat auprès des étudiants préparant leurs concours d'entrée dans les grandes écoles, eut l'idée de créer pour les ingénieurs une association comparable à celles regroupant déjà les ouvriers. Au terme d'une retraite spirituelle réunissant quelques-uns de ses élèves admis à l'Ecole Centrale, ainsi que d'autres issus de promotions plus anciennes, une charte pour une « Union des Ingénieurs Catholiques » (UIC) est élaborée.

En 1906, et suite aux lois de séparation de l'Eglise et de l'Etat, l'UIC devient l'« Union Sociale d'Ingénieurs Catholiques » (USIC). Formée d'élèves ingénieurs encore en formation, les « stagiaires », et de jeunes ingénieurs lancés dans la vie professionnelle, son but est d'intéresser ses membres à la « question sociale » et de leur faire prendre conscience de la dimension sociale de l'activité économique. La doctrine de l'USIC fut élaborée au gré des rencontres entre les membres et à la lumière de leurs pistes de recherche. Leur objectif de l'époque : que « *l'esprit chrétien pénètre peu à peu dans les milieux dont les membres de l'USIC ont la responsabilité* ».

En 1937, l'USIC gagne du terrain et, dans son orbite, naît un autre mouvement comprenant deux branches (celle des cadres et celle des dirigeants), qui s'intitulera « *Mouvement des Ingénieurs et Chefs d'Industrie de l'Action Catholique* » (MICIAC). Le but du MICIAC n'est pas uniquement de moraliser la société, mais aussi de la rechristianiser. L'accent est donc mis sur le fait de passer à la mise en pratique de la doctrine et de ne plus rester dans l'abstraction des valeurs. En 1965, l'USIC et le MICIAC mettent fin à leur dédoublement et fusionnent pour former le MCC, dont le but principal est de ne pas limiter le christianisme à une simple idéologie, mais de l'appliquer

au quotidien, y compris sur le lieu du travail et dans le monde des affaires. Leur devise est la suivante : « *A la rencontre de l'autre, placer l'homme au cœur de nos pratiques économiques* ».

Aujourd'hui, le MCC regroupe quelque 7000 membres, assez homogènes quant à leur niveau académique mais très diversifiés quant à leur provenance professionnelle (chefs d'entreprise, cadres, ingénieurs et intellectuels). Une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de la population du MCC a montré qu'ils envisagent leur profession avant tout comme une mise en application de leurs compétences, mais aussi de leurs convictions et valeurs morales héritées de leur foi chrétienne. L'aspect le plus intéressant qui ressort de l'enquête est que près de 25% des membres ont moins de 36 ans. Ce sont donc de jeunes cadres dévoués à la responsabilité sociale dès le début de leur carrière. Ajoutons que la majorité des membres ont des familles d'au moins quatre enfants, que le tiers des membres sont des femmes, et que la famille reste pour eux une institution sacrée dont ils prennent le plus grand soin parallèlement à leur performance professionnelle. Le siège du MCC est sis au 18, rue Varenne. Les membres, présents sur tout le territoire français mais surreprésentés dans les zones urbaines, se réunissent par équipes de prière et de réflexion. Ces équipes sont souvent formées de couples qui essaient de trouver des solutions aux problèmes humains auxquels leur communauté fait face et d'apporter une assistance utile dans la mesure du possible.

Chaque membre actif paie une cotisation annuelle et s'abonne à la revue bimestrielle des MCC, « *Responsables* ». Cette revue, comme celle des EDC, aborde les thèmes de la vie économique et sociale qui sont d'actualité et qui posent problème. Elle dresse aussi une rétrospective des principales activités passées du mouvement, et recueille des témoignages de personnes représentatives sur la scène entrepreneuriale et politique. « *Responsables* » est également offerte au public externe, qui peut s'y abonner. Le MCC tient également des rencontres nationales annuelles, mais la plupart des WE de rencontres ont lieu par secteurs et départements, toujours accompagnés par un conseiller spirituel. En été, les rencontres se multiplient et les MCC organisent une « Université

d'été », qui consiste en de longues journées de recueillement, de méditation et de partage. Les membres du MCC s'entraident à trouver des emplois pour ceux qui en ont besoin.

Notons que le MCC restent en contact régulier avec les EDC, mais aussi avec d'autres associations apparentées, et cultivent avec elles des relations solides. La plupart de ces grands mouvements se retrouvent régulièrement une fois par an dans le cadre des « Semaines Sociales de France », assemblée nationale gigantesque qui regroupe gestionnaires, professionnels et intellectuels chrétiens de tous bords.

IV.4 ...et du côté des travailleurs: La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)

C'est en 1919 que les syndicats chrétiens ressentent le besoin d'une coordination entre eux. Ils créent alors la *Confédération Française des Travailleurs Chrétiens* (CFTC). Selon l'article premier de ses statuts, « *la Confédération se déclare, s'inspire et se réclame des principes de la morale sociale chrétienne* ». Jules Zirnheld en est le premier président, poste qu'il occupera jusqu'en 1940. La CFTC commence avec 312 syndicats. En 1937, elle en comptait déjà 2000. Aujourd'hui, elle réunit plusieurs centaines de milliers d'adhérents. La CFTC s'est toujours démarquée de l'autre grand courant du syndicalisme français, la *Confédération Générale des Travailleurs* (CGT). Opposée à la politisation syndicale de cette dernière et à ses tendances révolutionnaires, la CFTC s'est toujours voulue réformiste et a toujours privilégié le syndicalisme de négociation, qui aboutit à un accord « gagnant gagnant » entre les salariés et les représentants patronaux. En 1964, une fraction de la CFTC, voulant abandonner la référence aux valeurs chrétiennes, se scinde et fonde la *Confédération Française Démocratique du Travail* (CFDT). Selon la CFTC, la référence à l'inspiration sociale chrétienne appelle trois grands principes qu'elle entend respecter et faire respecter dans le monde du travail : le caractère sacré de la dignité humaine, le service du bien commun et le respect du principe de subsidiarité.

La CFTC fut partie prenante de toutes les principales négociations syndicales en France au cours du XXe siècle. Elle a participé à la généralisation des assurances sociales

et des retraites complémentaires. En 1980, elle est à l'origine d'une loi qui permet aux chômeurs d'être considérés comme travailleurs et donc de maintenir leur droit à la retraite. En 1988, elle soutient la création du revenu minimum d'insertion (le RMI) qui ouvre de nouveaux droits aux prestations sociales. En 1995, et sur proposition de la CFTC, le Plan Juppé, qui est à la base de l'assurance maladie universelle, est institué.

Le siège de la CFTC est situé au 13, rue des Ecluses-St-Martin. Son président confédéral actuel est Jacques Voisin, réélu en 2005 pour un deuxième mandat. Le secrétaire général est Jacky Dintinger, et le trésorier confédéral Philippe Louis. Le bureau confédéral supervise l'activité des syndicats affiliés à la CFTC, qui sont invités tous les trois ans à participer à un congrès national pour dresser le bilan des années passées et tracer les orientations pour les années à venir. C'est au cours de ces congrès qu'est élu le nouveau président confédéral ainsi que les membres du conseil confédéral.

. La CFTC intervient dans tout ce qui a trait aux droits des travailleurs, à leur protection sociale, à leurs allocations chômage, à leurs pensions de retraite, à leurs salaires en termes de pouvoir d'achat, à leur discrimination à l'embauche et au règlement des conflits au travail de manière pacifique. Elle veille également à ce que les salariés soient assurés d'une harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie familiale, et à ce que la précarité des travaux ingrats soit réduite. Elle impose le dialogue social à toutes les entreprises, notamment au sein des PME.

Pour conseiller le gouvernement et participer à l'élaboration des lois et des politiques économiques et sociales, la CFTC envoie un groupe de conseillers au Conseil Economique et Social (CES). Le président du groupe CFTC au sein du CES est Michel Coquillion, vice-président de la CFTC et, depuis novembre 2006, également vice-président du CES.

La CFTC a fait preuve de vitalité à travers le CES en contribuant à l'élaboration du rapport de synthèse du Conseil Economique et Social européen et en marquant ainsi de son empreinte la Stratégie de Lisbonne (2000), dont l'un des objectifs est de

moderniser le modèle social européen en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale.

* * *

Au sein de l'UNIAPAC, les entrepreneurs chrétiens du monde entier se réunissent régulièrement pour se recueillir et réfléchir sur leur vocation à la lumière des enseignements de la Doctrine Sociale de l'Eglise. En France, le MCC, les EDC et autres associations apparentées se partagent, dans un même souci, leurs idées, leurs problèmes, et leurs succès, sans jamais faire des « business deals ». Il s'agit donc de dirigeants et de d'entrepreneurs qui ont de l'estime pour leurs employés et qui tentent de consolider la dignité du travailleur en s'éclairant de la morale chrétienne, objectif dont la CFTC se fait le porte-parole au niveau du syndicalisme français.

V. Témoignages et évaluations

Cette cinquième partie, qui complète la précédente, portera sur des témoignages recueillis en interviewant directement quelques entrepreneurs français chrétiennement engagés. Cette partie, facile à parcourir, a pourtant été celle dont la réalisation a nécessité le plus de temps et d'efforts. Trouver des personnes chrétiennement engagées dans leur parcours professionnel n'est peut-être pas très difficile, mais en trouver quelques-unes qui veulent bien donner de leur temps pour témoigner de leur expérience à une étudiante étrangère sur simple demande par courriel n'est pas aussi évident. Ainsi, parmi la vingtaine de dirigeants à fonctions et profils différents que j'ai sélectionnés et auprès desquels j'ai sollicité un entretien, quatre ont répondu « prêt » dans un laps de temps étonnamment court. Toutefois, je n'ai pas pu réaliser mon entretien avec l'un d'eux, le PDG de Poweo, M. Charles Beigbeder, pour incompatibilité mutuelle d'horaires. Malgré cela, je tiens à le remercier pour avoir été le premier à répondre à mon appel et à montrer de l'intérêt à mon sujet. En revanche, je reproduis en résumé (voir annexe 4) un entretien avec M. Gérard Roux, directeur chez Koné Ascenseurs, que j'ai extrait à partir des archives de l'émission radio *Face aux Chrétiens* sur la chaîne RCF (Radio des Chrétiens de France).

Les trois autres interviewés, MM. Pierre Deschamps, Emmanuel Gravier et Xavier Grenet, ont volontiers répondu à une même série de questions et ont pu me consacrer au moins une quarantaine de minutes chacun. Le fait qu'ils aient des fonctions différentes et des pouvoirs de décision dissemblables a pu élargir mes idées à propos de ce qu'un responsable peut ajouter de social aux finalités économiques de son entreprise avec une marge de manœuvre variable. A sa façon, chacun d'eux a pu m'aider, grâce à son témoignage sincère et son attitude simple, à tirer de nouvelles conclusions intéressantes. Tous m'ont chaleureusement accueilli, ont été ponctuels avec moi et m'ont accordé tout le temps nécessaire pour que je leur présente l'objectif de mon travail de recherche et que j'obtienne les réponses souhaitées à toutes les questions qui me semblaient primordiales pour réaliser ma note de synthèse.

Les trois dirigeants ont apporté leurs témoignages en répondant au questionnaire suivant :

1 – Comment concevez-vous la nature du management souhaité de nos jours? Qu'est-ce que le leadership selon vous ?

2 – Avez-vous une charte éthique dans votre entreprise ?

3 – Quelles sont les principales valeurs de votre entreprise (salariés, fournisseurs, clients etc.) ?

4 – Y a-t-il chez vous une culture d'entreprise ?

5 – Quelle est l'importance du dialogue social dans votre entreprise ?

6 – Comment gérez-vous les licenciements d'une manière éthique ? Que faites-vous pour limiter le nombre de vos licenciements ?

7 – Quelles sont les opportunités de carrières à long terme que vous proposez ? Comment se fait la formation des salariés ? Que pensez-vous du lien université - entreprise en France ?

8 – Quel est le lien entre l'éthique de votre entreprise et son efficacité économique ?

9 – Quel est votre regard sur la gouvernance d'entreprise à la lumière de vos valeurs chrétiennes ?

10 – Quelles sont les principales activités sociales organisées au sein de votre entreprise ?

11 – Avez-vous déjà eu des réactions positives envers votre mode de gouvernance de la part de vos travailleurs ?

De surcroît, chaque dirigeant a répondu à des questions spécifiques concernant son engagement dans une certaine association de dirigeants chrétiens. Ainsi, Pierre Deschamps, actuel président des EDC, a été interrogé sur la vie et les activités de ce mouvement. Xavier Grenet, quant à lui, a été interrogé sur les activités du MCC dont il avait été l'ex-président. Emmanuel Gravier, de son côté, m'a très brièvement présenté l'APM (Association du Progrès du Management), à laquelle il adhère. Grâce à un documentaire réalisé par « Casa Dei Productions » et intitulé « Patrons Chrétiens », je savais que M. Gravier avait été en mission au Liban il y a une vingtaine d'années. Ma curiosité m'a alors poussé à lui poser des questions sur son séjour au Liban, et je crois

pouvoir conclure que son expérience libanaise a été bien inspiratrice pour son business actuel.

V.1 Résumé du témoignage de Pierre Deschamps (Entretien le 6 mars 2007 au siège des EDC)

Vers la fin des années 60, Pierre Deschamps a été l'un des fondateurs de l'entreprise UNILOG, société de consultants et d'ingénieurs spécialisée dans les services informatiques. Il a été membre de son directoire durant plusieurs années. Depuis 3 ans, il est président de son conseil de surveillance. Il est aussi président des EDC depuis avril 2006.

Selon Deschamps, *« même avec un président exécutif qui a des convictions chrétiennes, on n'a pas encore nécessairement une entreprise chrétienne. Ce qui caractérise un dirigeant chrétien, c'est qu'il va analyser le problème auquel il fait face au sein de l'entreprise dans une perspective plus large. Il va se poser des questions qu'un autre ne se poserait pas, notamment en ce qui concerne les salariés, parce que la religion chrétienne souligne fortement la valeur de la relation aux autres. »*

Deux entrepreneurs fortement chrétiens qui dirigent deux entreprises identiques exposées à un problème identique n'y apporteront pas forcément une réponse identique. Selon Deschamps, la doctrine sociale en tant que telle ne donne pas de recette pour agir en entreprise, *« elle ne fait qu'éclairer les données du problème à résoudre. »* Le contexte économique avec ses critères d'efficacité complique les données du problème éthique à résoudre et ne simplifie donc pas l'énoncé de sa réponse.

Dans le cadre d'UNILOG, dont le directoire est de 5 personnes, chacun connaît les convictions de l'autre, mais on ne dit jamais par exemple, au cours des réunions du directoire : *« Moi, je suis chrétien et je veux que la décision aille dans ce sens »*. Le directoire d'UNILOG était formé de deux chrétiens engagés, deux chrétiens non pratiquants, et un dirigeant de confession juive. Deschamps a toujours pris ses décisions

au sein du directoire à la lumière de ses convictions chrétiennes. Il suggérait d'orienter la décision finale dans tel ou tel sens, mais sans jamais expliciter pourquoi il s'y prenait ainsi. Petit à petit, ses prises de positions ont pu révéler son appartenance chrétienne à ceux qui l'ont connu, surtout lorsqu'il a assumé durant des années une responsabilité dans le domaine des ressources humaines d'UNILOG.

UNILOG se caractérise par le fait que le personnel de l'entreprise est relativement homogène en termes de culture et de niveau (80% des salariés ont un Bac +5 et 20% un Bac +2 ou 3). Tant l'équipe dirigeante que les jeunes ingénieurs recrutés sont issus du même terreau. Il y a juste l'expérience et l'âge qui varient, et le dialogue interpersonnel est grandement facilité par cette commune culture universitaire de base. Grâce à cette homogénéité entre collaborateurs, l'ambiance de travail chez UNILOG est assez conviviale.

A UNILOG, on ne recrute que des débutants, c'est-à-dire de jeunes diplômés sans expérience, car on considère que cela favorise la culture commune et la cohésion interne. Pour construire la pyramide de l'entreprise, il faut des chefs de projet dans la hiérarchie intermédiaire et des managers au sommet. *« Les débutants d'aujourd'hui sont les chefs de projet de demain et les managers d'après-demain »*, observe Deschamps. Il existe donc chez UNILOG une sorte de marché interne, et comme la société est en forte progression grâce à la croissance du secteur informatique, le modèle basé sur le recrutement de débutants entraîne l'existence de vraies perspectives de carrières. *« Les opportunités de progression existent et sont le résultat de la croissance: les chefs de projet sont recrutés en interne et les jeunes recrutés les remplacent. »* Ce schéma fonctionne depuis presque 40 ans. La notion de leadership est rendue possible par le fait que tout au long de la pyramide, le chef immédiat de quelqu'un était à la place de ce dernier 2 ou 3 ans auparavant. *« Ceci crée une valeur de confiance et d'exemplarité. Il faut être un exemple au niveau professionnel et au niveau comportemental. »*

Pierre Deschamps distingue le dialogue social, celui officiel entre patronat et forces ouvrières, du dialogue interne entre les parties prenantes de l'entreprise. Les

représentants de personnel sont certes importants, mais ne sont que complémentaires au dialogue managérial, qu'il ne faut pas négliger. Le dialogue social est ouvert à tous, mais les personnes qui s'y engagent sont souvent des personnes qui considèrent que l'entreprise ne reconnaît pas leur travail à sa juste valeur et qui cherchent de ce fait à imposer cette reconnaissance à l'entreprise. Or à UNILOG, il n'y a jamais eu de grèves, et beaucoup d'accords ont été signés à la demande des salariés.

UNILOG n'a pas recours aux licenciements économiques. Les licenciements personnels sont rares, et n'ont lieu que dans des cas de force majeure. Deschamps avoue qu' « *on se sent davantage responsable quand on a pris les jeunes au berceau* ».

La décision de licencier quelqu'un pour un motif économique ou personnel doit être prise pour des raisons valables et ne doit jamais être influencée par les convictions chrétiennes du décideur. En revanche, « *lorsque la décision de licencier est prise, il y a une manière de licencier, et c'est là où le fait d'être chrétien pour un dirigeant va le distinguer de ce que va faire un autre.* »

En général, une personne licenciée n'a pas beaucoup de difficulté pour se recaser ailleurs. L'entreprise, grâce à ses relations, essaie de le replacer, sinon elle le garde souvent plus longtemps car, pour la recherche d'un nouvel emploi, il vaut mieux ne pas être « appelé à la maison » par le cabinet de recrutement d'une autre entreprise. De même, la recommandation de l'ancien employeur (cité comme référence) pèse dans l'embauche pour un nouveau travail. Alors ce dernier essaie d'être à la fois positif et juste. Il explicite les qualités de la personne et donne la raison du licenciement de manière à ne pas porter préjudice au salarié.

« *Le dirigeant doit se sentir concerné par la personne licenciée.* » Il doit l'aider à se relancer dans le marché du travail et être à sa disposition pour lui suggérer de nouvelles pistes. Il doit mettre sa renommée et ses relations publiques à son service pour qu'elle puisse redresser sa situation.

UNILOG a une charte qui définit « *l'offre de l'entreprise à ses salariés* » ainsi que ce qui est demandé aux salariés en contrepartie. On l'appelle la "*UNILOG way*", ou l'art et la manière de vivre ensemble à UNILOG. On y retrouve les grands principes de management, notamment la progression des carrières.

A UNILOG, on cherchait autrefois à recruter des jeunes diplômés en informatique. Aujourd'hui, on préfère plutôt recruter des jeunes diplômés qui n'ont pas fait d'informatique dans leurs études, mais « *qui ont une tête bien faite et bien pleine* », quitte à ce qu'ils acquièrent leur complément de formation en informatique au sein de l'entreprise. UNILOG a souvent du mal à recruter. En 2007, on y avait besoin de 1500 jeunes diplômés. Comme on ne les trouve pas tous dans la seule filière informatique, il faut élargir l'horizon de l'embauche. Les salariés acceptent donc cette transposition, et UNILOG doit assurer la formation en contrepartie. Tous les ingénieurs d'UNILOG enrichissent régulièrement leurs compétences, qu'elles soient techniques ou managériales, grâce à " *l'Université UNILOG* ". Cette actualisation permanente des connaissances, à laquelle UNILOG consacre chaque année 8% de sa masse salariale, garantit aux collaborateurs de nombreuses possibilités d'évolution. Deschamps croit que « *le chômage peut être partiellement résorbé à travers un système éducatif plus cohérent avec la demande des entreprises.* » Le lien et la coordination université - entreprise sont faibles en France. Outre les forums, il faut que durant les années universitaires les étudiants soient beaucoup mieux mis au courant des activités des entreprises et de la situation du marché du travail.

En ce qui concerne le lien entre équité et efficacité, Deschamps parle de « *bien-être professionnel* » et de « *motivation des salariés* », et il est convaincu qu'il y a un lien très étroit entre l'efficacité économique des salariés et leur épanouissement.

Selon Deschamps, les hiérarchies inférieures peuvent apporter beaucoup de réponses à des questions que se pose un dirigeant consciencieux de sa responsabilité humaine. Le dialogue social à ce niveau est utile pour signaler des insatisfactions. Deschamps observe qu'à UNILOG, il y a beaucoup plus de démissions que de

licenciements, et l'entreprise a plutôt besoin de retenir les personnes chez elle. Le taux de démission est de 10 à 12% par an. Il est dû à plusieurs raisons, dont certaines ne sont pas toujours avouées par les démissionnaires. La motivation du salarié se relâche d'autant plus que le taux embauche-licenciement ou embauche-démission augmente, et ce relâchement croît lorsque la concurrence sur le marché est grande. La plupart des démissionnaires restent généralement en bon terme avec l'entreprise, et un grand nombre y est même revenu. « *Jusqu'à ce jour, je reçois tous les ans des cartes de vœux d'anciens collaborateurs* », signale Deschamps.

UNILOG regroupe 8000 personnes, dont 5000 membres en Ile-de-France. Une telle masse est très difficile à encadrer pour l'organisation d'activités sociales communes. Le personnel est donc organisé en secteurs autonomes de 300 personnes environ, et c'est à ce niveau que se font les rassemblements. Chaque secteur organise chaque année un week-end dans une région vacancière, souvent au bord de la mer, car la moyenne d'âge est de 30 ans et « *il faut adapter le cadre aux désirs de la majorité.* »

Les EDC

Pierre Deschamps est depuis 15 ans membre des EDC, et depuis avril 2006 son président. Il confie que « *les membres de ce mouvement sont localisés un peu partout en France. Ils ont la même vision chrétienne et viennent de secteurs très différents et variés.* » Deschamps insiste sur le fait que « *c'est un mouvement de personnes et non un mouvement d'entreprises.* » Le critère principal d'adhésion aux EDC, c'est qu'il faut être « *en position de prise de décision et de direction et il faut qu'il s'agisse de décisions qui ont de l'impact sur les personnes.* » Les EDC sont divisés en sections d'une dizaine de membres chacune. A chaque réunion de section, une personne propose un cas à discuter. Dans une ambiance de confiance et de franchise, on va élargir la perspective du problème, et « *la personne ne repart pas avec la solution, mais avec un éclairage plus complet.* » Chez les EDC, « *on ne fait pas de business, et c'est même interdit.* » On peut aider l'autre, mais seulement gratuitement, et sans contrainte d'acquisitions d'entreprises, par exemple.

Selon Deschamps, les EDC comptent 2000 membres en France. Ils se réunissent tous les 2 ans en assises nationales pendant les années paires. Deschamps veut « *attirer les jeunes en particulier au mouvement* » pour assurer son développement et surtout sa relève.

Deschamps rappelle que les EDC adhèrent à l'UNIAPAC et en sont l'un des membres les plus importants. Le directoire est constitué des présidents des associations membres et se réunit deux fois par an. Les EDC s'activent surtout en Europe et en Amérique Latine, et c'est pourquoi « *les réunions du directoire se tiennent une fois en Europe et une fois en Amérique Latine.* »

En France, observe Deschamps, « *le nombre des membres des EDC est relativement constant depuis très longtemps, et c'est rassurant pour les chrétiens.* » Deschamps est satisfait des activités des EDC, mais selon lui il y a certainement des perspectives de développement au-delà de ce qui a été réalisé jusqu'à présent.

Evaluation de l'entretien

Que ce soit chez UNILOG ou chez les EDC, Pierre Deschamps a de l'ancienneté. Comme beaucoup de personnes engagées humainement, il n'a pas abusé du pouvoir qui lui a été confié, mais a essayé d'en tirer le meilleur pour son entourage. Mon entretien de près d'une heure avec lui m'a permis de constater plusieurs faits. Tout d'abord, Deschamps attache une importance majeure non seulement au recrutement des jeunes, mais à leur progression interne. On sent qu'il a à cœur de promouvoir les juniors. Il insiste à ce qu'ils soient bien formés à travers le « *UNILOG IT Training* » afin qu'on puisse leur déléguer des tâches et des pouvoirs en vue de leur progression. Le principe de subsidiarité semble jouer un rôle primordial chez lui. Son souci nettement manifesté à l'encontre des démissions et des licenciements et le soutien qu'UNILOG apporte aux dépourvus d'emplois révèlent une forte solidarité au sein de cette communauté de travail. Lors de l'entretien, il a maintes fois fait référence à la doctrine sociale de l'Eglise et à ses

principes. La solidarité ressentie chez les collaborateurs d'UNILOG facilite leur dialogue social. UNILOG jouit d'ailleurs d'une réputation internationale pour ce qui a trait à l'expérience précieuse qu'une personne peut y acquérir et la valeur qu'elle peut ajouter au curriculum vitae de cette personne. Par nature et par expérience, Deschamps regarde toujours au-delà de l'horizon immédiat et dans une perspective de développement durable. Un des piliers de ce développement est de dénicher les compétences des jeunes et d'investir dans leur esprit inventif, et Deschamps ne manque aucune occasion pour souligner clairement leur contribution irremplaçable aux idées et à la dynamique de l'entreprise.

V.2 Résumé du témoignage d'Emmanuel Gravier (*Entretien le 8 mars 2007 au siège de RésoElec*)

Emmanuel Gravier est PDG et propriétaire du groupe d'entreprises RésoElec, spécialisé dans l'installation électrique. Le groupe, dont *Financièrelec* est l'entreprise de base, est principalement installé à Rennes, Lyon et Paris. Gravier a réussi plusieurs rachats d'entreprises dont les propriétaires sont passés à la retraite.

Gravier observe que son groupe réunit « *environ 800 profils* » et qu'on y trouve « *beaucoup de délégation, et délégation veut dire confiance.* » « *L'important* », insiste-t-il, « *ce n'est pas d'avoir des valeurs, mais de les faire ressentir aux travailleurs. Il faut que ça soit concret, et la délégation est alors un élément principal dans le nouveau management.* » Le siège central de RésoElec est une équipe de 5 ou 6 personnes qui dirigent un groupe de 800. Selon Gravier, « *la contrepartie de la confiance, c'est la confiance.* » Il veut bien en prendre le risque et même en payer le prix car, concède-t-il, « *c'est pour ça qu'il y a beaucoup d'erreurs.* » Toutefois, ajoute-t-il aussitôt, « *ce n'est que la prise de risque qui développe et rend prospère les affaires.* » A preuve que « *RésoElec, entre 2000 et 2007, est passé de 6 millions à 69 millions d'euros de CA* » et que « *le groupe rassemble aujourd'hui 17 sociétés dans quatre secteurs d'activités.* »

Gravier souligne que « *le rôle du patron est un rôle de "coaching" et d'accompagnement. Le leadership implique être présent physiquement sur le terrain. La doctrine sociale est la source d'inspiration pour le vrai leadership. Le leadership se travaille et se compose de charisme et d'attention aux gens. Il y a une façon de communiquer. Il faut diriger des gens et pas des entreprises.* »

RésoElec a une charte éthique. A partir des documents que Gravier m'a refilés à ce sujet, j'ai pu dégager six attitudes directrices qui forment l'ossature de cette charte :

1. Réussir ensemble : en partageant une vision stratégique, en développant un esprit d'équipe et en valorisant les succès.
2. Porter l'ambition au plus haut : en imaginant de nouvelles solutions, en se fixant des objectifs apparemment hors d'atteinte, en rêvant et en prenant des risques calculés.
3. Parler vrai : en créant une ambiance de confiance pour permettre à chacun de s'exprimer et de défendre librement ses idées auprès de toute la hiérarchie.
4. Maîtriser la complexité : en gardant l'obsession du passage à l'acte et en résistant au perfectionnisme quand il devient paralysant.
5. Voir vrai : en élargissant son champ de vision et en anticipant les évolutions des marchés pour repérer les concurrents de demain et devancer les attentes des clients.
6. Avoir le sens du temps : en alliant puissance et rapidité et en accélérant la prise de décision pour rester un moteur de l'innovation.

« *Mais la charte ne sert à rien* », ajoute Gravier, « *si les travailleurs n'en ressentent pas du résultat concret. Le leader doit toujours commencer à s'imposer ce qu'il exige des autres.* »

Gravier est un homme qui a le sens de la primauté de l'humain dans la fonction de leadership. « *Le vrai leader est celui qui aime ses gars. Si ce n'est pas un drame de voir partir quelqu'un [= licenciement], alors c'est grave.* » Un autre élément constitutif de ce leadership est la collaboration : le vrai leader « *doit être courageux et avoir une vision de long terme, mettre ses collaborateurs au cœur de ses stratégies et les impliquer dans les responsabilités sociale et économique des entreprises.* »

Concernant le dialogue social, Gravier souligne qu' « *il y a des comités d'entreprises dans toutes les firmes, et l'une d'elles est syndicalisée.* » Dans les firmes de RésoElec, « *on organise souvent des réunions entre moi, les chefs d'entreprises et les travailleurs pour me poser des questions. Et ce ne sont souvent pas des questions d'argent, mais il s'agit souvent de: « où on va? Les carrières, jusqu'où ? » Il y a ceux qui peuvent et ce qui veulent. Il y a des formations externes et des formations internes. L'évolution des travailleurs dépend avant tout de leurs motivations personnelles. Des entrevues personnelles de 10 à 15 min ont lieu une fois par an avec chaque travailleur. La moitié de l'effectif sont des ouvriers et l'autre moitié des cadres, généralement ingénieurs ou techniciens supérieurs. Il y a une rareté dans ces deux domaines, donc on essaie de faire évoluer les membres, de les former, de les motiver et de les garder.* »

Pour ce qui a trait au lien université-entreprise, Gravier observe que « *les forums ne suffisent pas* ». En contrepartie, ajoute-t-il, « *il n'y a pas vraiment une industrie de haute technologie en France, d'où la nécessité d'un "know how" et de l'expérience plutôt que de hauts diplômés. En plus, l'entreprise est un lieu d'intégration, on y apprend plus qu'à l'université.* »

En ce qui concerne la question du licenciement, Gravier note que « *le licenciement fait partie de la gestion* » et remarque qu' « *un patron chrétien doit être un bon patron; c'est celui qui peut faire en sorte que les travailleurs soient contents chez lui.* » Mais le plus important reste l'aspect de dignité humaine dans le licenciement : « *Il faut essayer de traiter humainement les licenciements: lui trouver un travail, accorder des indemnités, mais l'essentiel, c'est la considération qu'on donne à la personne.* » Gravier avait été lui-même licencié quand il était président de 2000 personnes : « *Il faut valoriser la personne licenciée et j'essaie personnellement de le faire avec le maximum de respect.* »

Chez RésoElec, « *le recrutement se fait par le bas et l'évolution se fait à l'intérieur de l'entreprise. La taille des entreprises est de 80 personnes maximum. Il*

s'agit donc de structures familiales et on essaie de ne pas déraciner les employés, par exemple les Bretons restent en Bretagne, etc. Les groupes sont alors assez homogènes au moment où les hommes ont de plus en plus besoin qu'on s'occupe d'eux dans un environnement de financiarisation où, en parallèle, les actionnaires sont de plus en plus financiers avec une seule obsession: le profit. »

Dans un tel environnement, Gravier estime que le patron a alors une fonction d'intermédiaire qui devient de plus en plus difficile car il est d'une part soumis à la pression des actionnaires, dont il doit mettre en œuvre les objectifs, et d'autre part aux exigences éthiques envers ses subordonnés et avant tout envers lui-même. Voilà pourquoi il a choisi la stratégie de l'actionnariat minoritaire. *« Quand on est propriétaire et dirigeant, on arrive à avoir une cohérence entre son éthique de vie et son comportement quotidien ; il y a toujours tension mais on est moins soumis à la tension financière. »*

Revenant au concept de l'éthique délégataire, capitale à ses yeux, il note toutefois qu'elle doit être orientée et coordonnée pour qu'elle puisse donner un bon résultat économique : *« En laissant les gens complètement autonomes, on ne peut garantir le succès économique. »*

Selon Gravier, gouverner à la lumière de ses valeurs chrétiennes, c'est arriver à faire co-exister et faire co-prospérer le capital et la personne humaine. Il renvoie au principe du bien commun lorsqu'il dit trouver *« un lien important entre le capital et celui qui fait évoluer le capital. »* Il est certain que Gravier peut se permettre d'appliquer son éthique personnelle plus facilement que lorsqu'il a affaire à un actionnariat élargi. Mais, remarque-t-il, *« la contrainte est encore immense: clients, ressources humaines, intervenants, etc. Il faut donc du recul pour chaque dirigeant. La respiration est indispensable: retraites, moments de discussion éthique. »*

Pour ce qui est des activités sociales de RésoElec, et si on met de côté le séminaire annuel organisé sous forme d'assemblée générale afin d'évaluer l'année échue et de proposer les objectifs à atteindre pour l'année à venir, il y a, pour chaque secteur,

une fête annuelle au début de l'été et des déjeuners conviviaux quatre fois par an. Une tradition sociale solide chez RésoElec est de célébrer la fête de l'Épiphanie et de partager la galette des rois.

Quant aux réactions des travailleurs envers son mode de gouvernance, Gravier croit pouvoir dire en leur nom qu'effectivement « *il y a une spécificité dans le lien humain* » à RésoElec, mais il avoue avoir entendu des réactions négatives aussi. Il reste en contact permanent avec quatre personnes qu'il a dû licencier. Le principal objectif de Gravier, c'est de pouvoir appliquer ce qu'il dit et que les travailleurs ressentent du concret.

Son expérience militaire risquée au Liban et la soumission aux ordres lui a beaucoup enseigné comment diriger des personnes soumises. Jadis il a été à leur place, et ceci le rapproche des travailleurs.

Concernant l'Association du Progrès du Management (APM), à laquelle il adhère, Gravier précise que ses réunions ont lieu une fois par mois et qu'elles comportent un échange et des discussions avec des intervenants spécialistes. Il considère que ces réunions mensuelles représentent un temps fort dans la vie des entrepreneurs membres et qu'elle leur permet de partager leurs problèmes loin de tout stress pour se ressourcer et reprendre adéquatement l'exercice de leurs tâches de dirigeants.

Evaluation de l'entretien

Emmanuel GRAVIER est un entrepreneur qui a commencé au point zéro. Il a financé sa première entreprise moyennant un emprunt et a beaucoup enduré avant d'atteindre son statut actuel. De plus, son expérience unique au Liban au cours de la guerre aurait pu lui coûter la vie. Il a donc appris sur le vif à apprécier la valeur de l'argent, et surtout celle de la vie de l'homme et de sa dignité, simultanément nobles et fragiles.

Comme Pierre Deschamps, il insiste sur la délégation à l'intérieur de l'entreprise et sur la confiance que le dirigeant doit inspirer aux employés du haut de son poste. Il a également exprimé la même inquiétude quant à la pénurie de compétences technologiques proposée par le système universitaire français. Voilà qui pousse à renforcer la formation interne prise en charge par l'entreprise et à ne jamais la négliger ou l'épargner sous prétexte qu'elle est pesante sur la masse salariale.

Dans le documentaire réalisé par « Casa Dei Productions » sur les patrons chrétiens, on voit Gravier s'adresser à des ouvriers d'usine. Ceci est révélateur de son mode de gouvernance spécifique: il est très souvent sur le terrain, et toute la pyramide du personnel a déjà vu, salué ou été interviewé par son PDG. Gravier insiste aussi sur le fait de ne pas déraciner les personnes de leur habitat naturel, ce qui révèle son intérêt pour la famille et l'importance pour lui que celle-ci reste unie et rassemblée dans son quotidien. Gravier lui-même est père de cinq enfants, chose qui reste plutôt exceptionnelle en France malgré la crainte avouée des pouvoirs publics et les incitations financières à la procréation.

En ce qui concerne la propriété des capitaux, il avoue qu'il est moins contraint que d'autres dirigeants par les pressions des actionnaires, puisqu'il est majoritairement propriétaire de son réseau d'entreprise. Il invite tous les dirigeants, chrétiens ou non, à aborder sérieusement le problème de trouver leur stratégie optimale pour accorder leurs objectifs financiers à leurs exigences éthiques et leurs responsabilités sociales.

Finalement, sa référence au bien commun, quand il dit trouver un lien important entre le capital et celui qui fait évoluer le capital, mérite d'être soulignée. En effet, le capital doit pouvoir être plus ou moins accessible à toute personne afin qu'elle puisse le fructifier d'une manière qui lui soit propre et pouvoir en bénéficier.

V.3 Résumé du témoignage de Xavier Grenet (Entretien du 11 mai 2007 au siège de St-Gobain)

Selon Xavier Grenet, *« on ne dirige plus aujourd'hui comme on dirigeait il y a quelques années. Dans toute fonction, il faut être légitimé. Il faut créer la confiance pour que les gens acceptent de vous suivre. Si la hiérarchie est réduite, le chef existe toujours. Le management aujourd'hui doit être fondé sur la compétence et l'autorité, la seconde nécessairement liée à la première, mais surtout sur le respect des personnes et la reconnaissance de ceux qu'on veut conduire. »*

Grenet a passé 34 ans à St-Gobain. Directeur des ressources humaines du pôle vitrage du groupe, il a, en tant que directeur des cadres, eu plus de 5000 entretiens personnels avec des futurs cadres et reçu des hommes et des femmes de plus de 60 nationalités différentes. Pour lui, *« le respect de la différence est primordial. Le point commun à tous est la reconnaissance qui est au cœur du management. Etre Homme, c'est être reconnu par d'autres. Exister, c'est toujours exister par le regard de l'autre. Confronté à un choix, un DRH recrute des gens qui lui inspirent confiance et qui semblent être prêts à rentrer dans l'aventure des autres. Le patron doit avoir de l'autorité, être présent. Il faut avoir le goût de la performance de l'autre, le sens de l'autre, celui de déléguer des fonctions à d'autres, et la capacité de former l'autre, de le motiver et de l'aider à avancer. Il faut jumeler reconnaissance et autorité pour un bon management. »*

Le leadership, selon Grenet, *« c'est la capacité de conduire une équipe, la capacité d'entraîner. »* Pour cela, *« il faut avoir de la vision et être capable de segmenter et de classer les choses par ordre d'importance. Le leader doit être doux, mais pas mou ; il doit montrer les grands horizons et avoir des capacités de relations humaines. »* Un bon leader doit s'exprimer mais aussi savoir faire exprimer. De même, *« il faut savoir se faire aimer, pas en se vendant mais en se faisant considérer, pas parce qu'on va offrir le chemin le plus facile de la démagogie, mais parce qu'on va situer des axes et inviter à l'effort. »*

Concernant la charte éthique de l'entreprise, Grenet se base sur la parabole évangélique de la brebis perdue : *« On ne peut être chrétien sans avoir la vision de l'Homme unique. Il ne faut pas observer l'Homme à l'aune de son utilité, car on le détruit en l'instrumentalisant. Kant dit qu'on ne peut jamais considérer autrui comme un moyen ou une ressource seulement, mais toujours comme une fin. L'homme le plus humble, le plus petit, est porteur d'absolu et nécessite un respect absolu. La réflexion sur ses mots véhicule les valeurs du management idéal. Les machines se cassent mais ne sont jamais en grève. Le respect des personnes passe au premier rang. Il faut porter de l'attention à chacun. »*

Pour Grenet, la règle éthique de base, c'est de dire ce que nous faisons mais avant tout de faire ce que nous disons : *« On ne peut exiger quelque chose de quelqu'un sans être le bon exemple. Pascal dit que la force doit être au service du droit. A St-Gobain, les jeunes générations ont poussé le groupe à faire une charte éthique. Ces générations, qui ont vu leurs ancêtres peu bien menés dans l'entreprise, ont demandé davantage un droit de regard, et elles ont raison. Les jeunes générations sont bien demandeuses, et la nouvelle gouvernance consiste à écouter les jeunes, qui eux véhiculent les nouvelles nécessités pour la continuité du groupe. Ainsi, et pendant deux ans, les principes ont été élaborés à partir de l'écoute de l'autre. »* Se voulant plus spécifique sur ces principes, Grenet ajoute : *« Il faut que les principes viennent de l'intérieur. Existents alors des principes de comportements personnels et des principes d'actions collectives. »* Le principe de comportement personnel consiste en un engagement professionnel assidu et à *« être au service du bien commun, accompagné du principe du respect de l'autre. »* Au niveau de l'action collective, il faut montrer *« de l'intégrité et de l'honnêteté au budget et à la gestion des fonds, une loyauté envers tous les niveaux et une solidarité de faire passer l'intérêt général de St-Gobain avant les succès individuels de chaque entité. »*

On respecte quatre principes d'action à St-Gobain:

1. Respect des lois dans des pays hôtes
2. Respect de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement
3. Respect de la santé et de la sécurité des personnes au travail

4. Droit des employés.

Grenet explique que *« le premier principe, c'est l'engagement professionnel, c'est un devoir ; le dernier principe c'est le droit des travailleurs, c'est un droit. »* Quant aux deux autres, ils relèvent plutôt du bon ordre dans la société, et *« cet ordre est essentiel. On est d'abord au service d'un bien commun qui est plus grand que nous, et il faut être d'accord sur ce principe. »*

En ce qui concerne la culture d'entreprise à St-Gobain, Grenet répond que *« c'est un groupe connu, où existe une grande diversité de métiers et de secteurs. Le groupe est donc extrêmement étendu, mais il est en même temps discret et n'occupe pas trop la une des journaux. La culture de St-Gobain est beaucoup liée au respect des personnes. Nous avons davantage besoin des autres pour réussir. Et c'est ce qui fait l'attachement au groupe. »* A ce propos, Grenet remarque aussi que *« les membres se reconnaissent de génération en génération, même si elles ne se rencontrent que très rarement. »*

Sur le thème du dialogue social au sein du groupe, Grenet observe qu'il est très important et qu'il y a rarement eu des drames. Côté licenciements, *« à St-Gobain, on essaie toujours de les gérer de manière éthique. »* Grenet a dû fermer une usine, et ce fut pour lui une expérience très douloureuse : *« Il faut respecter les personnes et les accompagner après le licenciement. Il ne faut jamais confondre l'éthique et la matérialité de nos actes. Il faut promouvoir les personnes quand c'est nécessaire, mais parfois cela peut se révéler non éthique. Souvent il faut se séparer des gens pour leur bien car ils se trouvent face à une impasse. »*

Beaucoup de personnes ont été aidées par Grenet à quitter le groupe. Il les a écoutées et leur a montré tout le respect qui leur était dû : *« Il y a des manières parfaitement éthiques de gérer des actes durs. Après la fermeture de l'usine, on a en quelques mois recasé toutes les personnes. C'est la compétitivité qui permet de limiter les licenciements. »*

Grenet a des idées très claires en ce qui concerne la vraie portée de son poste : *« Le métier des ressources humaines passe par l'écoute et consiste à connaître les personnes, pas avec naïveté mais avec bienveillance, et c'est elle qui fait exister les autres. Il est important que tous ceux qui sont la parole de la maison soient des personnes à qui on puisse faire confiance. Il ne faut pas seulement exécuter des œuvres, mais confronter les décisions avec les avis des autres. Les décisions humaines sont toujours hésitantes, et donc on a besoin de l'autre. »*

Grenet explique que le recrutement à St-Gobain se fait en général *« du bas de l'échelle des cadres qualifiés, et il y a des parcours qualifiants avec toutes sortes d'outils, tels que les bourses d'emplois avec des entretiens annuels d'appréciation, et les « people reviews », qui permettent de voir l'évolution des carrières. La formation se fait en interne, et on est en train de créer une université interne à Aubervilliers, intitulée « Ecole de management de St-Gobain ». Cette université va enseigner les langues, les techniques, mais aussi la connaissance du groupe et son esprit, et ce pour diffuser la culture de St-Gobain à travers des cours de Young Managers, de management et développement, et de management opérationnel, avec un séminaire de management international. L'appréciation annuelle à la suite de ces formations internes va permettre d'avoir une vision plus lointaine des carrières et de voir si le profil est fonctionnel et opérationnel. On entre progressivement dans la connaissance de soi-même, on écoute son désir, on observe le regard des autres pour voir s'ils sont d'accord. Aucun cadre ne peut dépendre d'un seul autre, il faut le regard de tous. Quand on recrute, on regarde avant tout les compétences humaines. Il faut choisir ceux qui ont envie d'entrer dans une aventure collective. Quant à ceux qui veulent rejoindre le groupe pour une aventure personnelle et strictement individuelle, il faut absolument leur ouvrir la porte de sortie et non la porte d'entrée. Il faut être sensible à la chimie humaine pour adhérer à St-Gobain.»*

Pour allier exigence éthique à efficacité économique, un DRH doit d'abord *« être une existence propre. Il faut qu'il soit crédible et qu'il échange des engagements et des promesses sincères. L'« éthique paie » car les comportements éthiques sont facteurs*

d'efficacité, et on gagne mieux la guerre. Le retour sur investissement serait beaucoup plus grand. C'est l'attitude morale qui mène à l'efficacité.»

La foi chrétienne a appris à Grenet que la vraie joie, « *c'est celle de voir les autres avancer et grandir. L'évangile ne donne pas de recettes, mais oriente et éclaire le dirigeant.* » Grenet se réfère volontiers à la parabole des deux poissons et des cinq pains, avec lesquels Jésus a pu nourrir une foule de 5000 personnes : « *Il y a en permanence une disproportion entre les capacités d'une personne et ses enjeux. Mais si on a le courage d'essayer d'être fidèle aux autres et de surmonter ses inquiétudes humaines, il y a quelque chose de possible.* »

La principale activité qui soit simultanément sociale et économique, c'est le plan d'épargne du groupe. Ainsi, « *le salarié est le principal actionnaire du groupe.* » En général, les activités sociales se font au niveau des filiales, et « *en ce qui concerne les top dirigeants du groupe, ils se réunissent trois jours par an avec le président en colloque fermé.* »

Le MCC sont comme les EDC, une association de réflexion, comme l'explique Grenet. La principale vérité qu'on essaie de transmettre à chaque membre, « *c'est d'irriguer sa vie de l'amour et de l'écoute de l'autre* », surtout dans le cadre de sa vie professionnelle, où le risque de voir surgir des tensions humaines est le plus élevé.

Evaluation de l'entretien

Xavier Grenet est philosophe de formation. Il est donc venu de loin au monde des affaires. En revanche, c'est un homme très cultivé, qui cite maints philosophes et penseurs, la doctrine sociale, les enseignements des souverains pontifes et surtout l'Évangile. C'est un homme qui se donne des moments de réflexion intense pour savoir orienter sa vie professionnelle et ses responsabilités avec les autres. Le centre de gravité de sa fonction, c'est l'autre et non pas lui-même.

En tant que DRH de St-Gobain, ses responsabilités n'ont pas été minimes, loin de là. Elles ont été dignement assumées à travers le respect de l'autre, surtout le respect de la différence, et la reconnaissance des compétences et de l'effort des autres, surtout de ceux qu'il voit très peu, à savoir ceux qui travaillent dans les filiales d'outre-mer. Son ancienneté et son expérience lui ont appris à s'adapter et à écouter des personnes très différentes. Un DRH doit avant tout être présent sur le terrain, et Grenet n'a pas manqué de le faire. Il a beaucoup voyagé, et les cadres internationaux dont il a la responsabilité le connaissent tous.

Le dialogue social est au cœur de sa stratégie de gouvernance. Grenet, comme Deschamps et Gravier, a insisté sur la délégation et, par voie de conséquence, sur le principe de subsidiarité. Sa devise : Toujours confier des tâches aux autres pour les faire travailler, en respectant le sens de la performance de l'autre, surtout de celle des jeunes, seuls vrais garants de la continuité d'un groupe aussi étendu que St-Gobain. Pour garantir sa préservation à travers les générations, le patrimoine de St-Gobain doit être transmis aux plus jeunes, surtout à travers la solidarité intergénérationnelle, concept auquel Grenet n'a pas manqué d'insister et de faire référence. Comme dans les deux autres cas d'entreprises explicités ci-dessus, le marché interne est la caractéristique principale de l'organigramme. La formation interne des jeunes s'impose alors aux entreprises, qui les réunissent et les sensibilisent davantage au bien commun.

Grenet est lui-même très sensible et profondément attaché à ce bien commun. Bien qu'il ne soit plus DRH de St-Gobain, il a toujours un bureau au siège du groupe, à la Défense. Les employés continuent à le consulter si souvent que, durant les quatre-vingt dix minutes d'entretien que j'ai passées dans son bureau, je n'aurais jamais pu deviner qu'il avait cessé d'être directeur actif s'il ne me l'avait pas dit auparavant.

* * *

Trois dirigeants différents dans trois secteurs différents, assumant trois fonctions différentes, mais portés par une même conviction : ils sont conscients qu'un leader qui n'a pas la vocation des autres n'en est pas un. La DSE et la morale chrétienne ont inspiré leurs carrières et leur ont inculqué le respect de la dignité humaine, du principe de subsidiarité, de la solidarité entre employeurs et employés, ainsi qu'un attachement indéfectible à la promotion du bien commun.

Conclusion

Avec persévérance et régularité, les souverains pontifes, de Léon XIII à Benoît XVI, ont été les grands défenseurs d'un ordre économique et social basé sur la vérité, la justice, la charité et la liberté. Ils ont enseigné que la personne humaine est un sujet de droits et de devoirs, et qu'il représente la fin dernière de la société, qui lui est ordonnée. Ils ont soigneusement explicité les recommandations de l'Eglise en matière d'organisation d'une société qui place le respect de la dignité humaine au cœur de ses mutations continues. Ils sont intervenus pour la réconciliation des peuples et des classes en conflit, pour une expansion économique à visage humain, et se sont particulièrement intéressés à l'homme dans son cadre de travail quotidien.

« L'Eglise s'est efforcée avec ténacité d'obtenir qu'on tienne compte de l'homme plus que des avantages techniques et économiques », avait proclamé Pie XII.⁸¹ La personne humaine doit être prise en compte sous tous ses aspects afin que ses besoins primordiaux, matériels et spirituels, soient satisfaits. Son travail doit lui permettre de se nourrir, de se loger, de se soigner, mais aussi d'aller à la rencontre d'autres personnes et de promouvoir avec eux le bien commun, qui leur permet de se réaliser ensemble. Le travail doit permettre à toute personne de choisir librement ce qui convient à son développement personnel et à celui de sa famille. Ceci est assuré par une politique salariale appropriée et par un nombre réaliste d'heures de travail. Le temps extraprofessionnel doit permettre au travailleur d'élargir ses horizons dans les domaines qu'il souhaite, de se reposer, de rester avec ses proches, et de nourrir, seul ou en communauté, sa vie sociale, culturelle et spirituelle. Quel que soit l'usage dont il en fera, ce temps est son droit.

Chaque pape s'est, à un moment donné de l'histoire, prononcé sous un angle particulier sur le droit du travailleur. Léon XIII a pris la défense de l'ouvrier victime au moment où les tensions entre libéralisme et socialisme étaient à leur apogée. Pie XI a

⁸¹ Cité dans Benjamin Guillemaind, *Libéralisme-socialisme : deux frères ennemis face à la doctrine sociale de l'Eglise*, Téqui Editeur, 2001, p. 23.

abordé la notion d'un salaire qui aille au-delà du salaire de subsistance. Il a recommandé une politique salariale qui implique désormais le travailleur dans les bénéfices de l'entreprise au moment où sa créativité est sollicitée pour faire face à la concurrence et pour que l'entreprise puisse augmenter ses chances de se tailler une part de la demande, désormais de plus en plus diversifiée.⁸² Dans *Laborem exercens*, Jean-Paul II intervient dans les premières phases du chômage de masse et condamne les profits non réinvestis dans la recherche en vue de créer de nouveaux débouchés et de nouveaux emplois. Dans *Sollicitudo rei socialis*, il prône l'importance de la diversité des personnes et le respect de la contribution de chacun à la prospérité et au développement du bien commun. Dans *Centesimus annus*, il critique le socialisme, lui reprochant la déresponsabilisation des personnes et la dévalorisation de l'initiative privée, et prône un ordre social de co-responsabilité qui dépasse aussi bien le socialisme que le capitalisme et aspire à la promotion du bien commun et à la défense des droits de la famille et de l'environnement. Benoît XVI, quant à lui, n'a pas encore apporté de contribution précise à la doctrine sociale, mais a invité les patrons et les détenteurs de capitaux, dans *Deus caritas est*, à aider les pauvres et les démunis et à investir une partie de leurs bénéfices annuels dans les associations sociales, environnementales et humanitaires.

Ces recommandations ont été formulées sous forme de principes orientant les comportements humains et esquissant les fondements d'un modèle de management type que les entrepreneurs chrétiens sont appelés à suivre à leur manière et selon des marges de manœuvre variées. Ce modèle de management se base sur un leadership délégué qui co-responsabilise ses parties prenantes et les réunit solidairement autour d'un bien commun qu'elles essaient de fructifier ensemble en participant aux justes bénéfices de leur travail.

* * *

⁸² Dans le même ordre d'idées, François Michelin a précisé, au cours de son intervention dans le cadre du colloque « *Humaniser le travail dans une société libre* » organisé le 10 mars 2007 à Paris par l'Association des Economistes Catholiques, que « *c'est le client qui commande, pas moi. Le travail voit sa finalité dans l'œuvre* » de l'ouvrier, qu'il nomme « *œuvrier* », et cette œuvre n'a et ne crée de la valeur que grâce aux clients. Une politique salariale plus élargie et complexe s'impose donc indépendamment de l'avis de l'employeur.

A la lumière de cette rétrospective, on voit que l’Eglise ne prétend jamais s’octroyer une expertise bien précise en matière économique ou gestionnaire. Elle ne fait que souligner les grands principes assurant la bonne régulation de ces domaines. Bien qu’assailli de toutes parts par les idéologies politiques et le monde agressif des affaires, qui essaient de lui ôter toute compétence dans ce domaine, l’Eglise n’est jamais revenue sur ses positions, et aucune instance n’a pu étouffer son discours. Elle a eu le mérite de continuer courageusement à se prononcer sur les démarches et les stratégies en matière entrepreneuriale, dénonçant au besoin toute dérive. Cependant, les souverains pontifes ont pris soin de souligner qu’ils n’entendent point proposer de solutions techniques aux dirigeants ni intervenir dans l’élaboration de leurs plans. L’Eglise ne se mêle pas de leurs affaires. Mais, dans l’absolu, elle ne leur concèdera point le dicton : « *Les affaires sont les affaires* », car « *il y a des affaires qu’on ne fait pas* ». ⁸³

L’Eglise et les souverains pontifes ne tirent leurs sujets de réflexion que de la vie économique concrète. Celle-ci est si riche en développements qu’aucun pape ne pourra manquer d’y repérer des faiblesses, des effets pervers ainsi que les douleurs des victimes. Xavier Fontanet, PDG d’Essilor, a d’ailleurs lui-même dit en substance, au cours de son intervention dans le cadre du colloque « *Humaniser le travail dans une société libre* », cité ci-dessus, qu’aucun responsable ne pourra par la ruse estomper les maladroitures qu’il a commises envers ses parties prenantes, car de nos jours les médias sont là pour détecter et divulguer tout abus, surtout dans les pays démocratiques et économiquement développés, où ces médias jouissent de la liberté d’expression.

Par ailleurs, il faut espérer que l’Eglise puisse enrichir sa réflexion sur les justes politiques de gouvernance managériale en s’ouvrant sur des contributions proprement laïques en matière d’éthique d’entreprise, et ce dans une sorte de dialogue social éternel à double sens. En effet, si à travers ses encycliques pontificales et les principes de sa doctrine sociale l’Eglise a elle-même lancé le débat et influencé les dirigeants et entrepreneurs de tous bords, ce sont bien ces derniers qui peuvent élargir la pensée de l’Eglise par de nouvelles problématiques concrètes sur lesquelles elle peut réfléchir et

⁸³ Philippe De Weck, *Les Eglises face à l’entreprise*, Ed. du Centurion, 1991, p.234

déboucher sur de nouveaux développements doctrinaux en harmonie avec les enjeux grandissants de l'éthique d'entreprise.

Il est réconfortant de constater que les principes de la DSE ont démontré une grande fertilité, et que des milliers de dirigeants et entrepreneurs à travers le monde les ont fait siens dans leurs politiques de gouvernance. Ils se sont regroupés en associations légales et reconnues au niveau international (UNIAPAC) ainsi qu'au niveau national (les EDC, MCC et autres associations pour la France) pour diffuser leur pensée éthique des affaires. De tels groupements peuvent susciter, entre autres, des recherches académiques intéressantes qui viendraient enrichir la pensée sociale chrétienne, et ce mémoire se veut modestement dans ce sillage. Je me permets de constater, sur une note personnelle, que si j'avais eu à faire mon mémoire de master au Liban par exemple, je n'aurais eu ni la matière première ni les témoignages de première main pour l'achever correctement, et il y a lieu d'espérer que les choses changeront bientôt dans mon pays, car il y a déjà quelques ébauches intéressantes pour réunir une fédération d'entrepreneurs chrétiens libanais qui rejoindrait l'UNIAPAC.

Mais parler d'outil adéquat pour une recherche académique reste quand même secondaire par rapport à l'importance d'avoir effectivement de telles communautés de personnes qui se déclarent chrétiennes et pratiquent leurs convictions et principes dans la gestion de leurs affaires au service du bien commun. Et il est certain que de telles associations sont d'autant plus aisément instituées et acceptées que le pays hôte adopte une politique nationale respectueuse des libertés religieuses fondamentales, comme c'est bien le cas en France, et au Liban jusqu'à présent.

Comme nous avons pu le constater plus haut dans le paragraphe où il avait été question de l'éthique d'entreprise laïque, les lignes directrices de la DSE en matière de gestion d'entreprise ne sont pas étrangères à d'autres confessions et idéologies populaires. Le Japon, dont le patrimoine culturel et spirituel est très éloigné du catholicisme, est le premier pays à avoir légiféré et instauré ce qu'on appelle les « cercles de qualité » dans la majorité de ses entreprises. De même, à partir de 2009, la norme ISO

26000 devrait, en principe, être universellement imposée aux entreprises afin de labelliser le respect de la responsabilité sociale de l'entreprise telle que stipulée dans cette nouvelle norme.

Il reste que, « *en ce qui concerne la question sociale, personne n'a présenté un programme qui dépasse la doctrine sociale de l'Eglise en sécurité, consistance et réalisme,* »⁸⁴ étant entendu que « *l'Eglise n'a pas de modèle à proposer.* »⁸⁵ La DSE, qui n'est pas une idéologie, peut se révéler d'une grande force inspiratrice pour résoudre les nouveaux problèmes dus à la mondialisation grandissante de l'économie et des nouvelles industries transfrontalières du vice et du crime. Et lorsque la communauté humaine aura reconnu, avec le pape Jean XXIII dans son encyclique *Pacem in Terris* (1963), que la sauvegarde de l'ordre moral universel exige, au-delà de la fragmentation des Etats, la constitution d'une autorité publique de compétence universelle, elle-même respectueuse du principe de subsidiarité vis-à-vis de ces Etats, alors elle réalisera que la DSE est un corpus doctrinal lucide qui fonde l'ordre mondial juste et qui répond au plus profond besoin des hommes d'aujourd'hui.

* * *

⁸⁴ Benjamin Guillemaind, *Libéralisme-socialisme : deux frères ennemis face à la doctrine sociale de l'Eglise*, Ed. Pierre Téqui, 2001, p.34

⁸⁵ Jean-Paul II, *Centesimus annus*, n.43

Annexes

Annexe 1

De la révolution de 1848 à l'encyclique de Léon XIII

L'euphorie des premiers jours de la révolution de 1848, où se multiplient les demandes d'une vraie législation du travail et les prises de position économique souhaitant une transformation des rapports de production et une association des intérêts des patrons et des ouvriers, ne va pas durer. Des journées d'émeute provoquent l'inquiétude, tandis que la fermeture des Ateliers Nationaux conduit à l'insurrection. La bourgeoisie et le peuple, unis dans une révolution fraternelle en février, vont désormais s'affronter avec violence. La bourgeoisie s'allie peu à peu avec l'Eglise, elle-même traumatisée par la mort de l'archevêque de Paris, Mgr Affre, tué sur les barricades en juin 1848.

Le relais est pris en Allemagne en particulier grâce à l'action de Mgr Ketteler, archevêque de Mayence. A la veille du Concile Vatican I, pour lequel un schéma est préparé, les évêques allemands déclarent : « Le devoir de l'Eglise est de travailler de toutes ses forces à résoudre la question sociale qui est le problème le plus important de notre époque...Si l'Eglise ne savait pas trouver et apporter le remède, il faudrait désespérer de la solution pacifique de la question sociale. » Emmenés en captivité après le désastre de 1870, Albert de Mun et Robert de la Tour du Pin découvriront le catholicisme social.

En mars 1881, le comte de Breda et la Tour du Pin adressent au Vatican deux mémoires qui peuvent être considérés comme les premiers dossiers qui aboutiront à *Rerum novarum*. On y dénonce la durée illimitée du travail et démontre la nécessité d'une intervention de l'Etat pour protéger les ouvriers contre les conséquences de la

concurrence internationale. Il est souhaité que le pape prenne une initiative : réunir une conférence des gouvernements européens au Vatican dans laquelle le pape, tout en ne prenant pas de décisions, plaiderait la cause des pauvres et des ouvriers.

A la suite d'évènements sociaux dramatiques en Allemagne, en Angleterre, en Suisse et aux Etats-Unis, Léon XIII publie donc son encyclique sur la question sociale *Rerum novarum*, le 15 mai 1891.

(Extrait des Rencontres Economiques d'Aix-en-Provence 2007 du Cercle des Economistes – Session 6 : *Esprit du capitalisme : culture et religions* – site internet : www.lecercladeseconomistes.asso.fr/IMG/pdf/J_C_Descubes.pdf)

Annexe 2

L'ISO jette les bases des lignes directrices ISO 26000 pour la responsabilité sociale

La future norme ISO 26000, qui établira des lignes directrices pour la responsabilité sociale, a franchi une étape importante. L'ISO s'est maintenant prononcée sur la structure et le contenu général de la norme, et s'est fixé pour cible de publier le document au dernier trimestre de 2008.

Le groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociale (GTRS) a mis au point les éléments fondamentaux de l'ISO 26000 lors de sa deuxième réunion organisée du 26 au 30 septembre 2005 à Bangkok, Thaïlande. L'ISO 26000 fournira aux organisations des directives harmonisées sur la responsabilité sociale, approuvées sur le plan international, inspirées des meilleures pratiques et dans la ligne des déclarations et conventions adoptées dans ce domaine par les Nations Unies et ses institutions spécialisées, en particulier par l'Organisation internationale du travail (OIT). Le référentiel ne spécifiera pas des exigences permettant d'utiliser la norme 26000 à des fins de certification.

La réunion de Bangkok, qui a rassemblé des experts de 54 pays membres de l'ISO (dont 45 à titre de participants et neuf en qualité d'observateurs), 24 organisations internationales en liaison, y compris l'OIT, soit au total quelque 350 personnes, a enregistré une progression marquée du nombre des pays en développement présents par rapport à leur participation à la première réunion, tenue en mars 2005 au Brésil.

L'un des principaux résultats de la réunion de Bangkok a été l'élaboration de la «spécification du projet» (la structure) de l'ISO 26000. Le GTRS a retenu le plan suivant pour structurer le contenu de la future norme:

Introduction

1. Domaine d'application
2. Références normatives

3. Termes et définitions
4. Contexte RS dans lequel opèrent tous les organismes
5. Principes RS intéressant les organismes
6. Lignes directrices sur la thématique et la problématique centrales en matière de RS
7. Lignes directrices pour la mise en œuvre de la RS par les organismes

Annexes

Bibliographie

La rédaction des articles 1, 4, 5, 6 et 7 sera répartie entre trois groupes d'études que le GTRS va mettre en place dans les 2 à 3 prochains mois et dont la composition assurera une représentation équilibrée des parties prenantes au sein du GT, à savoir l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales, les secteurs des services, les services de soutien, la recherche, etc. En outre, la responsabilité de direction des groupes d'étude sera partagée entre les pays développés et les pays en développement. Pour les autres articles de la norme, la responsabilité des travaux de rédaction n'a pas encore été attribuée.

Les directives préparées par le GTRS pour aider les groupes d'études dans leur travail rédactionnel précisent que l'ISO 26000 doit être un document parfaitement clair, compréhensible et objectif, applicable à tous les types d'organismes, y compris aux administrations publiques.

La réunion de Bangkok a également permis d'établir un calendrier pour le projet ISO 26000 avec pour cibles l'achèvement d'un premier projet en novembre-décembre 2007, un projet final en septembre 2008 et la publication de la Norme internationale en octobre 2008.

Les deux dirigeants du GTRS ont chacun donné leur point de vue sur les progrès réalisés. Pour M. Jorge E.R. Cajazeira, président désigné par l'ABNT (Brésil), « *notre première réunion au Brésil s'était caractérisée par son dynamisme et par beaucoup d'énergie investie tous azimuts. A Bangkok, l'énergie était toujours aussi intense, mais bien focalisée. Cette réunion remarquable a permis de bien avancer sur l'ISO 26000. La*

norme devant refléter un consensus international de toutes les catégories de protagonistes qu'affecte la question de la responsabilité sociale, le GTRS réunit des personnes représentant différents secteurs d'activité et un large éventail d'expériences. Nous nous constituons en équipe et si l'avenir comporte sa part de difficultés, le GTRS s'emploiera à les surmonter avec détermination, car nous savons l'importance de notre travail. »

M. Staffan Söderberg, vice-président par intérim désigné par le SIS (Suède), partage ce point de vue: *« La responsabilité sociale est un nouveau domaine pour l'ISO, qui fait intervenir de nouveaux partenaires comme les syndicats et les organisations non gouvernementales et qui implique des méthodes de travail innovantes permettant d'assurer une participation efficace de tous les acteurs. Si l'examen des problèmes est intense et serré, nous avons du respect les uns envers les autres et c'est certainement ce bon état d'esprit qu'ont apprécié les participants qui ont fait part de leur satisfaction du déroulement de la réunion de Bangkok et de leurs attentes positives pour les prochaines étapes. »*

(Extrait des communiqués de presse de l'organisation internationale de normalisation (ISO) – 14 octobre 2005; site internet : www.iso.org/io/fr/commcentre/pressreleases/archives/2005/Ref972.html)

Annexe 3

Délégation et subsidiarité dans la Bible

Ancien Testament : Jethro à Moïse

L'attitude de Moïse avec Israël relève bien de la délégation. Jethro conseille, par exemple, à son gendre Moïse d'alléger sa tâche de chef du peuple hébreu en choisissant des hommes capables de le relayer : *« Le beau-père de Moïse, témoin du labeur écrasant qu'il s'imposait pour le peuple, lui dit : « Comment t'y prends-tu pour traiter les affaires du peuple ? Pourquoi sièges-tu seul, alors que tout le peuple se presse autour de toi du matin jusqu'au soir ?... » Le beau-père de Moïse lui dit : « Tu t'y prends mal ! A coup sûr tu t'épuiseras et aussi ces gens qui sont avec toi... Choisis-toi parmi tout le peuple des hommes capables, craignant Dieu, et fais-en des chefs du peuple : chefs de milliers, chefs de centaines, chefs de cinquantes, et chefs de dizaines... Ils te défèreront toutes les causes difficiles et arbitreront eux-mêmes les cas de moindre importance. »*⁸⁶

Moïse suivra les conseils puisqu'il dira plus tard : *« Je ne puis porter seul la charge de vous tous... Amenez donc des hommes habiles, perspicaces et éprouvés de chacune de vos tribus que j'en fasse vos chefs. »*⁸⁷

Nouveau Testament : Jésus aux douze apôtres

Dans le Nouveau Testament, en envoyant ses disciples en mission, Jésus leur a délégué son propre pouvoir : *« Qui vous écoute, m'écoute. »*⁸⁸ : *« Il appelle à lui ceux qu'il voulait. Ils vinrent à lui et il en institua douze pour être ses compagnons et pour les envoyer prêcher, avec pouvoir de chasser des démons. »*⁸⁹ Mais le Christ leur a appris aussi que l'exercice de ces pouvoirs est en réalité un service. L'autorité est donc fondée sur le service et non sur le pouvoir : *« Celui qui voudra devenir grand parmi vous, se fera*

⁸⁶ Exode 18/13-27.

⁸⁷ Dt 1/9-18.

⁸⁸ Luc 10/16, Mt 10/40, Mc 9/37, Jn 13/20

⁸⁹ Mt 10/1-4, Mc 3/13-19, Luc 9/1-2

vosre serviteur...C'est ainsi que le fils de l'Homme n'est pas venu pour être servi mais pour servir.»⁹⁰

(Extrait du livre de Jean-Pierre Audoyer, *Le Nouveau Management, Critiques et Réponses Chrétiennes*, Editions de l'Emmanuel, 1997)

⁹⁰ Mt 20/25-28, Mc 10/42-45, Luc 22/24-27.

Annexe 4

Entretien avec Gérard Roux, directeur général de Koné Ascenseurs

Objectifs de l'entreprise : Une accessibilité pour tous, surtout pour les handicapés ; la place prépondérante de l'homme ; le développement durable.

Gérald Roux est directeur général des ascenseurs Koné en France depuis l'an 2000. Depuis qu'il a 22 ans, Gérard Roux travaille à Koné et a de ce fait été marqué par maintes valeurs, grâce surtout à des séjours prolongés et enrichissants dans plusieurs pays (2 ans au Luxembourg, 1 an en Italie). C'est à la fraternité des Arts et Métiers de Cluny qu'il a appris le travail et la vie de groupe. Il a également été chef scout, et il doit au scoutisme d'avoir acquis une vraie formation humaine, richesse indéniable selon lui pour apprendre à surmonter les difficultés et à aider les autres à le faire. Dès son plus jeune âge, des responsabilités de chef lui sont confiées pour animer une équipe.

A 30 ans, il est muté à Nice et devient directeur technique et directeur d'usine. Avec ses responsabilités croissantes au sein de Koné, il s'investit encore plus dans le respect des valeurs de cette entreprise.

Koné est une entreprise très innovante au niveau industriel mais aussi au niveau humain. Sa culture d'entreprise est humanitaire et respectueuse de l'environnement. Ses propriétaires, une famille finlandaise, sont constamment présents sur le terrain en toute simplicité pour diriger les travaux d'exécution et même pour y participer. Cette famille s'intéresse particulièrement à l'écologie et veille au respect de la nature et au développement durable : « *Chez Koné, mener l'action dans la durée est primordial* ». Koné réalise annuellement quelque 45 millions d'euros en CA et emploie 3500 salariés. La place de la personne humaine y est prépondérante et les relations sociales très pacifiques. Depuis 1974, Koné n'a jamais connu un jour de grève grâce à son dialogue social et à ses intéressements précoces. En 1981, ce fabricant lance sur le marché mondial

une nouvelle génération d'ascenseurs avec portes automatiques, idée peu exploitée et commercialisée à l'époque.

A Koné, aucun licenciement individuel n'a lieu, car on table sur une formation importante du personnel grâce à un centre de formation unique en Europe (27 formateurs en 2008). La formation est technique, mais il s'agit aussi d'une formation de passerelle et de modernisation continue et de recyclage pour amortir les charges liées aux mutations de l'économie et de l'entreprise. Beaucoup d'anciens travailleurs, même dans les usines qui ont fermé, ont trouvé rapidement du travail.

Entre 2006 et 2007, 400 personnes ont été recrutées sur la base de leurs compétences techniques dans le secteur des portes automatiques des bâtiments.

A la suite de la loi du 2 juillet 2003 sur la rénovation nécessaire des bâtiments en France, Koné s'est engagé, en 2005 et 2006, dans un grand redémarrage au niveau de la sécurité des ascenseurs en France.

A Koné ascenseurs, l'accessibilité pour tous a deux volets. D'une part, on favorise le recrutement d'employés handicapés dans les locaux de l'entreprise, où tous les étages leur sont accessibles. D'autre part, on essaie de promouvoir une culture générale visant à faciliter l'accessibilité aux personnes handicapées dans les endroits publics.

Cette entreprise est le quatrième géant mondial dans la construction d'ascenseurs, avec des filiales dans 40 pays. Koné fabrique aussi des trottoirs et des tapis roulants. C'est sa dernière innovation, et l'entreprise s'y engage pleinement.

La mondialisation des échanges s'est avérée motivante et en même temps difficile pour Koné, ce qui l'a forcé à s'adapter aux nouvelles exigences de la concurrence. Koné a alors opté pour une ambitieuse stratégie de création de nouveaux emplois dans une perspective de développement durable. Sur ses 3500 emplois aujourd'hui, 1500 sont de

nouvelles tâches par rapport à 1980. Côté environnement, Koné se donne comme but d'innover dans le domaine de l'économie en énergie.

Gérald Roux insiste sur la responsabilité sociétale de l'entreprise plutôt que sur sa responsabilité éthique : accompagner et former des salariés ; répondre à toutes les attentes des partenaires de l'entreprise, y compris des salariés et des sous-traitants. Le licenciement selon lui peut être une option, mais il faut l'éviter à travers une bonne croissance et beaucoup d'innovation basée sur des études stratégiques et des estimations solides.

Koné France a pour objectif de continuer à croître dans le sillage des nouvelles transformations économiques et des retournements de marchés, qu'il faut pouvoir anticiper.

En 2005, l'ascenseur de la plus haute tour du monde, un des plus rapides sur la planète, est un ascenseur Koné.

Aujourd'hui, Koné est classé 26^{ème} mondial dans la catégorie des entreprises de grande renommée.

(Extrait des archives de l'émission radio *Face aux Chrétiens* sur la chaîne RCF)

Références

AUDOYER, J-P (1997), *Le nouveau management: critiques et réponses chrétiennes*, Paris, Editions de l'Emmanuel.

BRY (de) Françoise (2002), « La responsabilité sociale des entreprises et celle des cadres : Une mise en perspective historique », *Cadres-CFDT*, n°401-402

CALVEZ, Jean-Yves (1999), *L'Eglise et l'économie*, Paris, Editions L'Harmattan.

CAPRON Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Collection Repères, Editions La Découverte

CASTRO Jean-Luc (2005), « Gérer les ressources humaines avec justice d'après l'enseignement social de l'Eglise », *Références*, n°39, p.13-21

CASTRO Jean-Luc (2000), « L'homme dans l'entreprise selon la doctrine sociale de l'église catholique », *Cité*, n°35, p.23-29

Commission Cogestion, (1998), « Cogestion et nouvelles cultures d'entreprise : Bilan et perspectives », Editions Verlag Bertelsmann Stiftung.

Conseil Pontifical « Justice et Paix » (2005), *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Eglise*, Vatican, Libreria Editrice Vaticana

DEKLEIN Kim (1994), « Devenez un leader efficace », Fiche technique du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, Ontario.

Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, (2005), *L'entreprise, au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance*, Paris, Les EDC.

FALISE Michel, REGNIER Jérôme, (1993), *Economie et foi*, Paris, Editions du Centurion

FONTAINE Laurent, PAUCHANT Thierry, (2007), « Le Coran dans une main, la calculatrice dans l'autre », *La Presse Montréal*, lundi 22 janvier 2007

GUILLEMAIN Benjamin, (2001), *Libéralisme - socialisme : deux frères ennemis face à la doctrine sociale de l'Eglise*, Paris, Editions Pierre TEQUI.

HATZFELD Henri, (1971/1989), *Du paupérisme à la sécurité sociale 1850-1940 : essai sur les origines de la Sécurité sociale en France*, Nancy, Collection Espace Social, Presses universitaires de Nancy, p.172-184

HIRECHE Loréa, (2004), « L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4.

LAURENT Philippe, JAHAN Emmanuel, (1991), *Les Eglises face à l'entreprise : cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*, Paris, Editions du Centurion

LENOIR Rémi, (1985), *La politique familiale en France depuis 1945*, Commissariat général au Plan, p.8-11

LUDWIG Quentin (2004), « Comprendre l'Islam », Groupe Eyrolles, Editions Eyrolles.

MERCIER Samuel, (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Collection Repères, Editions La Découverte

PRAS Bernard, (2007), « Management et islam : vers une convergence de valeurs », *Revue française de gestion*, Editions Lavoisier, n°171, p.91-95

SAUVY Alfred, (1972), « Histoire économique de la France : entre les deux guerres », Editions Fayard, p.380-381

SCHMITZ Jean-Marie, (2005), « Doctrine sociale, vision chrétienne du travail et développement de la personne », Académie d'Education et d'Etudes Sociales, Travaux 2004-2005.

SIAGH Lachemi, (2003), *L'Islam et le monde des affaires : argent, éthique et gouvernance*, Paris, Editions d'Organisation.

TAYEB Monir, (1997), « Islamic revival in Asia and human resources management », MCB University Press, Vol.19, n°4, p.352-354

VINTROU Françoise (2006), « Management et dialogue social » (Entrevue avec Nicolas de Coignac), *Dirigeants Chrétiens*, n°20, p.10-12

Sites Internet

www.vatican.va

www.lesedc.org

www.catholique.org

www.uniapac.org

www.mcc.asso.fr

www.cftc.fr

Table des matières

	Page
Remerciements	5
Introduction	7
<u>I. Les principaux textes de l’Eglise sur le monde du travail et l’ éthique d’entreprise</u>	12
I.1– Les principales encycliques sociales sur le travail de Léon XIII à Jean-Paul II	12
I.1.a <u>Léon XIII</u> : Encyclique « <i>Rerum novarum</i> » sur la condition des ouvriers (1891)	12
I.1.b <u>Pie XI</u> : Encyclique « <i>Quadragesimo anno</i> » sur l’instauration de l’ordre social (1931)	14
I.1.c <u>Jean-Paul II</u> : Encyclique « <i>Laborem exercens</i> » sur l’homme au travail (1981)	16
I.1.d <u>Jean-Paul II</u> : Encyclique « <i>Sollicitudo rei socialis</i> » sur la préoccupation de la question sociale (1987)	18
I.1.e <u>Jean-Paul II</u> : Encyclique « <i>Centesimus annus</i> » sur les cent premières années de pensée sociale de l’Eglise (1991)	19
I.1.f <u>Benoît XVI</u> : Encyclique « <i>Deus caritas est</i> » sur le Dieu amour (2005)	20
I.2 – Quelques interventions (lettres et allocutions) des papes dans le monde des ouvriers et des dirigeants	21
I.2.a <u>Pie XII</u> : Allocution aux représentants des organisations patronales et ouvrières de l’industrie électrique italienne (Rome, 25 janvier 1946)	21
I.2.b <u>Pie XII</u> : Allocution au 9 ^{ème} congrès de l’UNIAPAC (Rome, 7 mai 1949)	21
I.2.c <u>Pie XII</u> : Allocution au 1 ^{er} congrès national de la petite entreprise (Rome, 20 janvier 1956)	22
I.2.d <u>Pie XII</u> : Lettre à la 43 ^{ème} Semaine Sociale de France sur les exigences humaines de l’expansion économique (Marseille, 17-22 juillet 1956)	23
I.2.e <u>Paul VI</u> : Lettre aux Assises Nationales du CFPC sur le chef d’entreprise et	24

l'avenir de la société industrielle (Lille, 27 avril 1970)	
I.2.f <u>Jean-Paul II</u> : Discours lors de sa rencontre avec le monde du travail (Barcelone, 7 novembre 1982)	24
I.2.g <u>Jean-Paul II</u> : Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia – Auto (Chivasso, 19 mars 1990)	25
I.2.h <u>Benoît XVI</u> : Discours aux membres de l'Union chrétienne des chefs d'entreprises (UCID) (Rome, 4 mars 2006)	26
I.2.i <u>Benoît XVI</u> : Discours aux dirigeants des associations chrétiennes des travailleurs italiens (ACLI) (Rome, 27 janvier 2006)	26
I.3 – L'éthique d'entreprise	28
I.3.a Une discipline nouvelle	28
I.3.b L'élaboration et la diffusion de l'éthique au sein d'une entreprise	29
I.3.c Ethique et responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement	32
I.3.d Ethique et responsabilité des salariés	35
I.3.e Les différentes visions des pays vis-à-vis de l'éthique	36
A – Business ethics à l'américaine	36
B – L'éthique communautaire asiatique (Japon et Chine)	37
C – L'éthique au sein de la communauté européenne	39
D – L'éthique dans les pays islamiques	40
I.3.f Ethique sociale et efficacité économique : une compatibilité possible et nécessaire	42
<u>II. Les principes de la doctrine sociale de l'Eglise</u>	45
II.1 - Le bien commun	45
II.2 - La subsidiarité	47
II.3 - La solidarité	48
II.4 - La destination universelle des biens	50
II.5 - Le travail	52
II.6 - La centralité de la personne humaine	55
II.7 - La participation	56
II.8 - La justice sociale	57
II.9 - L'importance de la famille pour la personne	58

<u>III. Les fondements d'un modèle de management chrétien</u>	62
III.1 – Le leadership chrétien	62
III.2 – La co-gestion, la subsidiarité et la délégation	66
III.3 - La culture d'entreprise	68
III.4 - Le dialogue social	70
III.5 - L'importance des syndicats	71
III.6 – Le juste salaire	73
III.7 - L'entreprise verte	75
<u>IV. Quelques associations d'entrepreneurs et de cadres chrétiens : localisation, membres et activités</u>	78
IV.1 - L'Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprise (UNIAPAC)	78
IV.2 - Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC)	80
IV.3 - Le Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants (MCC)	82
IV.4 - ... et du côté des travailleurs: La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)	84
<u>V. Témoignages et évaluations</u>	87
V.1 – Résumé du témoignage de Pierre Deschamps (Entretien le 6 mars 2007 au siège des EDC)	89
V.2 – Résumé du témoignage d'Emmanuel Gravier (Entretien le 8 mars 2007 au siège de RésoElec)	95
V.3 – Résumé du témoignage de Xavier Grenet (Entretien du 11 mai 2007 au siège de St-Gobain)	101
Conclusion	108
Annexes	113
Annexe 1 De la révolution de 1848 à l'encyclique de Léon XIII	113
Annexe 2 L'ISO jette les bases des lignes directrices ISO 26000 pour la responsabilité sociale	115
Annexe 3 Délégation et subsidiarité dans la Bible	118
Annexe 4 Entretien avec Gérard Roux, directeur général de Koné Ascenseurs	120
Références	123