

Le dirigeant d'entreprise, d'après l'enseignement social de l'Église

Jean-Luc Castro

Professeur de Management et d'Éthique des affaires,
Audencia Nantes Ecole de Management

A la faveur d'un doctorat en sciences de gestion¹, nous nous sommes interrogé sur l'influence des valeurs catholiques de dirigeants de PME, membres du CFPC², sur la manière dont ils managent leurs collaborateurs.

Le genèse de ce sujet repose sur des motifs très divers. Parmi eux, il y eut l'inquiétude que suscita la multiplication des plans sociaux dans les entreprises françaises à partir de 1991 et qui n'a connu qu'une brève accalmie à la fin des années 90 et au début de l'actuelle décennie. Ces événements répétés nous ont poussé

à comprendre un peu mieux quelles peuvent être l'étendue, mais aussi bien les limites, de la responsabilité du chef d'entreprise dans ce domaine. Intéressé de longue date par l'histoire et l'étude des religions, nous avons également cherché à déterminer si le facteur confessionnel jouait un rôle appréciable dans la façon dont des chefs d'entreprise **ouvertement croyants** se comportaient vis-à-vis de leur personnel. Le choix de la petite et moyenne entreprise repose sur l'hypothèse que les effets imputables aux valeurs du dirigeant sont plus

immédiats et, de ce fait, plus facilement repérables que dans les grandes structures. Enfin, outre une familiarité personnelle avec la religion catholique, il a paru pertinent d'en étudier l'influence sur le management dans une ville, Nantes, qui est à l'intersection de trois régions – Bretagne, Anjou, Vendée – historiquement marquées par elle.

Un rapide examen de la question nous a très vite incité à étudier de près ce qu'on appelle communément la "doctrine" ou l'enseignement social de l'église catholique. Notre but fut alors d'en extraire tout ce qui avait plus directement trait au monde de l'entreprise, et d'en induire une sorte d'idéal-type de la gestion des hommes.

La matière de cet enseignement étant particulièrement dense, il a fallu l'ordonner en plusieurs rubriques. Chacune reflète un aspect du questionnement qui surgit inmanquablement dès que l'on cherche à concevoir ce qu'est la gestion des ressources humaines dans l'entreprise :

- quelle conception a-t-on de l'homme dans l'entreprise ? De l'entreprise elle-même ? De leurs liens réciproques ?

(1) **CASTRO, J.L.** *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management, la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise.* Thèse de doctorat en sciences de gestion en 3 volumes (1.125 p.), soutenue à l'Université Paris Dauphine le 26 mars 2002. Mention très honorable avec félicitations du jury. Ce dernier était composé de Michel Kalika (Professeur, Université Paris Dauphine, Directeur de thèse), Jacques Rojot (Professeur, Paris I, Rapporteur), Yvon Pesqueux (Professeur, CNAM, Rapporteur), Bernard de Montmorillon (Professeur, Président de l'Université Paris Dauphine), Jean-Yves Calvez (Professeur au Centre Sèvres, Membre de la Compagnie de Jésus).

(2) Depuis le 26 avril 2000, le CFPC est devenu "les EDC – les entrepreneurs et dirigeants chrétiens". Avant ce changement, le nom exact du mouvement était CFPC-Patrons et Dirigeants Chrétiens. Notre recherche couvrant une période qui s'étend de 1995 à 2002, et le recueil des données primaires (interviews) étant survenu en 1998/1999, à une époque où les EDC s'appelaient encore CFPC, nous avons préféré éviter tout anachronisme et conserver l'ancienne appellation.

• quelle conception a-t-on du dirigeant ? Des liens qu'il doit avoir avec ses collaborateurs ?

• quelle conception a-t-on des techniques de gestion des hommes proprement dites (recruter, rémunérer, évaluer, former, mais aussi bien révoquer, suspendre, licencier les collaborateurs) ?

• quelle conception enfin a-t-on de la place, du rôle et de la signification du syndicalisme ?

On rapportera ici la réponse de l'église catholique à la question qui alimente de manière centrale les études supérieures en management : qu'est-ce qu'un dirigeant d'entreprise ? Quelle conception peut-on et doit-on en avoir ?

Cette présentation soulignera les traits principaux de cette conception, tels qu'ils résultent de l'étude des textes de l'E.S.E³. Toutefois, afin de bien souligner le caractère idéal du contenu proposé, il sera nécessaire au préalable d'en signaler les règles et les difficultés de construction principales.

Définition et contenu de l'E.S.E ■

L'enseignement social de l'église catholique est un ensemble de textes qui jalonnent la réflexion de celle-ci en matière économique et sociale depuis 1891. Née de la nécessité d'apporter une réponse à ce que le XIX^e siècle avait appelé la question sociale, elle se présente comme un énoncé de principes fondamentaux destinés à régler harmonieusement les rapports entre patrons et ouvriers. Au fil des circonstances et des contextes politiques, économiques et sociaux, elle traitera de problèmes toujours plus vastes, comme ceux par exemple du développement des peuples. Toutefois, quels que soient les thèmes envisagés, les auteurs de ces documents ne les aborderont que s'ils ont acquis au préalable la conviction

qu'ils touchent à un titre ou à un autre à des dimensions morales ou éthiques et relèvent à cet égard de considérations sur l'homme et l'humanité, matières en lesquelles l'église estime avoir depuis sa création son mot à dire et un rôle à jouer. Aussi, ce corpus doctrinal n'a-t-il pas vocation à formuler les solutions techniques à apporter aux questions économiques, sociales ou politiques du moment, celles-ci étant laissées à la libre initiative et responsabilité de tous ceux, catholiques ou pas, qui ont la charge de les mettre en oeuvre et les compétences pour le faire. En revanche, les principes et les réflexions qui constituent le discours socio-économique de l'église forment un cadre normatif, dont l'ambition constante est d'aider les catholiques de toutes positions et conditions sociales à mieux juger les situations dans lesquelles ils sont impliqués et à agir en conséquence.

L'E.S.E est aujourd'hui un corpus volumineux à cause de la densité qu'il a acquise dans la durée, mais aussi parce que, au fil du temps, il s'est enrichi des contributions des églises nationales du monde entier et, dans une mesure plus timide, des "laïcs" (catholiques n'assumant pas de charges ecclésiastiques). Toutefois, l'axe de l'enseignement est énoncé par les autorités ou instances suprêmes de l'église (papes successifs, concile Vatican II, synode des évêques). La compilation des textes essentiels de l'E.S.E, effectuée par le CERAS (centre d'étude et de recherche sur l'action sociale)⁴ montre à l'évidence la prépondérance de la pensée papale, dont le vecteur favori d'expression demeure l'encyclique. Toutefois, prise dans son ensemble, l'E.S.E forme un matériau littéraire aux formes de communication plutôt disparates.

Difficultés de présentation de l'E.S.E ■

Comment aborder les 900 pages de l'ouvrage du CERAS ? Il faut d'abord se garder de considérer l'E.S.E comme un bloc homogène. La diversité des rédacteurs et des périodes de rédaction induit à la synthèse de ses principes permanents, par-delà les aléas historiques. Celle-ci doit être complétée par des indications sur la manière dont, d'une part, ces principes sont devenus toujours plus explicites en raison de leur confrontation aux événements sociaux et économiques ainsi qu'aux critiques qui leur étaient adressées tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'église; d'autre part, ont été appliqués à des domaines et à des problèmes toujours plus larges. Ensuite, il faut résumer ces pages en fonction des questions fondamentales qui conditionnent toute réflexion sur la gestion des ressources humaines et qui ont été énoncées ci-dessus. En faisant cela, il faut rester conscient que l'expression "gestion des ressources humaines" ne figure pas dans le corpus de l'E.S.E. Il est cependant fait une seule fois explicitement allusion aux "ressources humaines" et à "la valorisation des ressources humaines" dans l'encyclique *Centesimus Annus*, donnée par Jean-Paul II le 1^{er} mai 1991⁵. Mais le sens en est assez général et n'exprime pas ce qu'y mettent d'ordinaire les gens d'entreprise, à savoir soit une fonction attribuée à des spécialistes, soit une mission du management.

On ne trouve pas non plus de référence à des expressions antérieures

(3) Enseignement social de l'église catholique

(4) CERAS. *Le discours social de l'église catholique de Léon XIII à Jean-Paul II, documents réunis et présentés par le CERAS. Paris : Centurion, 1985. 878 p. Les dossiers de la Documentation catholique.*

(5) JEAN-PAUL II. *CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de *Rerum novarum*, 1^{er} mai 1991. in CERAS. Le discours social de l'église catholique de Léon XIII à Jean-Paul II. Paris : Centurion, 1985, p. 808.*

à celle-ci comme "gestion du personnel". Cette absence du vocabulaire usuel dans l'entreprise en ce qui concerne la gestion des hommes disqualifie donc d'avance tout amalgame laissant croire à une conception, dans l'église catholique, de la gestion des ressources humaines en tant que telle. En revanche, même si l'expression n'est pas utilisée, bon nombre des propos de l'E.S.E, se rapportent aux catégories de réflexion qui sont au fondement même de toute conception possible de la GRH⁶.

En effet, le rapprochement de ces catégories avec le contenu de l'E.S.E montre que :

- bien que ténue, une conception explicite de l'individu dans l'entreprise est repérable dans l'E.S.E. Elle se rattache à une conception plus vaste de l'homme et du croyant ;
- à partir de l'encyclique *Mater et Magistra* donnée par Jean XXIII le 15 mai 1961, se dégage une vision d'ensemble de l'entreprise dont toutefois un certain nombre de caractéristiques sont perceptibles dès l'encyclique *Rerum Novarum* donnée par Léon XIII le 15 mai 1891;
- L'E.S.E repose sur une conception communautaire de la vie humaine qu'elle développe dans de multiples directions et notamment celle de la vie professionnelle. L'examen des caractéristiques qui sont idéalement attribuées à cette dernière ne laisse aucun doute sur l'existence d'une conception bien spécifique de la relation individu/entreprise ;

• si l'E.S.E ne traite pas au sens propre de GRH, en revanche, elle exprime régulièrement depuis son origine quels sont les principes à caractère éthique à respecter en ce qui concerne certaines pratiques conditionnant la vie des employés dans l'entreprise, qui, pour le spécialiste de la GRH, appartiennent sans équivoque à son domaine d'expertise. On peut citer à titre d'exemple le thème très présent dans l'E.S.E du "juste salaire", qui se rattache au domaine de la rémunération ;

• enfin, les thèmes respectifs du dirigeant d'entreprise et du syndicalisme sont expressément traités par l'ESE.

On peut donc conclure que, même si elle est formulée dans un vocabulaire non-gestionnaire, une conception réellement spécifique de la gestion des hommes ou des "ressources humaines" peut être induite, tout au moins du point de vue éthique, de l'enseignement social de l'église catholique.

Le dirigeant d'entreprise ■

La condition du dirigeant

Les sept qualités principales attendues du dirigeant d'entreprise :

Pour Jean XXIII, les dirigeants d'entreprise, parce qu'ils doivent notamment adapter leur conduite aux évolutions sociales, doivent posséder "un

équilibre (...) une pénétration, un sens pratique qui leur permettent d'interpréter rapidement et objectivement les cas concrets, et une volonté décidée et vigoureuse pour agir avec promptitude et efficacité"⁷. Il signale également l'importance de la droiture morale, vertu que Paul VI, sous le nom d'honnêteté s'attache à définir et à expliciter. Elle se fonde sur un sens moral très sûr et une sensibilité aiguë au juste et à l'injuste (par exemple en ce qui concerne la rétribution du travailleur). Elle implique une conscience personnelle très droite et très exigeante. Le dirigeant qui correspond à cette qualité recherche la vérité en acte et en parole et veut le bien pour lui-même, comme le lui intime la loi morale dans sa conscience. La tricherie ou le compromis avec elle ne sont pas acceptables. Aussi, d'après l'Episcopat des États-Unis⁸, ses obligations morales ne se limiteront-elle pas aux seules injonctions éthiques qui prévalent dans le milieu des affaires. Plus sa société est grande et puissante, plus il est comptable de ses actes sur le plan moral et institutionnel, de même que les actionnaires. En effet, que ce soit des ressources naturelles ou créées par l'industrie humaine, "nul ne peut jamais posséder de manière absolue des capitaux ou les utiliser sans tenir compte des autres et de l'ensemble de la société"⁹. Dans le cas d'un capital fait de main d'homme, le chef d'entreprise en est redevable au travail de beaucoup d'autres personnes et à l'aide des communautés locales.

Outre l'accent mis sur l'honnêteté, Paul VI assigne deux autres qualités fondamentales au chef d'entreprise : la compétence et le sens social. La première, essentielle, consiste à organiser le plus rationnellement possible hommes et moyens et suppose de s'informer, d'étudier, de voyager, de réfléchir, de travailler. C'est une ascèse qui a pour contrepartie le droit de parler, de faire valoir ses vues, d'être écouté dans la profession et auprès des pouvoirs publics.

(6) **Gestion des ressources humaines**

(7) **JEAN XXIII. PACEM IN TERRIS, sur la Paix entre toutes les Nations, fondée sur la Vérité, la Justice, la Charité, la Liberté, 11 avril 1963. in CERAS. Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II. Paris : Centurion, 1985, p 338.**

(8) **ÉPISCOPAT DES ÉTATS-UNIS. Lettre des évêques des États-Unis : "Justice économique pour tous ; enseignement social catholique et économie américaine" le 13 novembre 1986. in Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC par PHILIPPE LAURENT s.j. et EMMANUEL JAHAN. Les Églises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Églises sur l'entreprise. Paris : Centurion, 1991, p.220**

(9) **Ibid, p. 220**

La deuxième, reposant sur le rappel constant que l'entreprise est une activité au service de l'homme, suppose chez le dirigeant le souci constant du caractère humain de sa tâche : souci de laisser s'exprimer librement les talents humains qui sont si divers ; effort pour créer une véritable collaboration entre tous ; s'ouvrir largement à la vision du bien commun de sa région, de sa nation, du continent et même de la société humaine en son entier¹⁰.

En définitive, le dirigeant d'entreprise doit posséder les sept qualités suivantes : équilibre, honnêteté, pénétration, sens pratique, volonté, compétence et sens social.

Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise :

- Vis-à-vis du personnel

Des actions concrètes...

Tout d'abord, le dirigeant d'entreprise, et notamment celui de PME, doit permettre à ses salariés d'accéder le plus possible "aux bienfaits de la propriété et à l'autonomie qu'elle confère". Selon Pie XII, cette appropriation d'une partie du capital de l'entreprise conduira les collaborateurs concernés à plus d'efforts et à un sentiment de responsabilité accrue, "malgré le caractère éventuellement dur de leur travail"¹¹. Au-delà, il doit favoriser le plus possible la participation des salariés à la gestion de l'entreprise ou aux profits qu'elle apporte.

Un dialogue effectif avec le personnel et ses représentants est le deuxième comportement principal attendu du chef d'entreprise. La nécessité du dialogue est fondée sur un impératif plus élevé encore, celui de la solidarité entre dirigeants et collaborateurs. Cela est exigé en général par l'urgence des problèmes de notre époque et en particulier, dans le monde du travail, par l'incapacité de la violence et des antagonismes à résoudre quoi que ce soit¹².

Le personnel doit en retirer une meilleure compréhension de sa position dans l'ensemble de l'entre-

prise, fut-elle liée à un travail fragmentaire, et doit pouvoir faire des propositions. Ses représentants (délégués du personnel et syndicats) doivent, quant à eux, pouvoir se reconnaître dans l'entreprise grâce à la "féconde collaboration"¹³ qu'ils lui auront apportée. Pour que ceci soit possible, le dirigeant cherchera à s'informer, à s'éclairer, et à entendre avec intérêt une suggestion utile.

Enfin, il appartient au chef d'entreprise d'anticiper les effets du développement technologique sur les activités qu'il gère, puis d'essayer de trouver des solutions à ceux d'entre eux qui, d'une manière ou d'une autre, se retournent contre les salariés¹⁴. En effet, l'Église n'a pas d'objections à faire contre le progrès technologique, bien au contraire, si toutefois il demeure clai-

rement subordonné au service de l'homme. S'il se transforme en idole, ou en figure de la fatalité¹⁵, ou en instrument exclusif de profit, il est condamnable. Il faut donc se montrer attentif "à la nature, aux finalités et aux styles des diverses formes de technologie appliquée", et ne pas négliger leurs effets négatifs (polluants par exemple).

... au service d'une finalité générale.

Le chef d'entreprise doit "contribuer au perfectionnement de l'homme, de chaque homme, sans aucune discrimination ; en créant les conditions permettant un travail où les capacités personnelles puissent se développer de pair avec une production efficace et raisonnable des biens et des services, et qui rende l'ouvrier conscient de tra-

(10) D'après PAUL VI. Allocution à l'Union catholique des chefs d'entreprise du Portugal à Rome le 25 novembre 1966. In *Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC* par PHILIPPE LAURENT s.j. et EMMANUEL JAHAN. *Les Églises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Églises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 167-169.

(11) Pie XII. Allocution au rassemblement des Associations catholiques des petites et moyennes entreprises à Castelgandolfo le 8 octobre 1956. In *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 144-147

(12) "Et maintenant, pour terminer notre rencontre, je désire vous adresser un dernier mot, chers frères ouvriers et chers employeurs d'Espagne : **Soyez solidaires !**

L'époque où nous vivons exige de manière urgente que dans la société humaine, nationale et internationale, chaque personne ou groupe dépasse ses positions inamovibles et les points de vue unilatéraux qui tendent à rendre plus difficile le dialogue et inefficace l'effort de collaboration.

L'Église n'ignore pas la présence de tensions et même de conflits dans le monde du travail. Mais ce n'est pas par les antagonismes ou la violence que les difficultés peuvent se résoudre ! Pourquoi ne pas rechercher des solutions entre les parties ? Pourquoi rejeter le dialogue patient et sincère ? Pourquoi ne pas recourir à la bonne volonté de l'écoute, au respect mutuel, à l'effort de recherche loyale et persévérante, en acceptant les accords, même partiels, mais toujours porteurs de nouvelles espérances ?"

Extrait du discours de Jean-Paul II dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. In Les Églises face à l'entreprise. Paris : Centurion, 1991, p. 183-184

(13) Paul VI. Lettre à la 50^e Semaine sociale de France réunie à Caen sur le thème : "La société démocratique" les 9-14 juillet 1963. In *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 160

(14) D'après Pie XII. Lettre au 12^e Congrès de l'UNIAPAC à Paris le 9 mai 1955. In *Les Églises face à l'entreprise*. Centurion, 1991, p. 132-133

(15) "(...) On ne peut pas moralement accepter un chômage croissant présenté comme un effet inévitable de l'application des technologies avancées, ni même s'y résigner passivement". Jean-Paul II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Olivetti à Ivrea le 19 mars 1990. In *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 203.

Référence

vailler réellement “dans un domaine qui lui est propre”¹⁶. Cette fonction sociale, qui, pour le Pape a un évident caractère éthique, est indissociable de la transformation de l’entreprise en communauté de vie dans laquelle les relations entre les êtres humains ne soient pas mesurées par la seule méthode de l’efficacité.

• Vis-à-vis de soi-même

Consciente de la charge écrasante que le métier de chef d’entreprise peut faire peser sur son titulaire, surtout quand il est rehaussé par des exigences éthiques et sociales alors qu’au dehors sévit une grave crise économique, l’Église exhorte le dirigeant à la persévérance au nom de son irremplaçable contribution au bien commun dans la société contemporaine¹⁷.

Valeur accordée par l’Église à la fonction de chef d’entreprise :

L’Église constate que le chef d’entreprise est l’agent incontestable du renouvellement permanent de “la civilisation du travail”¹⁸. Elle souligne sa place centrale et éminente dans la société contemporaine – à bien des égards décisive pour le sort des hommes, le caractère indispensable et fécond de sa fonction, dans laquelle elle discerne une grandeur certaine. Elle lui reconnaît des qua-

lités essentielles, qui tiennent dans l’ensemble à ce que l’on a tendance à résumer aujourd’hui par celles d’entrepreneur. En effet, les chefs d’entreprise sont à louer publiquement pour leur dynamisme, leur esprit d’initiative, leur volonté de fer, leur capacité de créer, leur capacité de prendre des risques¹⁹. Ils sont également des conseillers qualifiés de la vie sociale, et des mécènes pour la culture²⁰.

Toutefois, ces éloges ne sont pas inconditionnels. Deux dangers principaux mettent constamment en péril la valeur humaine et sociale de la fonction de chef d’entreprise : l’attachement idéologique aux principes issus du libéralisme de Manchester ; un ensemble de tentations propres à la nature humaine, mais qui peuvent plus facilement faire vaciller le chef d’entreprise, en raison précisément de sa fonction et de sa position particulières et centrales dans la société.

Pour Paul VI, “(...) c’est un fait que le système économique et social engendré par le libéralisme de Manchester – qui conçoit toujours la possession des moyens de production d’une façon unilatérale, et pour qui l’économie est avant tout destinée au profit privé – n’est pas la perfection, ni la paix, ni la justice, s’il divise encore les hommes en

classes irréductiblement opposées, si la marque qu’il imprime à la société est celle de conflits profonds et déchirants qui la tourmentent, tout juste contenus par la légalité et des accords instaurant une trêve momentanée dans la lutte systématique et implacable qui devrait aboutir à l’écrasement d’une classe par l’autre”²¹. Cette critique sévère, de caractère socio-économique, est enveloppée par une condamnation plus ample de la conception matérialiste de l’existence qui, selon l’Église, s’est emparée des esprits à partir du XVIII^e siècle. Il en résulte que le seul souci de soi et la recherche exclusive de biens temporels et matériels, qui sont, pour Paul VI, les principes inhérents à cette vision du monde, ne s’accordent pas à l’idée que l’Église se fait de la fonction et du mandat du chef d’entreprise dans la société.

De Paul VI à Jean-Paul II, il y a continuation et approfondissement de cette analyse, mais avec un attachement plus grand, semble-t-il, chez ce dernier à traiter des actes et des mobiles intérieurs du chef d’entreprise, là où dominait chez son prédécesseur une plus grande insistance sur son fourvoiement idéologique.

Faisant sans doute référence au patronat acquis dès les origines du phénomène industriel à une conception matérialiste de l’économie, Jean-Paul II, avant de faire un éloge appuyé des qualités du chef d’entreprise, commence par ces mots assez sévères : “malgré les graves erreurs de leurs prédécesseurs (...)”²². On découvre ici l’accent délibérément mis par son pontificat sur l’origine résolument individuelle des actes et des péchés. Dans un autre discours, plus tardif, adressé à des dirigeants d’entreprise, il poursuit en leur expliquant : “(...) ce qui est réellement dangereux, ce sont les tentations qui peuvent guetter votre conscience et votre activité : la soif insatiable du gain, le profit facile et immoral, le gaspillage, la tentation du pouvoir et du plaisir, les ambitions déme-

(16) Jean-Paul II, Op. cit. p. 182

(17) *“Face à de telles difficultés, n’hésitez pas ; ne doutez pas de vous-mêmes ; ne cédez pas à la tentation d’abandonner l’entreprise, pour vous consacrer à des activités professionnelles égoïstement plus tranquilles et comportant moins d’engagements. Surmontez ces tentations d’évasion et restez courageusement à votre poste ; en vous efforçant de donner un visage toujours plus humain à l’entreprise, en pensant au grand apport que vous offrez au bien commun quand vous ouvrez de nouvelles possibilités de travail”.* Jean-Paul II, Op. cit. p. 182.

(18) Paul VI. Allocution à l’UCID à Rome le 7 février 1966. in *Les Églises face à l’entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 166

(19) D’après Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Églises face à l’entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 182.

(20) Paul VI. Allocution à l’UCID à Rome le 7 février 1966. in *Les Églises face à l’entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 166

(21) Paul VI. Allocution au 11^e Congrès de l’UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Églises face à l’entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 163

(22) Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Églises face à l’entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 182

surées, l'égoïsme effréné, le manque d'honnêteté dans les affaires et les injustices à l'égard des ouvriers"²³.

En définitive, c'est à l'Épiscopat des États-Unis que revient une des formulations les plus tranchées des conditions qui donnent ou, à l'inverse, enlèvent du prix à la valeur humaine et sociale de la fonction du chef d'entreprise. Elles tiennent, l'une, à l'idée de liberté, et l'autre, à celle de bien. Elles sont tirées d'un commentaire sur les propriétaires et chefs d'entreprise :

- "la liberté d'entreprendre, de même que la liberté économique et financière doivent être protégées, mais la responsabilité de cette liberté à l'égard du bien commun et des normes de la justice doit être également assurée."²⁴ (...)

- "c'est l'engagement pour le bien public, et non pas uniquement le bien privé de leurs sociétés, qui permet fondamentalement d'appeler leur travail²⁵ une vocation, et non pas seulement une carrière ou un emploi"²⁶.

Ces considérations ne sont pas particulièrement adressées par l'Épiscopat des États-Unis à des dirigeants chrétiens mais à des lecteurs de "bonne volonté" (formule devenue habituelle à l'Église pour signi-

fier qu'elle n'entend pas exclusivement parler à des chrétiens). Aussi, peut-on y discerner l'idéal du chef d'entreprise visé par l'Église, indépendamment de tout rattachement à la religion catholique.

Toutefois, et sans qu'il soit là encore question de croyance catholique, l'Église perçoit clairement les difficultés et contradictions engendrées par ses exigences, tout en ne pouvant y apporter que des conseils nécessairement généraux. C'est en effet en fonction de la conjoncture et des circonstances de lieu et de temps que le décideur doit choisir ce qu'il fera. Deux recommandations de l'Épiscopat des États-Unis en sont une illustration intéressante : "chefs d'entreprise et actionnaires ne doivent pas être déchirés entre leurs responsabilités envers leurs organisations et celles qu'ils ont à l'égard de la société en général"²⁷. De plus, constatant que le critère décisif des relations entre actionnaires et dirigeants est la rentabilité des investissements, les évêques américains font ce commentaire : "nous ne pensons pas que ce soit là la façon d'agir qui convienne, en ce qui concerne les décisions des actionnaires. Comment tenir compte à la fois des droits et des responsabilités des actionnaires et de ceux des hommes et des grou-

pes humains touchés par les décisions des sociétés anonymes ? C'est là un problème complexe, souvent mal compris. C'est pourquoi, dans ce domaine, nous invitons d'urgence à une recherche et à une expérience sérieuses et approfondies. Des moyens plus efficaces visant à résoudre ces problèmes sont essentiels pour permettre aux entreprises de servir le bien commun"²⁸.

L'ensemble des considérations et des prescriptions qui régissent la conception du dirigeant d'entreprise par l'Église Catholique s'appliquent a fortiori au chef d'entreprise catholique. Toutefois, celui-ci relève d'une conception propre, qui tient à son engagement religieux, et qu'il nous faut examiner maintenant.

Le dirigeant d'entreprise catholique en particulier

Les sept qualités principales attendues du dirigeant d'entreprise catholique :

Sens de la justice, modération, charité, patience, variété des qualités intellectuelles, force et souplesse du caractère, sens moral à la fois ouvert et généreux, telles sont les qualités principales qui surgissent de l'examen des encycliques ou des interventions occasionnelles des papes.

La possession des quatre premières est explicitement rattachée par les pontifes à l'exercice d'un authentique apostolat laïc au sein du monde patronal, dont elles constituent les fondements nécessaires.

Le sens de la justice doit être à la fois délicat et ample. Il conduit à "s'opposer avec une constante fermeté aux revendications exagérées et aux injustices, d'où qu'elles viennent"²⁹ ; il n'abandonne pas ceux qui - pauvres ou immigrés - "n'ont que leurs bras pour subsister"³⁰. Il doit néanmoins s'enraciner dans la vertu de charité, qui, à l'imitation de celle du Christ, "seule peut soumettre, avec force et suavité, les volontés et les cœurs aux lois de la justice et de l'équité"³¹.

- (23) Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 194
- (24) ÉPISCOPAT DES ÉTATS-UNIS. Lettre des évêques des États-Unis : "Justice économique pour tous ; enseignement social catholique et économie américaine" le 13 novembre 1986. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 219
- (25) Celui des chefs d'entreprise
- (26) Ibid., p. 220
- (27) Op. cit., p. 222
- (28) Op. cit., p. 225
- (29) PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II. Paris : Centurion, 1985, p. 142
- (30) Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 183
- (31) PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II. Paris : Centurion, 1985, p. 142

Enfin, la patience, indispensable dans maintes circonstances, doit plus particulièrement inspirer le chef d'entreprise lorsqu'il dialogue avec les représentants de personnel. Mais, afin d'éviter toute méprise sur le sens de cette assertion, cette vertu ne peut être dite "vraiment évangélique"³² que lorsque le chef d'entreprise fait effort sur lui-même pour aller au-delà de la simple communication avec ses partenaires, lorsqu'il se montre soucieux "de déceler les objectifs communs, les exigences légitimes, les requêtes de la solidarité et de la responsabilité."³³

Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise catholique :

- Hiérarchie des biens à poursuivre

Le dirigeant d'entreprise catholique doit d'abord se soucier de la "bonne marche et de l'essor raisonnable"³⁴ de son entreprise, en restant attentif à viser le bien commun dans ce qu'il produit et de la façon dont il le fait³⁵. Il doit également pourvoir, comme cela a été dit, au perfectionnement de ses collaborateurs. Enfin, il lui incombe en outre de rechercher le bien commun de sa pro-

fession, de la nation, et de manière toujours plus affirmée depuis le pontificat de Jean XXIII, celui des communautés immédiatement au-delà (les autres nations et en définitive le bien de l'humanité). Si l'Église souhaite ardemment que tout dirigeant puisse se reconnaître dans l'ensemble des finalités ainsi énoncées, elle en fait en revanche la marque distinctive des dirigeants se réclamant authentiquement de la foi chrétienne. A ceux-ci, elles s'imposent comme des obligations morales, ou pour le dire autrement, on ne peut être des relais véritable du message évangélique dans le monde économique – des apôtres laïques³⁶ – sans y souscrire pleinement.

Le ciment qui unit cet entrelacement de biens de divers degrés est l'objectif de justice sociale. Si la définition de ce concept paraît aisément compréhensible dans l'absolu, elle suscite toutefois de redoutables questions dans l'application. Il suffit pour l'instant à notre propos d'énoncer sa signification. Pour Jean-Pierre Audoyer, la justice sociale consiste en "l'ensemble des devoirs de chacun des membres envers chacun des autres membres

d'une collectivité"³⁷. Elle procède de la vertu générale de justice "qui vise, dans un corps social, à rendre à chacun ce qui lui est dû"³⁸.

Ceci signifie que nul homme ne peut, en droit, être délibérément exclu de sa destination naturelle, qui est son développement intégral. Rappelons que ce dernier implique notamment la collaboration de chacun à l'amélioration de la condition humaine, au temporel comme au spirituel.

Aussi, chacun a-t-il le devoir, à la place qui lui revient socialement et selon ses moyens d'action, de collaborer à la réalisation de cette impératif moral. S'il paraît naturel que le chef d'entreprise travaille au perfectionnement de ses collaborateurs et de ses partenaires proches (actionnaires, clients, fournisseurs), il lui incombe aussi, par des voies qu'il lui appartient de déterminer, de se soucier aussi de son prochain plus lointain, et ce aux différents degrés de proximité puis d'éloignement spatiaux et temporels que comporte l'échelle du prochain évangélique. Par conséquent, gérer, même efficacement, ne suffit pas : il faut voir à long terme et évaluer intérêts et valeurs en jeu³⁹.

- Comportements vis-à-vis du personnel

On trouve chez Pie XII une sensibilité particulièrement vive à la condition du chef d'entreprise et un effort constant pour fournir des orientations à sa conduite. Il accorde une importance toute particulière à la fréquence et à la qualité humaine des relations que le patron entretient "avec tous ceux qui, aux divers échelons, collaborent à la prospérité de l'entreprise"⁴⁰. Il met en évidence, à cette occasion, la qualité spécifique et essentielle que doit posséder le dirigeant s'il veut que ces relations soient positives, et qui consiste à savoir ressentir l'aspiration de ses collaborateurs à être traités en tant que personne.

La faveur accordée en général à la PME par l'E.S.E trouve également

- (32) Paul VI. Lettre aux Assises Nationales du CFPC à Lille le 27 avril 1970. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 175.
- (33) Ibid., p. 175.
- (34) Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 139
- (35) D'après EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18^e Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : "Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise", le 22 septembre 1989. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 229
- (36) PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in *CERAS. Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 142
- (37) AUDOYER, JP. *Le nouveau management, critiques et réponses chrétiennes*. Paris : Les Presses du Management, 1997, p. 231.
- (38) Ibid., p. 231
- (39) D'après EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18^e Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : "Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise", le 22 septembre 1989. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 229
- (40) Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 140

chez ce pape un écho marqué. Conscient du rôle central qu'y occupe le chef d'entreprise, il estime que le succès de son affaire dépend avant tout de l'exemple qu'il donne, tant du point de vue professionnel que moral⁴¹.

- Comportement vis-à-vis de soi-même

Plusieurs recommandations essentielles sont faites au dirigeant catholique :

- rechercher la vie éternelle : "(...) la grande préoccupation que vous devez avoir, la grande affaire que vous devez accomplir dans votre vie de chef d'entreprise, c'est la conquête du ciel, la vie éternelle. Comme le dit le Seigneur : "Que sert à l'homme de gagner l'univers s'il vient à perdre son âme ?" (LC 9, 25)⁴². Cette recommandation survient après que Jean-Paul II a longuement reconnu les difficultés de toutes natures qui assaillent les dirigeants, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur entreprise, et qu'il a reconnu la gravité objective de la plupart de celles-ci. Mais, plutôt que de poursuivre dans cette direction, il préfère renvoyer avec force les dirigeants à leur identité première de chrétien. Les deux registres utilisés par le Pape ne sont pas séparés. En effet, pour lui, c'est précisément dans les périodes de crise aiguë "qu'il convient de se laisser guider (...) par une totale confiance en Dieu ou encore : "(...) le système pour la solution des problèmes difficiles qui affectent l'homme existe certainement : c'est la rencontre avec Dieu, le Créateur qui continue de travailler par sa Providence dans la grande entreprise du monde et à laquelle il a voulu vous associer vous aussi comme ses collaborateurs". En rappelant le dirigeant aux vérités premières de la foi catholique, le Pape contribue ainsi à :

clarifier à nouveau la hiérarchie des priorités du chrétien ;

détacher en partie le dirigeant d'une identification complète aux problèmes qui l'oppressent, détachement

dont l'effet psychologique fréquent est de pouvoir y revenir plus tard avec plus de sérénité⁴³.

- rester uni à l'Église : cette recommandation, dont on percevra plus tard l'importance pour aider le dirigeant à concilier vie chrétienne et fonction de dirigeant, signifie plus particulièrement ici le souci d'étudier avec profondeur l'E.S.E et de se livrer à la prière.

- user des richesses (reçues ou acquises) en vue du service d'autrui et de son propre salut : pour Jean-Paul II, à l'instar de toute la tradition catholique, la richesse personnelle peut être un sérieux obstacle au salut. Il importe de ne pas mettre son cœur dans les richesses de ce monde. Toutefois, un usage de la richesse au service d'autrui et de son propre salut est parfaitement estimable : "dans le cas concret de l'entreprise, cela signifie que sa structure elle-même ne peut manquer d'être soumise, au besoin, à révision, afin qu'elle puisse servir

au vrai bien des personnes humaines en faveur desquelles s'exerce son activité, tandis que son chef et son personnel réalisent, là aussi, leur vocation chrétienne"⁴⁴.

- Les difficultés d'être patron et catholique

Termes de la contradiction

Paul VI s'est plus particulièrement exprimé sur cette question. Il reconnaît sans difficulté l'existence de conflits intérieurs pouvant résulter de cette double obéissance. Il cherche d'abord à en définir les termes et relève au moins deux oppositions, qui sont aussi bien des critiques adressées à l'Évangile qu'à l'Église. La première estime que les patrons chrétiens ont du mal à harmoniser les exigences de leur profession avec un Évangile qui méconnaît les valeurs de rentabilité, de réussite, de profit et de compétition. La deuxième signale avec plus ou moins de véhémence qu'un patron chrétien est une association de ter-

(41) "Si l'on constate chez lui le souci de placer l'intérêt de tous au-dessus de l'avantage individuel, il parviendra bien plus facilement à maintenir cette disposition des subordonnés. Ceux-ci comprendront sans peine que le chef auquel ils se soumettent ne vise pas à réaliser des gains injustes à leurs dépens ni à profiter au maximum de leur travail, mais que, au contraire, tout en les pourvoyant des moyens d'assurer leur entretien et celui de leurs familles, il leur fournit aussi ceux de perfectionner leurs capacités, de faire œuvre utile et bienfaisante, de contribuer, pour autant que cela dépend d'eux, au service de la société et à son élévation économique et morale. Alors, au lieu du sentiment déprimant de la désillusion et d'attitudes revendicatrices, il constituera une ambiance d'entraîn, de spontanéité, d'apport volontaire à l'amélioration d'une communauté de travail devenue intéressante, compréhensive, constructive. Quand une usine, un laboratoire ont créé un tel esprit, le travail reprend toute sa signification, toute sa noblesse : il devient plus humain, il rapproche de Dieu." in PIE XII. Allocution au 1^{er} Congrès national italien de la petite entreprise à Rome le 20 janvier 1956. In *Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC* par PHILIPPE LAURENT s.j. et EMMANUEL JAHAN. *Les Églises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Églises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 134-136.

(42) Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. In *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 193-194

(43) Pour un approfondissement sur la manière dont, dans la ligne de la tradition catholique, le dirigeant peut accueillir les problèmes, et plus spécifiquement l'échec (ou le succès), cf. PERROT, E. *Discerner et agir dans la vie professionnelle*. Paris : Assas Editions, 1992. 142 p. Cahiers pour croire aujourd'hui n°9.

(44) Jean-Paul II. Lettre au 18^e Congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa, le 21 septembre 1989 *Les Églises face à l'entreprise*. Centurion, 1991, p. 200

mes inconcevable en soi, car elle mêle des genres supposés clairement distincts. Il y aurait en effet les catégories du sacré et du profane, ou de la science et des techniques d'une part et celles de la religion d'autre part.

Dépassement de la contradiction

Les objections que nous venons de présenter suscitent deux types de réponse de niveau différent de la part de l'Église. Le premier se situe sur le plan de la contre-argumentation rationnelle à l'objection, le deuxième sur celui de l'appel du dirigeant chrétien à l'approfondissement de sa foi. A son tour celui-ci consiste en deux choses : une confiance en Dieu, qui concerne l'intériorité du dirigeant ; un impératif moral, qui affecte son action en société.

Sans traiter nommément et successivement des valeurs de rentabilité, de réussite, de profit et de compétition dans une même contribution, l'Église s'est toutefois exprimée à plusieurs reprises sur la signification éthique qu'il faut accorder au profit et à la concurrence. Du premier, elle reconnaît "*le rôle pertinent*⁴⁵ (...) comme indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise". Elle ajoute : "quand une entreprise génère du profit, cela signifie que les facteurs productifs ont été dûment utilisés et les besoins humains correspondants convenablement satisfaits"⁴⁶. S'ensuit un commentaire sur le fait que la bonne santé économique peut aller de pair avec l'offense et l'humiliation de la dignité des hommes qui composent l'entreprise. Le profit est donc accepté à condition de ne pas être une

fin en soi. De même les vertus de la concurrence sont reconnues dès lors que des bornes lui sont assignées⁴⁷.

L'objection, à propos du patron chrétien, du mélange inconsideré des catégories du sacré et du profane a fait également l'objet de réponses multiples. Paul VI en souligne les arguments principaux. S'adressant à des chefs d'entreprise chrétiens, il leur rappelle que l'activité économique dépend de l'activité propre de l'homme en général – l'activité morale –⁴⁸ et que les finalités de l'action économique sont au service de sa dignité, de sa complexité et de sa destinée supérieure et immortelle. En outre, il constate que c'est précisément l'absence de facteurs spirituels dans la vie économique qui a engendré, depuis l'apparition du phénomène industriel, des réactions sociales fondamentalement hostiles au chef d'entreprise. Si cela s'est produit, en dépit de la grandeur qu'il reconnaît sans équivoque à cette fonction, c'est donc qu'il "doit y avoir quelque chose de profondément faussé, de radicalement insuffisant dans un système qui donne naissance à de telles réactions sociales"⁴⁹. Fait suite à ce commentaire l'exposé de la critique déjà signalée du libéralisme de Manchester.

Conformément à la constitution de l'E.S.E, à la persuasion rationnelle est indissociablement associé un éclaircissement des problèmes au moyen des vérités révélées des Écritures⁵⁰.

C'est, dès lors, à un approfondissement de sa foi dans deux directions qu'est invité le chef d'entreprise catholique. La première lui indique que le ressourcement dans l'Évangile est la voie pour dénouer les incertitudes et les contradictions de sa position de chrétien chargé d'affaires. Elle est conforme au rappel de la priorité de chercher Dieu avant tout⁵¹. La seconde rappelle sans équivoque que le dirigeant catholique ne peut séparer vies personnelle et professionnelle ; bien plus qu'il

(45) C'est Jean-Paul II qui souligne.

(46) JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de *Rerum novarum*, 1^{er} mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 810

(47) Cette conception est exprimée avec netteté par Pie XI dans l'encyclique *Quadragesimo Anno*, dont nous rapportons les extraits suivants in PIE XI. *QUADRAGESIMO ANNO*, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 85-144 :

- "*Sans doute, contenue dans de justes limites, la concurrence est chose légitime et utile ; jamais pourtant elle ne saurait servir de norme régulatrice à la vie économique*". p. 123.

- "*(...) on ne peut attendre du libre jeu de la concurrence l'avènement d'un régime économique bien ordonné*". p. 123.

- "*C'est donc à des principes supérieurs et plus nobles qu'il faut demander de gouverner avec une sévère intégrité ces puissances économiques, c'est-à-dire à la justice et à la charité sociales*". p. 124.

(48) Jean-Paul II exprime une idée similaire en indiquant qu'il faut tout d'abord envisager "*l'activité humaine à la lumière de la collaboration avec Dieu, que tout homme est appelé à réaliser*". Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango le 9 mai 1990. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 208.

(49) Paul VI. Allocution au 11^e Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 163.

(50) "*On pourrait ainsi distinguer deux pôles dans la enseignement sociale de l'Église : le premier est prophétique, il correspond au message révélé et renvoie constamment aux Écritures ; le second relève de la raison qui peut connaître la loi naturelle et reconnaître les droits de l'homme qui en découlent*". DE LAUBIER, P. *Pour une civilisation de l'amour, le message social chrétien*. Paris : Fayard, 1990. p. 13.

(51) "*Ne craignez (...) pas cette interpellation de l'Évangile au cœur de vos soucis : elle seule au contraire vous dégagera des contradictions et des blocages où s'épuisent vainement tant d'efforts devant les incertitudes et les contestations actuelles*". Paul VI. *Lettre aux Assises Nationales du CFPC à Lille le 27 avril 1970*. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 173-174

doit témoigner de sa foi par ses actes dans l'ensemble de son existence quotidienne.

La confiance inconditionnelle placée en Dieu ne va pas sans une sorte d'ascèse personnelle du dirigeant. Son engagement chrétien constitue, en raison de sa position sociale éminente, un sacrifice, ainsi qu'un appel à la responsabilité, au renoncement et à la crainte de pécher devant Dieu, mais tout ceci librement consenti et avec confiance. A ces conditions, qui correspondent à une intériorisation de la foi, il devient possible de faire "de l'économie un service indispensable, un exercice d'amour même."⁵² Celui-ci confère alors "à l'agent de l'économie la dignité propre de bienfaiteur social (...)"⁵³ ainsi que le sentiment d'œuvrer au bien de l'humanité, et au-dessus d'elle à ce qui appartient à l'éternité⁵⁴.

Le domaine des œuvres qui témoignent de la foi du dirigeant catholique tient à une action générale d'influence sur son environnement local, national, voire international. Celle-ci revêt au moins trois aspects.

Le chef d'entreprise, inspiré par les valeurs chrétiennes, doit animer, vivifier et au besoin corriger l'activité économique ou financière telle qu'on l'exerce aujourd'hui⁵⁵. Cela constitue notamment pour lui un véritable apostolat au sein du monde patronal⁵⁶. Face aux difficultés intérieures et extérieures qui ne manqueront pas de surgir à cette occasion, il doit s'efforcer d'agir graduellement et, ce faisant, chercher à dépasser en situation l'un ou l'autre, voire l'ensemble des six dilemmes autour desquels s'organise la modernité :

- capital/travail
- utilité propre/bien public
- conception de classe/conception organique de la société
- économie privée/économie publique
- initiative privée/initiative rationnellement planifiée

- autarcie nationale/marché international⁵⁷.

Les dirigeants chrétiens doivent être unis pour s'encourager mutuellement et accroître ainsi leur efficacité ; en outre, ils doivent rester unis à l'Église pour la servir et appliquer parmi les premiers ses directives sociales⁵⁸.

Enfin, le chef d'entreprise catholique est un éducateur qui, lorsqu'il est pénétré de sa foi, ne craint pas d'établir ou de rétablir en lui, puis au dehors, la juste échelle des valeurs qui émane du message chrétien. De cet effort pour "moraliser" le milieu où il agit, il tirera la force de "contester" "ceux qui concourent à créer un climat général malsain"⁵⁹.

La conception du dirigeant d'entreprise est associée dans l'E.S.E à de rigoureuses justifications tantôt théologique et anthropologique, tantôt économique, politique ou sociale. Il en est de même des autres conceptions constitutives de la GRH. Il n'est pas possible de les rapporter dans ce bref article, mais

on peut sans peine, dans ces conditions, imaginer l'ampleur de l'idéal de gestion des ressources humaines qui en résulte.

Cet édifice considérable est rarement connu de première main des chefs d'entreprise, toutefois, les enquêtes que nous avons menées auprès de patrons de PME des Pays de Loire montre chez la plupart d'entre eux une imprégnation par les valeurs catholiques dont peut résulter un conflit de devoirs entre ce qu'exige d'une part la survie économique de l'entreprise et d'autre part l'éthique personnelle du dirigeant. Mais, il surgit souvent de la confrontation des valeurs catholiques à la réalité économique des synthèses originales, qui traduisent la manière dont, chez certains dirigeants, la valeur confessionnelle tente malgré tout de se frayer un chemin jusqu'au stade de l'incarnation dans des pratiques ou des comportements. C'est à cette histoire que nous vous convions lors d'un prochain rendez-vous.

J-L. C.

(52) Paul VI. Allocution au 11^e Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 164.

(53) Ibid., p. 165.

(54) "J'avais faim... J'avais soif... J'étais nu..., et vous m'avez donné à manger, vous m'avez donné à boire, vous m'avez vêtu..." Paul VI citant un extrait de l'Évangile selon St Matthieu dans son Allocution au 11^e Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 164-165.

(55) D'après Jean-Paul II. Lettre au 18^e Congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa, le 21 septembre 1989 in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 200.

(56) Cf. Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 139.

(57) D'après Paul VI. Allocution au 11^e Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 65.

(58) D'après Paul VI. Allocution à l'Union catholique des chefs d'entreprise du Portugal à Rome le 25 novembre 1966. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 169.

(59) EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18^e Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : "Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise", le 22 septembre 1989. in *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 230.

- ALBERT, M. Préface. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 9-14.
- AUDOYER, JP. *Le nouveau management, critiques et réponses chrétiennes*. Paris : Les Presses du Management, 1997. 237 p.
- AUDOYER, JP., DE LAUBIER, P. *La société en questions*. Paray le Monial : Editions de l'Emmanuel, 2001. 203 p. Critiques et réponses chrétiennes
- BAUER, M. *Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. 1^o éd. Paris : Interéditions, 1993. 245 p. L'entreprise.
- BERTHELOT, JM. *Les vertus de l'incertitude : le travail de l'analyse dans les sciences sociales*. Paris : PUF, 1996. 271 p. Sociologie d'aujourd'hui.
- BONHOMME, P. Histoire du CFPC. *Professions et entreprises*, Octobre 1991, p. 14-16.
- BOUDON, R. *Le sens des valeurs*. Paris : PUF, 1999. 397 p. Quadrige.
- BOURGEOIS, D. "Ipse solus est maxime liberalis", principes chrétiens d'une éthique économique. In NAUDET, JY. *Morale économique, des fondements religieux à l'éthique en entreprise*. Aix-en-Provence : Librairie de l'Université, 1999, p. 89-104.
- BOURGOIN, C. *Le patronat chrétien de Nantes de 1930 à 1989*. Vol. 3. Université de Nantes : UER d'histoire, 1990. Un nouvel élan : le patronat chrétien contemporain (1976-1989), p. 254-371.
- BOUTHILLON, X. L'action du CFPC contre la corruption. *Entreprise éthique*, Octobre 1994, n° 1, p 71- 74.
- BOVAR, A. *Emile DECRE, un grand commerçant chrétien*. Nantes : Siloë, 1997. 138 p.
- BOYANCE, M. Regards et discussion sur l'enseignement social de l'Église, entretien avec O. Declèves. *Lettre 123Travail* (en ligne). n° 17, parution n° 3 (réf. du 21 octobre 2001), p. 1. Disponible sur <http://www.123travail.com/p1221001.htm>.
- BRAUD, P. "Êtes-vous catholique ?". Presses de sciences po, 1998. 129 p. La bibliothèque du citoyen.
- CALVEZ, JY. *L'économie, l'homme, la société; l'enseignement social de l'Église*. Paris : Desclée de Brouwer, 1989. 362 p. Théologie.
- CALVEZ, JY. *L'Église devant le libéralisme économique*. Paris : Desclée de Brouwer, 1994. 99p. Petite encyclopédie moderne du christianisme.
- CALVEZ, JY. *Les silences de la doctrine sociale catholique*. Paris : Les Editions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 1999. 159 p. Débattre.
- CALVEZ, JY. *Nécessité du travail : disparition d'une valeur ou redéfinition ?* Paris : Editions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 1997. 111 p.
- CALVEZ, JY. *Changer le capitalisme*. Paris : Bayard Editions, 2001. 122 p.
- CALVEZ, JY. Une doctrine sociale de l'orthodoxie russe ? *Études*, Avril 2001, n° 3944, p. 511-520.
- CAMPBELL, TC, Jr. Capitalism and Christianity. *Harvard business review*, July-August 1957, vol. 35, n° 4, p. 37-44.
- CASTRO, JL. Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management. In LAURIOL, J., MESURE, H. (dir.). *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*. Paris : L'Harmattan, 2003, chap. 6 (à paraître)
- CASTRO, JL *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise*. Paris : Université Paris IX-Dauphine. Thèse de doctorat en sciences de gestion en 3 volumes (1125 p.), soutenue le 26 mars 2002.
- CASTRO, JL *L'homme dans l'entreprise, selon la doctrine sociale de l'Église Catholique*, *Cité*, 3^e trimestre 2000, n° 35, p. 23-29
- CASTRO, JL. *Trois conceptions françaises de la GRH, contribution à l'identification du champ français de la GRH*. Université de Rouen, UFR de psychologie, sociologie et sciences de l'éducation, mémoire de DEA, 1994. 124 p.
- CERAS. Présentation générale . In CERAS. *Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.7-17.
- CFPC – patrons et dirigeants chrétiens. *Vademecum CFPC*. 2^e éd. Paris : CFPC, 1996.
- CHABOT, JL. *La doctrine sociale de l'Église*. 2^e éd. Paris : PUF, 1992. 127 p. Que sais-je?
- DHERSE, JL., MINGUET, H. *L'éthique ou le chaos*. Paris : Presses de la Renaissance, 1998. 381 p.
- DUCHENEAUT, B. *Les dirigeants de PME, enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima, 1996. 516 p.
- KERHUEL, A. Regards et discussion sur l'enseignement social de l'Église, entretien avec O. Declèves. *Lettre 123Travail* (en ligne). n° 17, parution n° 3 (réf. du 21 octobre 2001), p. 1. Disponible sur <http://www.123travail.com/p1221001.htm>.
- Les EDC. *Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens* (en ligne). Paris : 2000. (réf. du 30 avril 2000). Missions.
Disponible sur : <http://www.cfpc.org>
- McCANN, DP. Catholic teaching in an era of economic globalization: a resource for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, March 1997, vol.7, n° 2, p. 57-70.
- PEYREFITTE, A. *La société de confiance, essai sur les origines et la nature du développement*. Paris : Editions Odile Jacob, 1995. 556 p.
- PUEL, H. Définitions. *Economie et humanisme*. Février 1996, n° 336, p. 10.
- PUEL, H. *L'économie au défi de l'éthique, essai d'éthique économique*. Paris : Cujas/Cerf, 1989. 149 p. Ethique & Société.
- PUEL, H. *Les paradoxes de l'économie, l'éthique au défi*. Paris : Bayard Editions/Centurion, 1995. 252 p.
- QUINN, JJ. Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner/managers of small businesses. *Journal of business ethics*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 119-127.
- REMOND, R. *Le catholicisme français et la société politique : écrits de circonstance (1947-1991)*. Paris : Les Editions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 1995. 248 p.
- REMOND, R. *Les grandes inventions du christianisme*. 3^e éd. Paris : Bayard Editions, 1999. 249 p.
- REMOND, R. *Le christianisme en accusation, entretiens avec Marc Leboucher*. Paris : Desclée de Brouwer, 2000. 159 p.
- WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, suivi d'un autre essai*. Paris : Librairie Plon, 1964. 340 p. Recherches en sciences humaines, série jaune, n° 17. Traduits de l'allemand par Jacques Chavy.
- WEBER, M. *Sociologie des religions*. Textes réunis et traduits par Jean-Pierre Grossein, Introduction de Jean-Claude Passeron. Paris : Gallimard, 1996. 545 p.
- ZIGARELLI, MA. Catholic social teaching and the employment relationship : a model for managing human resources in accordance