



**HAL**  
open science

# 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

Jean-Luc Castro

## ► To cite this version:

Jean-Luc Castro. 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. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2002. Français. NNT : . tel-00922016

**HAL Id: tel-00922016**

**<https://theses.hal.science/tel-00922016>**

Submitted on 23 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

N° attribué par la bibliothèque

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**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

**THESE**

présentée et soutenue publiquement par

**Jean-Luc CASTRO**

*pour l'obtention du titre de*

**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

Doctorat ès Sciences de Gestion conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

**JURY**

- Directeur de recherche : Monsieur **Michel KALIKA**  
Professeur à l'Université Paris IX - Dauphine
- Rapporteurs : Monsieur **Yvon PESQUEUX**  
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers  
Monsieur **Jacques ROJOT**  
Professeur à l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne
- Suffragants : Monsieur **Bernard de MONTMORILLON**  
Professeur à l'Université Paris IX - Dauphine  
Président de l'Université Paris IX - Dauphine  
Monsieur **Jean-Yves CALVEZ**  
Professeur au Centre Sèvres

**26 mars 2002**

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*Aux sept qui me sont tout*



## Remerciements

Une thèse, c'est l'effort d'une personne et le soutien de plusieurs autres. Je voudrais donc remercier ici :

Michel Kalika, mon directeur de thèse, qui m'a soutenu dans le choix du sujet, s'est toujours montré disponible et a régulièrement su canaliser les risques d'accorder à tel ou tel aspect de la question traitée une importance ou une place disproportionnées par rapport au tableau d'ensemble ;

Aïssa Dermouche, directeur général d'Audencia Nantes.Ecole de Management, à qui je dois d'avoir pu mener à bien, grâce à des journées allouées à cela, mon trajet de recherche, depuis le mémoire de DEA soutenu en 1994 jusqu'à l'accomplissement du présent travail. Je le remercie de sa patience et de sa confiance ;

Mohamed Merdji, tout à la fois collègue et ami, qui n'a jamais été avare de conseils, de critiques constructives et d'encouragements ;

Annick Bertolotti, documentaliste du service Recherche d'Audencia, pour son dévouement exemplaire à sa fonction ;

Anne Chotard, secrétaire de la recherche à Audencia, dont le savoir-faire et la disponibilité m'auront été d'un grand secours.

Sans oublier mes proches, sans qui rien n'aurait été possible...

Laure-Anne Castro, mon épouse, dont l'infinie patience à supporter l'énième commentaire de ma recherche est une énigme qui mériterait à elle seule une autre thèse ;

Mes parents, qui n'ont jamais douté de l'issue ;

Mes beaux-parents, dont la généreuse hospitalité, tout au long des jours innombrables passés en reclus dans la chambre orange de la maison familiale, a atténué la rigueur du sacrifice consenti.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE - IDEAL DU MANAGEMENT SELON LA DOCTRINE SOCIALE DE L'EGLISE CATHOLIQUE .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE I - INDIVIDU ET ENTREPRISE .....</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE II - DIRIGEANT ET COLLABORATEURS .....</b>	<b>105</b>
<b>CHAPITRE III – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SYNDICALISME .....</b>	<b>145</b>
<b>DEUXIEME PARTIE - EMERGENCE DU MODELE D'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES .....</b>	<b>177</b>
<b>CHAPITRE IV – INADEQUATION DES THEORIES ET DES METHODOLOGIES DISPONIBLES..</b>	<b>178</b>
<b>CHAPITRE V – CHOIX D'UNE STRATEGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE.....</b>	<b>201</b>
<b>CHAPITRE VI – CONSTRUCTION PROGRESSIVE DU MODELE .....</b>	<b>236</b>
<b>CHAPITRE VII – FONCTIONNEMENT DU MODELE PAR L'EXEMPLE .....</b>	<b>273</b>
<b>TROISIEME PARTIE - ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES .....</b>	<b>296</b>
<b>CHAPITRE VIII – CAS JPD.....</b>	<b>300</b>
<b>CHAPITRE IX – CAS ML.....</b>	<b>325</b>
<b>CHAPITRE X – CAS AC .....</b>	<b>340</b>
<b>QUATRIEME PARTIE – L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES DU DIRIGEANT DE PME SUR SON MODE DE MANAGEMENT : PREMIERS RESULTATS.....</b>	<b>354</b>
<b>CHAPITRE XI – LA D.S.E A L'EPREUVE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>355</b>
<b>CHAPITRE XII – L'IDENTITE CATHOLIQUE DU DIRIGEANT DE PME .....</b>	<b>367</b>
<b>CHAPITRE XIII – AUTRES VALEURS ET CONDITIONS INFLUENTES .....</b>	<b>380</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>388</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>406</b>

<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>431</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>432</b>
<b>ANNEXES – VOLUME I.....</b>	<b>435</b>
<b>ANNEXES – VOLUME II.....</b>	<b>680</b>

## INTRODUCTION

*"Comment les valeurs catholiques du dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise influencent-elles son mode de management des collaborateurs ?"*

Cette question, qui fait l'objet d'une recherche commencée en 1995, a des sources assez diverses. Trois sont en rapport avec l'état des théories en gestion et en sociologie au début des années 90, trois avec la vie sociale et économique d'alors, et une avec nos propres centres d'intérêt. Comme il est toujours possible de rationaliser a posteriori le poids des influences respectives, nous les signalerons à égalité d'importance. Du point de vue théorique, trois éléments ont joué. Tout d'abord, nous avons été sensibles à l'incitation faite par la recherche en gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises à étudier l'influence – mal connue – de leurs dirigeants sur ce domaine d'activité<sup>1</sup>. Puis, s'est affirmée la volonté de donner une suite à un mémoire de DEA en sociologie<sup>2</sup>. Celui-ci, en effet, est une continuation et une critique des travaux de Julienne Brabet<sup>3</sup> sur les trois modèles théoriques supposés sous-jacents à la gestion des ressources humaines. Il conclut à la fragilité méthodologique des fondements de ces modèles, met en doute leur existence, puis propose six pistes d'analyse des manuels de cette discipline. Comme les résultats de ce mémoire portent sur des conceptions académiques de cette dernière, il était intéressant de poursuivre, et de connaître celles des chefs d'entreprise, ainsi que leur impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, nous avons un intérêt marqué pour les sociologues et les historiens qui explorent les mentalités économiques<sup>4</sup>. Leurs travaux s'intéressent notamment à l'influence des conceptions religieuses sur les pratiques économiques. Ces recherches

---

<sup>1</sup> FABI, B., GARAND, DJ. La gestion des ressources humaines. In JULIEN, PA.. *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica, 1994. chap. 10, p. 297-368.

<sup>2</sup> CASTRO, JL. *Trois conceptions françaises de la GRH, contribution à l'identification du champ français de la GRH*. Mémoire de DEA, Université de Rouen, 1994. 124 p.

<sup>3</sup> BRABET, J. *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris : Economica, 1993. 367 p. Gestion.

<sup>4</sup> 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.

PEYREFITTE, A. *La société de confiance, essai sur les origines et la nature du développement*. Paris : Editions Odile Jacob, 1995. 556 p.

rejoignent notre intense motivation pour l'étude comparée du contenu et de l'histoire des religions.

Les origines pratiques du projet de recherche sont, tout d'abord, une étude de cas. Celle-ci décrit l'ascension de DISPOSELEC<sup>5</sup>, PME<sup>6</sup> constituée en société coopérative ouvrière de production et leader régional de la distribution de gros de matériel électronique sur l'Ouest de la France. L'un des objectifs pédagogiques de ce cas est de permettre aux étudiants de percevoir les relations cohérentes existant entre différents éléments d'une entreprise : sa philosophie de gestion, son style de management, sa culture, ses structures d'organisation et la gestion, à proprement parler, de son personnel. Ce but permet en particulier de souligner toute l'importance des valeurs du dirigeant, son «idéologie», sa vision des rapports humains dans la société, sa conception de la gestion des ressources humaines.

L'influence de l'identité de Jean Vaillant, directeur de la SCOP<sup>7</sup>, sur quelques pratiques habituelles de gestion du personnel (organisation du temps de travail, recrutement, gestion des carrières) est nettement perceptible. On observe, par exemple, que le recrutement repose sur une présélection des candidatures par l'équipe dirigeante mais qu'ensuite les candidats retenus passent devant tous les employés du service concerné qui décident en dernier ressort.

Ces caractéristiques ont d'abord attiré notre attention sur le type de valeurs individuelles qui peuvent conduire un dirigeant à adopter à la fois une forme de SCOP et des modes de gestion du personnel singuliers. L'idée d'un projet de recherche est formellement née de là. Nous voulions alors orienter les investigations vers l'étude des mentalités «ouvriéristes», d'origine politique ou syndicale, qui permettent de rendre compte de telles pratiques. C'est, par conséquent, l'ensemble du champ de l'économie sociale qui s'ouvrait à nous. Par la suite, une information, qui depuis s'est révélée erronée, a paru dans l'instant décisive : les concepteurs du cas ont cru que Jean Vaillant était chrétien. La piste de l'influence de la composante religieuse a paru dès lors plus prometteuse. A la détermination initiale du projet de recherche, née de l'existence même de l'entreprise DISPOSELEC, s'est donc ajoutée une deuxième

---

<sup>5</sup> BOUZIAI, X., CASIRO, J.L., PEYRAT, D. *DISPOSELEC*. Montpellier : AGRIL, 1994. 15 p. Cas déposé à la CCMP, n°11296, Prix du meilleur cas de GRH 1994.

<sup>6</sup> Sigle utilisé pour «petite et moyenne entreprise»

<sup>7</sup> Sigle utilisé pour «société coopérative ouvrière de production»

cause, liée à l'attrait pour le facteur confessionnel.

Des raisons éthiques expliquent aussi le choix de la question. A partir du début des années 1990, les relations hiérarchiques, humaines et sociales dans l'entreprise se sont fortement dégradées, notamment en raison de plans sociaux à répétition. Il était, dans ces conditions, pertinent de s'interroger sur l'influence que les valeurs morales du dirigeant exercent sur sa gestion des ressources humaines. D'ordre personnel, cette détermination se rattache aussi au champ théorique de l'éthique des affaires dont l'existence procède à la fois d'une volonté de connaissance empirique et de moralisation des pratiques économiques<sup>8</sup>.

Enfin, le choix d'étudier des valeurs catholiques s'explique, outre la référence rétrospectivement erronée à l'identité chrétienne de Jean Vaillant<sup>9</sup>, par notre propre familiarité avec la religion catholique dans laquelle nous avons grandi, et dont beaucoup de principes nous paraissent pouvoir être adoptés. De telles dispositions favorisent une compréhension «de l'intérieur» de l'objet étudié, mais doivent être contrôlées pour réduire les biais éventuels qui pourraient en résulter. En outre, le fait de vivre à Nantes, à la croisée de trois régions<sup>10</sup> dont l'attachement aux valeurs catholiques est fort, augmente les chances du chercheur de pouvoir nourrir concrètement son objet.

Notre propos, depuis le début, suppose une confusion entre management et gestion des ressources humaines. Il n'en a pas toujours été ainsi. A l'origine, en effet, notre question de recherche avait pour but de déterminer comment les valeurs catholiques du dirigeant de PME influencent ses pratiques de gestion des ressources humaines. Nous entendions alors cette expression à la manière dont l'exprime ordinairement la littérature sur le thème, à savoir un ensemble de pratiques définies permettant de gérer les trajectoires des salariés de leur entrée à leur sortie de l'entreprise.<sup>11</sup>

Très vite, les interviews nous ont montré que les dirigeants ne font pas spontanément de

---

<sup>8</sup> Dix ans plus tard, ces raisons demeurent plus que jamais valables.

<sup>9</sup> Ce qui, du reste, renvoie à une triple possibilité : catholique, protestant ou orthodoxe

<sup>10</sup> Vendée, Bretagne et Anjou

<sup>11</sup> Il s'agit principalement de recrutement, de gestion de l'emploi et des compétences, de rémunération, d'évaluation et de formation du personnel, de gestion des carrières et enfin de gestion des départs sous toutes leurs formes

distinction claire entre management et gestion des ressources humaines, et que ce serait considérablement appauvrir les entretiens que de les obliger à se tenir aux définitions académiques. Ce constat empirique est confirmé par les observations de Mahé de Boislandelle<sup>12</sup>. Les dirigeants de PME ne différencient pas les dimensions d'administration, de gestion et de stratégie en matière de ressources humaines. Ils attribuent souvent l'étiquette de GRH<sup>13</sup> à la première, pour mieux s'approprier les «deuxième et troisième niveaux dans une fonction commune de direction générale qualifiée de management.»<sup>14</sup> Mahé de Boislandelle ajoute que «cela contribue de fait à souligner l'importance que le dirigeant attribue aux hommes même si c'est au détriment d'une définition englobante et savante de la GRH.»<sup>15</sup> Par conséquent, nous avons décidé d'élargir notre investigation au management des hommes en général, en y incluant les pratiques étudiées d'ordinaire sous l'appellation de GRH.

Nos motivations d'origine étaient suffisamment nombreuses pour alimenter une recherche de longue haleine qui ne dépende pas a priori d'une demande théorique ou pratique univoque et spécifique. Toutefois, un article ultérieur de John J. Quinn<sup>16</sup> a confirmé l'intérêt et la pertinence du sujet pour la discipline académique de «l'éthique des affaires».

L'auteur constate en effet que celle-ci s'est plutôt intéressée jusqu'ici aux grandes entreprises. Sa recherche, à l'inverse, porte sur les dirigeants de PME, propriétaires de leur entreprise. Elle étudie plus particulièrement le lien entre l'éthique personnelle du dirigeant et son attitude face à certains problèmes du travail.

Après avoir rappelé les principales raisons économiques et académiques de l'intérêt porté depuis quelques années aux PME, il ajoute que leurs dirigeants sont, par hypothèse, plus à même de faire prévaloir leur éthique personnelle dans les décisions qu'ils prennent dans l'entreprise. Le passage de l'attitude au comportement, dans des situations caractérisées par des dilemmes éthiques, a été modélisé par Trevino (1986). Prenant appui sur les travaux de

---

<sup>12</sup> MAHE DE BOISLANDELLE, H. GRH en PME, Universalité et contingences: essai de théorisation. *Revue internationale PME*, 1998, vol. 11, n° 2-3, p.11-30.

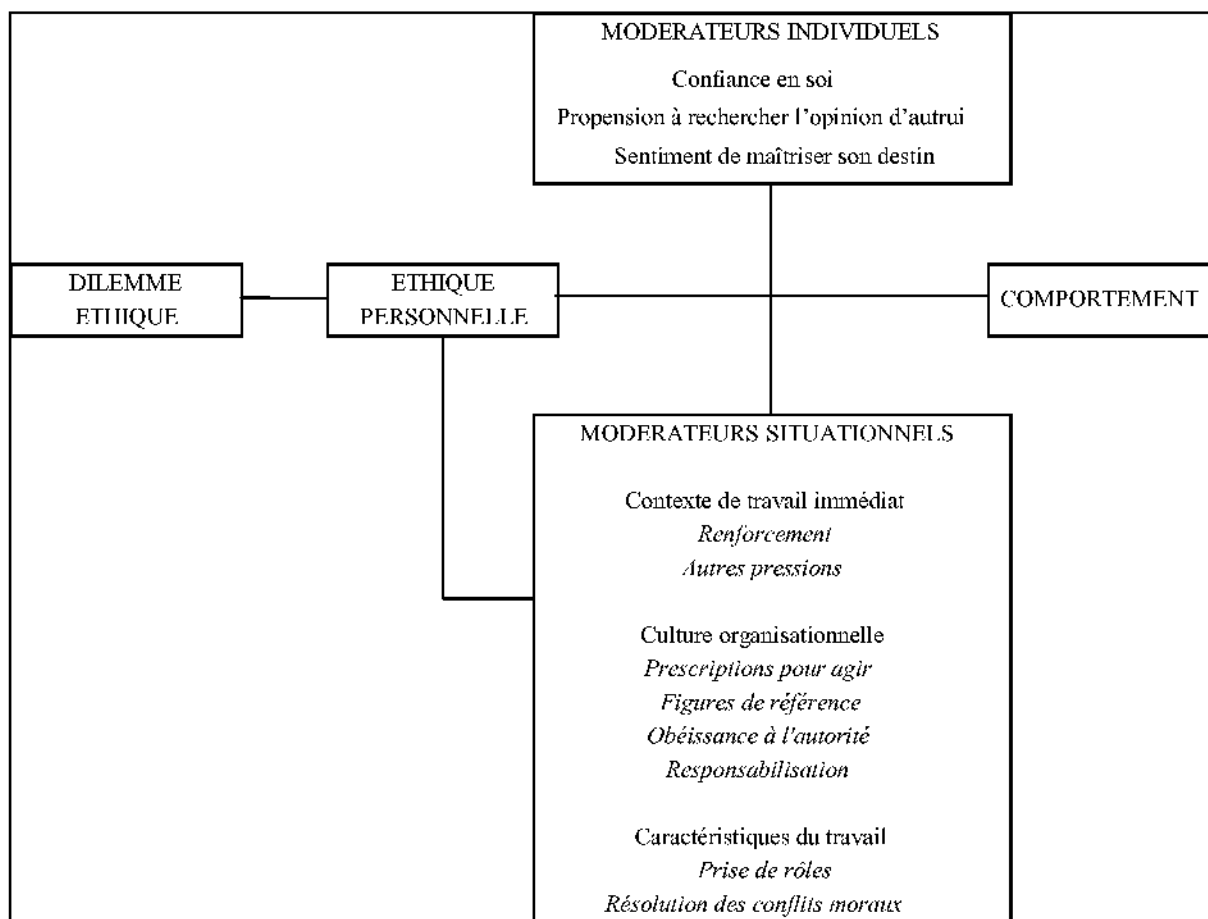
<sup>13</sup> Sigle utilisé pour «gestion des ressources humaines»

<sup>14</sup> Op. cit., p. 22

<sup>15</sup> Op. cit., p. 22

<sup>16</sup> QUINN, J.J. 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.

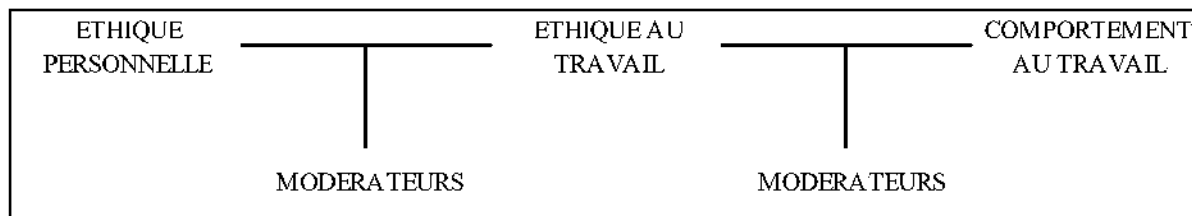
Kohlberg (1969) pour expliquer la manière dont un individu détermine à l'origine ce qui est bien ou mal, Trevino ajoute que le comportement de l'individu est, au cours de la transition qui va du jugement à l'acte, influencé par des facteurs psychologiques et situationnels. Toutefois, beaucoup de ceux que le modèle recense parmi ces derniers n'ont de sens que pour des employés de l'entreprise, pas des dirigeants.



**Figure 1 - Modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations  
(adapté de Trevino, 1986)**

L'article de Quinn souligne que la modélisation des décisions dépendant de considérations éthiques a été très largement reprise par la littérature sur la prise de décision et le management stratégique. Celle-ci s'accorde à reconnaître l'extrême importance des valeurs personnelles des individus pour comprendre leurs comportements dans l'organisation. Mais, il suggère de compléter les modèles qui en sont issus en introduisant une nouvelle étape dans le passage examiné. En effet, comme rien ne garantit a priori que l'éthique du dirigeant dans un contexte professionnel et hors de celui-ci soit la même, Quinn propose le schéma suivant :





**Figure 2 – Enrichissement du modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations (Quinn, 1997)**

L'enjeu de cette distinction, essentielle à la construction de l'auteur, est en définitive de savoir si les décisions du dirigeant dans l'entreprise sont entièrement commandées par des exigences économiques, ce qui accrédirait la thèse d'une nette séparation entre les deux sphères éthiques qu'il a discernées, ou bien si la première a une influence sur la seconde.

Quinn s'intéresse alors aux déterminants de l'attitude éthique du dirigeant dans l'entreprise qui auraient un lien avec son éthique personnelle. L'analyse de la littérature à laquelle il procède fait apparaître des facteurs d'influence classiques des attitudes au travail liées à des problèmes ou des dilemmes éthiques : sexe, âge, fonction, taille de l'entreprise, secteur d'activité. Les travaux de Burke *et al.* (1993) suscitent plus particulièrement son intérêt, car leurs investigations ne se limitent pas aux managers mais portent sur d'autres professions. Selon ces derniers, le groupe «le plus éthique» est celui des ministres du culte, et «le moins» les managers travaillant dans la finance.

Quinn observe que le premier constat est assez logique, mais qu'il n'est pas nécessaire d'être un ministre du culte pour être affilié à des institutions affichant explicitement ou comportant implicitement une dimension éthique. Que le lien des personnes à ces dernières soit de simple sympathie, d'adhésion ou de militantisme, ces degrés d'engagement s'adressent à tous les individus sans exception.

Aussi, rejoignant par là sa préoccupation première, est-il conduit à se demander si la fréquentation d'institutions à caractère éthique ne pourrait pas avoir une influence importante sur des propriétaires-dirigeants de PME. Parti d'une réflexion sur des organisations religieuses, il en vient à étendre son interrogation à d'autres groupes, comme il le précise dans l'article :

Ces autres influences peuvent provenir d'organisations tournées vers la «collectivité», comme celles que nous avons déjà mentionnées (fondations charitables, églises, partis politiques, etc.), ou vers les affaires (chambres de commerce, rotary club, lion's club) ou les deux (partenariats éducation/affaires).<sup>17</sup>

Afin de discriminer entre ces différentes possibilités, Quinn fonde sa recherche sur trois hypothèses *a contrario* :

- Les propriétaires-dirigeants de PME ayant de fortes relations avec la communauté des affaires en dehors de leur secteur économique propre n'affichent pas d'attitudes éthiques différentes de ceux qui n'entretiennent pas de tels liens ;
- Les propriétaires-dirigeants de PME ayant de fortes relations avec la «collectivité» au sens large n'affichent pas d'attitudes éthiques différentes de ceux qui n'entretiennent pas de tels liens ;
- Les propriétaires-dirigeants de PME ayant de fortes relations avec des organisations comportant ouvertement une dimension éthique (en l'occurrence des organisations religieuses) n'affichent pas d'attitudes éthiques différentes de ceux qui n'entretiennent pas de tels liens.<sup>18</sup>

Un questionnaire, essentiellement construit sur la proposition de scénarios à caractère éthique, a été adressé à 41 propriétaires-dirigeants de PME situées à l'Ouest de Londres. Dans l'analyse des résultats, 3 sous-groupes ont été plus particulièrement étudiés. Respectivement désignés par groupe «religieux», groupe «affaires» et groupe «collectivité», ils sont constitués de répondants qui se disent actifs ou très actifs dans une ou au moins une des organisations correspondant à leur engagement.

Après avoir rappelé les 2 étapes centrales de la modélisation qu'il propose, Quinn synthétise les principaux résultats comme suit :

Dans le cas des propriétaires-dirigeants de petites entreprises, les preuves que nous avons rapportées accréditent l'hypothèse selon laquelle les valeurs personnelles influencent la première étape du processus : les attitudes par rapport aux problèmes de travail présentant des enjeux éthiques. Les répondants du groupe «religieux», qui sont, après tout, membres des organisations dans lesquelles la dimension éthique est explicite, se sont montrés globalement plus concernés par les problèmes éthiques que ceux qui n'en sont pas membres ou ceux qui appartiennent au groupe «affaires», ou bien encore, quoique moins clairement, ceux du groupe «collectivité». Sur certaines questions éthiques bien spécifiques, les membres du groupe religieux ont également exprimé une plus grande sensibilité que les non-membres, notamment sur le thème de la discrimination. Cela implique-t-il que les membres des groupes «affaires» et «collectivité» ne mêlent pas leur éthique personnelle aux problèmes du travail ? A première vue, la réponse serait oui, mais nous devrions dans ces conditions remettre en question l'hypothèse selon laquelle ces membres se rattachent personnellement à des principes éthiques différents de ceux qui n'appartiennent pas à ces groupes. Si nous acceptons les résultats obtenus à propos des membres des groupes «religieux», nous pouvons interpréter ces derniers en indiquant que les membres des organisations liées aux affaires n'ont pas de positions éthiques supérieures aux non-membres, quel que soit par ailleurs l'affichage éthique que pratiquent ces organisations.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Op. cit., p. 123

<sup>18</sup> Id., p. 124

<sup>19</sup> Id. p. 126

Envisageant en conclusion les suites à donner à son étude, l'auteur suggère, pour aboutir à des analyses plus fines, de distinguer entre membres d'organisations religieuses aux fondements éthiques différents.<sup>20</sup>

Toutefois, l'objet de cette nouvelle exploration ne nous paraît pas complètement clair. Veut-il indiquer par là qu'il faudrait vérifier désormais s'il existe ou pas une influence de l'éthique personnelle du dirigeant sur son attitude éthique dans l'entreprise selon le type d'organisation religieuse dont il est membre, voire selon le fondement éthique qui la soutient ? Ou bien que la sensibilité des dirigeants aux scénarii à caractère éthique qui leur sont soumis pourrait varier en intensité selon cette appartenance ? Comment comprendre au juste, de ce point de vue, la note de bas de page de son article, qui stipule qu'il a eu affaire exclusivement à des répondants inscrits dans le judéo-christianisme, probablement du fait de la taille de son échantillon et des secteurs d'activité concernés.

En effet, comment pourrait-on interpréter la sensibilité éventuellement moindre des membres de telle ou telle organisation religieuse à ces scénarios ? Il faudra bien supposer, sans pouvoir aisément l'expliquer pour autant, que certaines caractéristiques de ces membres les rendent peu perméables dans l'entreprise à l'influence du système de valeurs éthiques auquel ils se rattachent expressément en dehors d'elle, hypothèse déjà utilisée par Quinn à propos des membres des groupes « affaires » et « collectivité ». Soit ce sont certains traits de l'organisation religieuse (qui restent à déterminer), leur influence sur les membres (qui est à préciser), qui sont à l'origine des variations de sensibilité constatées. Quant à l'imputer à la confession qui la sous-tend, cela reviendrait de manière absurde à juger qu'il existe des confessions moins « éthiques » que d'autres, sauf à légitimement remettre en cause la croyance en l'universalité morale des scénarios à caractère éthique proposés, c'est-à-dire le type de méthodologie utilisé.

Autrement dit, le grand intérêt d'avoir établi par comparaison avec des organisations non-religieuses l'influence effective de l'appartenance à une organisation religieuse sur l'éthique du dirigeant dans l'entreprise, risque de diminuer considérablement, voire de tourner à l'objet de scandale, si l'on poursuit l'exercice comparatif précédent à l'identique sur les membres de

---

<sup>20</sup> A ce propos, l'auteur souligne dans une note de bas de page : « Dans cette étude, probablement en raison de la taille de l'échantillon et des secteurs visés, tous les répondants appartenaient à la tradition judéo-chrétienne. » Op. cit., p. 127

différentes confessions religieuses

Il nous paraît dès lors plus profitable d'essayer de **COMPRENDRE EN PROFONDEUR** l'influence qui opère dans le phénomène mis à jour par Quinn. Nous nous sommes pour cela intéressés à des dirigeants de PME expressément rattachés à une organisation patronale chrétienne, quoique d'inspiration et de constitution essentiellement catholiques : le CFPC – patrons et dirigeants chrétiens<sup>21</sup>.

Dans ces conditions, l'objet de notre recherche est de déterminer comment les valeurs catholiques du dirigeant de PME, nourries entre autres par cette appartenance au CFPC, parviennent à s'incarner dans le mode de management du chef d'entreprise. En effet, de la compréhension de ce processus dépend à son tour notre bonne compréhension de l'intensité avec laquelle ces valeurs exercent leur influence et des résultats que cette dernière produit sur le management des hommes.

La différence de perspective avec Quinn ne doit toutefois pas masquer la parenté de l'interrogation. Elle signale qu'une demande théorique nouvelle est en cours, et sa particularité est de se situer à l'intersection de disciplines académiques et de thèmes d'étude qui communiquaient assez peu jusqu'ici.

L'un des mérites principaux de l'article de Quinn est de commencer à opérer les jonctions. Au champ académique de l'éthique des affaires, plutôt soucieux jusqu'ici d'étudier les comportements des salariés de la grande entreprise, et notamment ses cadres et dirigeants, il fait valoir l'intérêt d'une étude du comportement du patron de PME. Outre un rappel de l'importance économique prise par les PME depuis 20 ans, les arguments qu'il avance sont à la fois ceux des tenants du «paradigme de la spécificité de la PME» (Torrès, 1998), comme par exemple le poids incomparable de son dirigeant sur sa constitution, son fonctionnement et son développement, et ceux qui s'emploient çà et là à remettre progressivement en question ce paradigme qui s'est imposé progressivement en 30 ans (Torrès, 1998). Ainsi, note-t-il :

Une autre raison d'étudier les petites entreprises vient du flou croissant de la séparation entre petites et grandes sociétés. La tendance aux restructurations radicales, à la concentration sur les métiers de base, à la

---

<sup>21</sup> Depuis le 26 avril 2000, le CFPC est devenu « les EDC – les entrepreneurs et dirigeants chrétiens ».

décentralisation et à la mise en place de transactions internes à distance au sein des grands groupes suscite chez ces derniers une propension croissante à organiser leurs activités en grappes de PME et à les manager comme telles.<sup>22</sup>

De la première espèce d'argument, il tire avantage pour montrer que la discipline de l'éthique des affaires a tout intérêt à privilégier l'observation du dirigeant de PME pour mieux comprendre les ressorts, dans l'entreprise, du comportement humain confronté à la dimension éthique. De la seconde, il retire l'idée que les raisons qui ont favorisé dès l'origine l'émergence de la discipline de l'éthique des affaires et son application à la grande entreprise valent tout autant pour les PME. Celles-ci, en effet, n'échappent, pas plus que les autres, aux changements d'attitude et à l'exigence éthique afférente qui affectent désormais les problèmes de politique du personnel, de santé et de sécurité, de pollution ainsi que les rapports avec les clients et les fournisseurs.

L'autre apport de Quinn, outre sa distinction conceptuelle prometteuse entre éthique du dirigeant dans et hors de l'entreprise, est de pointer l'importance, dans le concert des valeurs personnelles du dirigeant susceptibles d'influencer son attitude éthique dans l'entreprise, puis son comportement, celles qui ont une origine religieuse.

En circonscrivant notre recherche à des valeurs religieuses au contenu bien défini, les valeurs catholiques, et à un domaine d'influence délimité, les pratiques de management des hommes, nous prolongeons et précisons cette jonction. Mais, dans le même mouvement, nous faisons surgir un objet d'étude qui déborde le cadre d'un champ de recherche déterminé.

En effet, en décomposant le sujet en parties faisant sens par elles-mêmes et susceptibles d'être traitées dans des champs dûment identifiées de la recherche en gestion, il apparaît deux grands domaines dont l'objet est partiellement lié à notre étude :

- L'éthique des affaires
- La PME

Dans ce dernier, il convient de s'intéresser au patron de PME, à ses valeurs et à la manière dont il manage les hommes et gère les ressources humaines.

---

<sup>22</sup> Op. cit., p. 120

Mais, si pertinentes qu'elles soient, ces contributions n'aident pas à cerner la spécificité de notre objet, qui tient au caractère catholique des valeurs examinées. Aussi, d'autres types de référence nous ont-ils été nécessaires pour rendre compte de cette singularité. Nous nous sommes intéressés, dans ce cadre, à deux choses : la doctrine sociale de l'Eglise Catholique et le patronat catholique.

La doctrine sociale de l'Eglise 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<sup>ème</sup> 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'Eglise 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 œuvre et les compétences pour le faire. En revanche, les principes et les réflexions qui constituent le discours socio-économique de l'Eglise 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. Cette aide s'adresse en particulier aux dirigeants d'entreprise.

Bien qu'il existe différentes organisations catholiques auxquelles un patron peut choisir d'adhérer, celle qui a explicitement vocation depuis sa création à accueillir de manière spécifique petits et grands patrons catholiques (comme par exemple Michel Albert ou François Michelin) est le CFPC - patrons et dirigeants chrétiens. Aussi, avons-nous choisi de nous informer sur lui. Cet organisme, qui fut créé en 1926, et dont l'histoire est intimement liée à la naissance et à la diffusion de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique, compte aujourd'hui 2 500 chefs d'entreprise, dont 70% gèrent des entreprises de moins de 200

personnes. Il définit ses missions actuelles comme suit :

Le CFPC a pour mission d'aider les chefs d'entreprise à faire l'unité entre leur foi et leur vie professionnelle. Ces deux domaines paraissent souvent éloignés l'un de l'autre, sinon incompatibles aux yeux de certains.

La grande aventure industrielle et économique, à laquelle prennent part les dirigeants d'entreprise, est conforme au dessein de la vie. Dans cette perspective, l'homme, infiniment respectable, est au cœur de l'entreprise, il doit donc être libre. Cette liberté engendre d'inévitables conflits dont il faut sortir dans le respect mutuel et dans l'amour qui est la grande loi des relations entre les hommes.

L'équilibre social repose sur trois concepts :

*La propriété*

La propriété privée, y compris celle des moyens de production, est nécessaire à l'homme pour une bonne gestion et pour prolonger sa liberté. Mais les biens produits sont à destination universelle et appellent le partage afin que les besoins fondamentaux de tous soient satisfaits.

*La subsidiarité*

L'esprit de subsidiarité veut que tout échelon d'une hiérarchie accomplisse toutes les tâches dont il est capable. L'échelon supérieur doit favoriser l'autonomie de l'échelon inférieur et s'interdire d'agir à sa place.

*La solidarité*

La solidarité passe par la défense et la promotion de la dignité de la personne. Elle doit s'exprimer à l'égard des plus faibles dans l'entreprise, des laissés-pour-compte de l'économie et des peuples des pays les plus pauvres du monde.

Le dirigeant d'entreprise est souvent seul face à ces questions, comme vis-à-vis des problèmes qu'il rencontre dans son entreprise. Parce qu'il offre un lieu fraternel de réflexion, d'échange et de conversion personnelle, le CFPC croît et rajeunit. Il aide les patrons et dirigeants d'entreprise à agir dans le monde, sur les mentalités et les institutions. En invitant à mettre l'évangile au cœur de la vie professionnelle, le CFPC répond à un grand besoin contemporain : «savoir pour qui et pourquoi travailler».<sup>23</sup>

Organisé en 17 régions coordonnées par un bureau national, le CFPC dépend avant tout pour son dynamisme de l'activité de ses sections locales, dont le nombre varie selon les régions. Leur total dépasse les 200.

L'étude de l'influence des valeurs catholiques des dirigeants de PME sur leur mode de management suscite, par conséquent, une difficulté majeure. En effet, le sujet n'a été traité comme tel dans aucun des champs théoriques évoqués précédemment, qu'il s'agisse, en général, d'éthique des affaires et de théorie de la PME, ou, en particulier, de doctrine sociale de l'Eglise Catholique ou d'études sur le CFPC.

Il convient, en revanche, de signaler l'analogie de notre projet de recherche avec - sinon la finalité - du moins la démarche qui anime le sociologue Max Weber lorsqu'il étudie les liens entre l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Toutefois, cette analogie, comme nous

---

<sup>23</sup> Les EDC. *Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens* (en ligne). Paris : 2000. (réf. du 30 avril 2000). Missions. Disponible sur : <<http://www.CFPC.org/first.html>>

allons le démontrer, n'est vraie que jusqu'à un certain point.

Se sentant sommé par les critiques qui ont été faites de son célèbre ouvrage<sup>24</sup> de leur donner la réplique, Weber publie en 1910 une « réponse finale aux critiques » dans laquelle il exprime nettement la nature de l'objectif poursuivi dans cette étude, la signification exacte qu'il importe, selon lui, d'accorder à ses travaux, et le type de démarche qui répond le plus adéquatement à l'un et à l'autre<sup>25</sup>.

Il signale tout d'abord avoir rappelé le fait, selon lui non contesté, c'est-à-dire déjà établi avant ses propres travaux, « de la congruence entre le protestantisme et le capitalisme moderne ». Il affirme ensuite avoir cherché à déterminer comment des maximes morales propres à l'« esprit capitaliste »<sup>26</sup> se différencient de « maximes différentes, en particulier de celles du Moyen-Age. » Puis, à l'étape suivante, il a essayé « d'illustrer<sup>27</sup> à nouveau à l'aide d'exemples le mode de rapport *causal*<sup>28</sup> que ce genre d'attitudes psychiques entretient avec le système économique du capitalisme moderne. » Il indique alors avoir « rencontré l'idée de "profession-vocation" (*Beruf*)<sup>29</sup> » et rappelé à la suite « l'affinité élective (*Wahlverwandtschaft*)<sup>30</sup> très spécifique que le calvinisme (et avec lui les quakers et quelques sectes semblables) entretient avec le capitalisme ». Une fois encore, cette relation lui apparaît connue de longue date au moment où il entreprend ses recherches. Enfin, il explique que sa dernière intention a été de démontrer que la conception que ses contemporains ont de la profession « possède, d'une manière ou d'une autre, un fondement *religieux*<sup>31</sup>. »

Les premiers résultats de ces différents travaux lui auraient alors imposé la question suivante : « quel rapport le protestantisme dans ses différentes nuances a-t-il entretenu avec le

---

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Ce document n'a été que très récemment traduit en français dans WEBER, M. *Sociologie des religions*. Textes réunis et traduits par Jean-Pierre Grossein, Introduction de Jean-Claude Passeron. Paris : Gallimard, 1996. 545 p. chap I, Après l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, réponse finale aux critiques, p.133-163.

<sup>26</sup> Il s'appuie pour cela sur les maximes de B. Franklin

<sup>27</sup> Mis en italiques par Weber

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Idem



développement de l'idée de profession-vocation dans la signification particulière qu'elle a revêtue pour le développement des qualités *éthiques*<sup>32</sup> de l'individu qui influencent l'aptitude de celui-ci au capitalisme ? » L'ouvrage sur « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » se veut une réponse à cette question.

Comme telle, cette interrogation n'a pas de rapport immédiat ou évident avec notre propre problématique. L'analogie dont nous avons fait état est par conséquent ailleurs. Elle réside dans la démarche que Weber adopte pour répondre à sa question. Celle-ci est également exposée, avec une volonté pédagogique patente, dans la « réponse finale aux critiques »<sup>33</sup>

Pour traiter vraiment le problème, il a fallu : (1) dans la mesure du possible (c'est-à-dire pour autant qu'un profane en théologie en est capable) mettre d'abord à jour l'ancrage théorético-dogmatique de l'éthique propre aux différentes nuances de protestantisme, pour montrer qu'il ne s'agissait pas de choses purement accessoires, sans lien avec le contenu de pensée de la religiosité en question; mais (2) il a fallu aussi analyser (ce qui *très différent*<sup>34</sup> du premier point) quelles motivations *pratiques et psychologiques*<sup>35</sup> chaque branche du protestantisme dans sa religiosité particulière recelait pour le *comportement*<sup>36</sup> éthique réel. En dehors de toutes les déformations et autres approximations que l'on trouve chez lui, Rachfahl a été totalement incapable de comprendre que les deux questions mentionnées à l'instant *concernent des objets totalement distincts*<sup>37</sup>. Il est certes intéressant et important, même du point de vue pratique, de s'interroger sur les idéaux éthiques contenus dans la *doctrine*<sup>38</sup> ecclésiastique du catholicisme, de Luther, de Calvin et d'autres, et sur leurs concordances ou leurs oppositions mutuelles, de se demander si certaines formes de comportement, cultivées sur le plan pratico-psychologique par le protestantisme ascétique, n'auraient pas été exigées, comme l'avance Rachfahl, « du laïc catholique lui-même » (et non pas seulement du moine) par la doctrine de l'Eglise, ou si elles ne « valaient » pas pour lui aussi; mais Rachfahl n'a pas compris que cette constatation n'éclaire *en rien* la question de savoir si le type de religiosité en question a créé également chez ses disciples le *moteur psychologique apte à produire un comportement typique*<sup>39</sup> correspondant à la doctrine religieuse en question (ou bien un comportement tout différent dans la réalité, ou bien, par exemple, un comportement qui va encore plus loin que la doctrine, sur certains points particuliers).

Nous avons considéré qu'il y a analogie de démarche entre Weber et nous-mêmes parce que nous avons aussi à explorer, dans un premier mouvement, un corpus « théorético-dogmatique »<sup>40</sup>, la DSE<sup>41</sup>, qui par hypothèse ne devrait pas être sans effet sur « le contenu de pensée de la religiosité en question », ici la religiosité catholique, et, dans un second temps, nous devons également déterminer « si le type de religiosité en question a créé également chez

---

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Op. cit., p. 140-141

<sup>34</sup> En italiques chez l'auteur

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Idem

<sup>37</sup> Idem

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Comme Weber, nous ajoutons : " pour autant qu'un profane en théologie en est capable"

<sup>41</sup> Doctrine sociale de l'Eglise Catholique

ses disciples le *moteur psychologique apte à produire un comportement typique* correspondant à la doctrine religieuse en question (ou bien un comportement tout différent dans la réalité, ou bien, par exemple, un comportement qui va encore plus loin que la doctrine, sur certains points particuliers). »

Toutefois, l'analogie avec la démarche wébérienne s'arrête là pour deux raisons. Tout d'abord, le domaine exploré par Weber appartient sans conteste à la sociologie générale des religions. Il traite de phénomènes dont l'amplitude est vaste tant du point de vue temporel (de la Réforme à la naissance de ce que Weber lui-même appelle « le capitalisme primitif ») que spatial (l'étude de l'Europe réformée et catholique, ainsi que celle des Etats-Unis sont notamment nécessaires au projet de l'auteur). Notre objet, en dépit de la pluralité des thèmes théoriques auxquels il renvoie, est à l'intersection de l'éthique des affaires et des sciences du management, qui ont en partage de vouloir comprendre l'entreprise et d'éclairer son action.

Cette différence d'échelle entraîne une différence de perspective et d'attention. L'efficacité des conditionnements généraux de l'action humaine n'est pas négligée en management, mais, notamment dans les recherches qualitatives, elle est observée à partir de situations concrètes et locales, dont on cherche à déterminer les caractéristiques singulières susceptibles d'avoir un effet réel plus général, mais de portée limitée.

En ce sens, la perspective propre aux sciences du management rejoint-elle plutôt les positions définies par le sociologue américain R.K. Merton<sup>42</sup>, au début des années 50 :

Ici, par *théorie sociologique* nous entendons des conceptions logiquement reliées entre elles, et d'une portée non pas universelle mais volontairement limitée. Nous cherchons à centrer l'attention sur ce qu'on pourrait appeler les « théories à moyenne portée » : théories intermédiaires entre les hypothèses mineures qui jaillissent chaque jour à foison dans le travail quotidien de la recherche, et les large spéculations qui partent d'un maître-schéma conceptuel d'où l'on espère tirer un grand nombre de régularités du comportement social accessibles à l'observateur.<sup>43</sup>

Cette conception a été complétée à la fin des années 60 par deux sociologues américains, B.G. Glaser et A.L. Strauss<sup>44</sup>, qui ont, en quelque sorte, radicalisé le point de vue de Merton, en

---

<sup>42</sup> MERTON, R.K. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Traduit de l'américain et adaptés par Henri Mendras. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Plon, 1965. 514 p.

<sup>43</sup> Op. cit., p. 13

<sup>44</sup> GLASER, B.G., STRAUSS, A.L. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter,

définissant une stratégie de recherche empirique qui permet de « découvrir » la théorie de portée limitée adéquate à des objets ou des domaines pour lesquels des théories générales n'existent pas, ou bien dont l'existence a pour effet de faire perdre de vue ce que l'objet nouveau a de singulier et d'irréductible aux théories qui ont déjà cours. Ce point de vue a pour conséquence d'accorder une importance décisive aux caractéristiques singulières, locales et concrètes dans lesquelles « s'enracine » l'objet étudié, sans négliger pour autant - à condition de bien le contrôler - l'apport de certaines théories qui lui sont soit connexes, soit transposables.

Merton n'est jamais parvenu à la notion de découverte d'une théorie enracinée dans l'objet quand il discutait des « fonctions théoriques de la recherche ». Le concept le plus apparenté qu'il ait pu concevoir est celui de « serendipity »<sup>45</sup>; à savoir, un résultat non prévu, une anomalie, de caractère décisif, donne naissance à une nouvelle hypothèse. Ce concept ne contient toutefois pas l'idée de mettre à jour une théorie de manière délibérée à travers la recherche sociologique. Il attribue la découverte d'une nouvelle hypothèse à l'effet de surprise. Merton était plus préoccupé par la manière dont l'effort de validation des théories par la recherche pouvait agir en retour sur elles. Il s'est montré de la sorte concerné par la façon de modifier empiriquement une théorie, et non par celle de l'engendrer méthodiquement à partir de données empiriques.<sup>46</sup>

Les travaux de Glaser et Strauss, qui relèvent à l'origine de la sociologie américaine de tradition empirique, ont été déterminants dans l'émergence de la recherche qualitative en management au cours des années 90, notamment en France.

A cette première différence de perspective, d'attention et d'objet entre les travaux de Weber et les nôtres, qui, pour autant ne doit pas faire oublier une parenté de démarche, se superpose une seconde différence, plus décisive que la première.

En effet, le statut qu'il convient d'accorder au corpus « théorético-dogmatique » présent au fondement des deux travaux n'est pas le même. Weber, en effet, s'est défendu à de nombreuses reprises d'avoir voulu démontrer ou établir un lien direct, causal entre un ensemble de principes proprement religieux et des comportements économiques particulièrement adéquats au capitalisme naissant.

Il s'en défend, non pas parce que cette perspective serait en soi inenvisageable, mais parce que

---

1967. 271 p.

<sup>45</sup> Dans la traduction qu'il propose de Merton, Henri Mendras laisse le mot en anglais et le définit comme « la découverte par chance ou sagacité de résultats que l'on ne recherchait pas ».

<sup>46</sup> Op. cit., p. 2

le corpus « théorético-dogmatique » qu'il analyse ne fut jamais, et quelle que soit la mouvance étudiée (luthérienne, baptiste, calviniste), destiné **EN TANT QUE TEL** à favoriser ou à engendrer des comportements économiques spécifiques qui lui soient pleinement adéquats et dans lesquels il puisse en quelque sorte trouver sa justification et vérifier sa pertinence. Ce qu'en dit Weber mérite d'être rappelé ici :

Par conséquent, si, dans nos recherches sur les rapports entre l'éthique des vieux protestants et le développement de l'esprit capitaliste, nous partons des créations de Calvin, du calvinisme et des autres sectes puritaines, il ne faut pas en déduire pour autant que nous nous attendons à rencontrer chez l'un des fondateurs ou des représentants de ces mouvements religieux, comme *but*<sup>47</sup> de l'effort de sa vie, l'éveil de ce que nous appelons « esprit capitaliste », et cela en quelque sens que ce soit. Nous ne croyons certes pas que la recherche des biens de ce monde, conçue comme une fin en elle-même, ait jamais revêtu une valeur éthique pour aucun d'entre eux. Disons-le une fois pour toutes : pour aucun des réformateurs - et parmi ceux-ci nous rangerons pour notre propos un Menno, un Fox, un Wesley - les programmes de réforme morale n'ont jamais constitué la préoccupation dominante. Ces hommes ne furent à aucun degré des fondateurs de sociétés pour la « culture morale », les représentants de réformes sociales humanitaires ou d'idéaux culturels. Le salut des âmes - et lui seul - tel fut le pivot de leur vie, de leur action. Leurs buts éthiques, les manifestations pratiques de leurs doctrines étaient tous ancrés là, et n'étaient que les *conséquences* de motifs purement religieux. C'est pourquoi nous devons nous attendre à ce que les effets de la Réforme sur la culture, pour une grande part - sinon, de notre point de vue, la part prépondérante - aient été des conséquences imprévues, *non voulues*, de l'œuvre des réformateurs, conséquences souvent fort éloignées de tout ce qu'ils s'étaient proposé d'atteindre, parfois même en contradiction avec cette fin.<sup>48</sup>

On comprend mieux, dans ces conditions, le caractère complexe de la question que tente de résoudre Weber, telle que nous l'avons rappelée plus haut. Examinée de près, elle contient trois dimensions à explorer en cascade :

- les liens entre les différentes variétés de protestantisme et l'idée de « profession-vocation »;
- le type de dispositions éthiques particulières qu'a engendrées cette idée;
- la sélection de celles qui se trouvent particulièrement en adéquation<sup>49</sup> avec « l'aptitude » de l'individu étudié « au capitalisme ».

Pour garantir que ses lecteurs - et ses détracteurs éventuels - auront une interprétation correcte de ses intentions, Weber tient à rappeler qu'il n'a entrepris ce travail que pour mieux mettre à jour les raisons qui ont abouti « au développement de notre civilisation moderne, spécifiquement orientée vers le monde d'ici-bas. » :

Disons-le expressément dès l'abord, il ne s'agira nullement de tenter d'évaluer (*werten*)<sup>50</sup> les idées de la Réforme

---

<sup>47</sup> Tous les italiques de la citation sont de Weber

<sup>48</sup> WEBER, M. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, suivi d'un autre essai*. Paris : Librairie Plon, 1964. p. 105

<sup>49</sup> Weber parle volontiers « d'affinité élective »

<sup>50</sup> Tous les italiques de la citation sont de Weber

en un sens politico-social (*sozialpolitisch*) ou religieux déterminé. Nous avons constamment affaire à des aspects de la Réforme qui risquent d'apparaître comme accessoires, superficiels même, à une conscience authentiquement religieuse. Simplement, nous avons entrepris de préciser la part qui revient aux facteurs religieux parmi la complexité des innombrables facteurs (*Einzel motive*) historiques ayant contribué au développement de notre civilisation moderne, spécifiquement orientée vers le monde d'ici-bas. La question que nous posons ne vise qu'à déterminer, parmi certains contenus caractéristiques de cette civilisation, ceux qu'il convient d'imputer à l'influence de la Réforme comme cause historique. (...) D'autre part, il est hors de question de soutenir une thèse aussi déraisonnable et doctrinaire<sup>51</sup>, qui prétendrait que « l'esprit du capitalisme » (toujours au sens provisoire où nous employons ce terme) ne saurait être que le résultat de certaines influences de la Réforme, jusqu'à affirmer même que le capitalisme en tant que *système économique* est une création de celle-ci. (...) En face de l'énorme enchevêtrement d'influences sociales réciproques entre bases matérielles, formes d'organisation sociales et politiques, teneur spirituelle des époques de Réforme; force nous est de commencer par rechercher si certaines « affinités électives » sont perceptibles entre les formes de la croyance religieuse et l'éthique professionnelle. En même temps, il nous faudra élucider, dans la mesure du possible, de quelle façon et dans quelles direction le mouvement religieux, par suite de ces affinités électives, a influencé le développement de la civilisation matérielle. Ce n'est que lorsque ce point aura été déterminé avec une précision suffisante que nous pourrons tenter d'évaluer la part des motifs religieux dans les origines de la civilisation et celle qui revient à d'autres éléments.<sup>52</sup>

Nous retrouvons la même perspective et la même insistance chez Weber lorsqu'il explique les raisons de son entreprise de sociologie comparée des grandes religions mondiales<sup>53</sup> :

Ce qui importe donc, en premier lieu, c'est, encore une fois, de reconnaître et d'expliquer dans sa genèse la *particularité*<sup>54</sup> du rationalisme occidental et, à l'intérieur de celui-ci, du rationalisme occidental moderne. Toute tentative d'explication de ce genre doit, eu égard à l'importance fondamentale de l'économie, prendre en compte avant toute chose les conditions économiques. Mais, ce faisant, on ne doit pas négliger le rapport causal inverse. Car, si l'apparition du rationalisme économique dépend d'une technique rationnelle et d'un droit rationnel, elle dépend aussi, de façon certaine, de la capacité et de la disposition des hommes à adopter des formes déterminées d'une *conduite de vie* caractérisée par un rationalisme pratique. Là où une telle conduite de vie a rencontré des entraves d'ordre psychique, le développement d'une conduite de vie rationnelle dans le domaine *économique* a rencontré, lui aussi, de fortes résistances intérieures. Or, parmi les éléments les plus importants qui ont façonné la conduite de vie, on trouve toujours, dans le passé, les puissances magiques et religieuses ainsi que les idées éthiques de devoir qui sont ancrées dans la croyance en ces puissances.

(...) Les études suivantes, qui portent sur *l'éthique économique des religions mondiales*, en parcourant les relations des religions de civilisation (*Kulturreligionen*) les plus importantes avec l'économie et la structure sociale qui les environnent, tentent de suivre *les deux* relations causales aussi loin qu'il le faut pour trouver les points de *comparaison* avec le développement occidental, lequel restera ensuite à analyser. Il n'y a, en effet, pas d'autre moyen pour établir une *imputation* causale un tant soit peu univoque des éléments de l'éthique économique religieuse de l'Occident qui sont propres à celle-ci et l'opposent ainsi à d'autres. Ces études ne prétendent donc pas constituer - même avec concision - des analyses culturelles (*Kulturenabalyzen*) qui feraient le tour de leur objet. Au contraire, c'est de propos tout à fait délibéré qu'elles soulignent dans chaque domaine de civilisation ce qui était et demeure en *opposition* avec le développement de la culture occidentale.<sup>55</sup>

<sup>51</sup> Dans une note de bas de page, Weber précise : « en dépit de ce que j'écris ici et des remarques suivantes, à mon avis suffisamment explicites, que je n'ai point modifiées, c'est précisément cette thèse qui, à plusieurs reprises, et de façon étrange, m'a été attribuée. »

<sup>52</sup> Op. cit., p. 106

<sup>53</sup> WEBER, M. *Sociologie des religions*. Textes réunis et traduits par Jean-Pierre Grossein, Introduction de Jean-Claude Passeron. Paris : Gallimard, 1996. p. 503-504

<sup>54</sup> Tous les italiques de la citation sont de Weber

<sup>55</sup> La clarté du projet weberien concernant la finalité et l'usage des comparaisons entre religions attire notre attention sur la nécessaire clarification à laquelle est tenu tout chercheur désireux de s'engager dans cette voie. Le caractère incertain et allusif du programme de recherche inter-religieux que Quinn dessine à la fin de son intéressant article, concluant à l'influence effective de l'appartenance à une organisation religieuse sur l'éthique du dirigeant dans l'entreprise, n'en est, par contraste, que plus marqué. On notera, en outre, que chez Weber, le programme de sociologie comparée des religions est destiné à compléter et à affermir dans un second temps seulement, un premier niveau d'analyse qui cherche à établir la cohérence interne, propre à une aire de civilisation spécifique, entre « certains contenus de croyances religieuses » et « l'apparition d'une "mentalité économique", autrement dit l'"éthos" d'une forme d'économie » (op. cit., p. 504). Cela nous permet de souligner, malgré les différences que nous avons fait surgir, un dernier aspect dans la parenté entre la démarche weberienne et la nôtre, à savoir l'importance qu'il y a, dans une première approche, à saisir intimement la nature de la relation

Nous avons déjà fait état des multiples raisons qui nous ont conduit à entreprendre des recherches sur le dirigeant de PME catholique et l'influence de ses valeurs sur son mode de management des collaborateurs. On aura donc quelque peine à circonscrire une intention univoque, qui permette de mettre en perspective l'ensemble de notre cheminement, autre différence avec les travaux de Weber. En revanche, ainsi que nous l'avons suggéré, l'examen approfondi des origines, de la constitution et des finalités de la doctrine sociale de l'église catholique nous met en présence d'un corpus de principes religieux dont le statut dans le sujet qui nous occupe est très différent de celui qu'il revêt chez Weber.

En effet, le lien qui unit la DSE au comportement concret des fidèles catholiques est en droit, sinon en fait, direct. A la différence des corpus examinés par Weber, en effet, ce dernier a été expressément voulu par les plus hautes autorités de l'église, et notamment les papes, afin, comme nous l'avons déjà souligné, d'aider les catholiques de toutes positions et conditions sociales à mieux juger les situations socio-économiques dans lesquelles ils sont impliqués et à agir en conséquence. La méthode de traduction par le fidèle des principes en action a été notamment formalisée par le pape Jean XXIII, dans l'encyclique *Mater et Magistra* (1961)<sup>56</sup> :

Pour mettre en pratique les principes sociaux, on passe, en général, par trois étapes : l'étude de la situation concrète; l'examen sérieux de celle-ci à la lumière des principes; enfin, la détermination de ce qui peut ou doit être fait pour les appliquer suivant les circonstances de temps et de lieu. Ces trois étapes sont couramment exprimées en ces termes : *voir, juger, agir*.

Le caractère prescriptif de la DSE a été en partie assoupli sous le pontificat de Paul VI, mais la liaison directe à l'action demeure. En témoigne une lettre, *Octogesima Adveniens* (1971), qui a connu un grand retentissement, notamment dans les milieux patronaux catholiques, et particulièrement au CFPC. Après avoir noté la diversité des situations des chrétiens dans le monde, le pape poursuit ainsi :

Face à des situations aussi variées, il nous est difficile de prononcer une parole unique, comme de proposer une solution universelle. Telle n'est pas notre ambition, ni même notre mission. Il revient aux communautés chrétiennes d'analyser avec objectivité la situation propre de leur pays, de l'éclairer par la lumière des paroles inaltérables de l'Evangile, de puiser des principes de réflexion, des normes de jugement et des directives d'action dans l'enseignement social de l'Eglise. (...) A ces communautés chrétiennes de discerner avec l'aide de l'Esprit-Saint, en communion avec les évêques responsables, en dialogue avec les autres frères chrétiens et tous les hommes de bonne volonté, les options et les engagements qu'il convient de prendre pour opérer les

---

qui s'établit entre des croyances religieuses déterminées et les comportements dont on peut affirmer qu'ils leur sont rattachés, directement ou pas.

<sup>56</sup> JEAN XXIII. *Mater et Magistra* ; sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens ; 15 mai 1961. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 304.

transformations sociales, politiques, et économiques qui s'avèrent nécessaires avec urgence en bien des cas.<sup>57</sup>

Comme le précise Christophe Bourgoïn : « à partir de cette lettre "Octogesima Adveniens", il devenait à la fois impossible et insuffisant de vouloir appliquer et répandre la DSE : impossible car il n'existait plus à proprement parler de Doctrine indiquant clairement des voies sûres mais un enseignement donnant "des indications évangéliques" pour aller de l'avant. Insuffisant pour la simple raison que Paul VI ne demandait plus seulement aux laïcs d'appliquer et de répandre des directives précises mais de faire preuve d'innovation sociale pour résoudre les problèmes du monde et ce, en s'appuyant sur l'enseignement de l'Eglise à l'élaboration duquel en outre ils devaient concourir, mais aussi sur l'Evangile, source de renouveau capable d'éclairer des situations en constant bouleversement. »<sup>58</sup> L'action n'a donc plus ici le caractère exclusif d'une application de principes, mais elle constitue une mobilisation simultanée des principes et de l'imagination pour répondre au mieux au caractère contingent et varié des situations rencontrées.

Le pontificat de Jean-Paul II a réhabilité le vocable de « doctrine » sociale de l'église catholique et voulu rappeler son ancrage théologique. Elle a, selon lui, « la valeur d'un instrument d'évangélisation : en tant que telle, à tout homme elle annonce Dieu et le mystère du salut dans le Christ, et, pour la même raison, elle révèle l'homme à lui-même. Sous cet éclairage, et seulement sous cet éclairage, elle s'occupe du reste : les droits humains de chacun et en particulier du « prolétariat », la famille et l'éducation, les devoirs de l'Etat, l'organisation de la société nationale et internationale, la vie économique, la culture, la guerre et la paix, le respect de la vie depuis le moment de la conception jusqu'à la mort »<sup>59</sup>. Pour autant, il reprend dans le discours qu'il prononce à Puebla en 1979 les propos de Paul VI, lorsqu'il rappelle : « cette doctrine sociale comporte par conséquent des principes de réflexion, mais aussi des normes de jugement et des directives d'action. »<sup>60</sup>

La convergence sur l'idée que la DSE est une ressource pour la réflexion et pour l'action ne va pas pour autant dans l'Eglise Catholique sans débat interne sur l'interprétation qu'il convient

---

<sup>57</sup> PAUL VI. Octogesima adveniens ; en réponse aux besoins nouveaux d'un monde en changement ; 14 mai 1971. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 543

<sup>58</sup> 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. 259

<sup>59</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 830

<sup>60</sup> CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, documents réunis et présentés par le CERAS. Paris : Centurion, 1985. P. 12

de lui donner, sur le degré auquel le fidèle est tenu de respecter et d'appliquer les principes qu'elle contient, sur la nature des principes qui exigent un fort assentiment et ceux vis-à-vis desquels le fidèle est plus libre d'adhérer ou pas.

Ainsi, pour Hughes Puel<sup>61</sup>, dominicain et professeur d'économie, la DSE se prête à « une triple lecture »<sup>62</sup>. La première y voit « un système, c'est-à-dire une doctrine complète et totale sur l'ordre social »<sup>63</sup>, passablement réfractaire à la modernité; la deuxième une source de dénonciations et de critiques de l'état du monde tel qu'il va, destinée à mieux faire ressortir les « utopies porteuses d'espoir et de salut »<sup>64</sup>. La troisième, à laquelle va la préférence de l'auteur, est très proche des positions développées par Paul VI, dont il fait d'ailleurs l'éloge : « selon cette lecture, la doctrine sociale de l'église, telle qu'on ne devrait plus la nommer, est essentiellement une invitation à la responsabilité des personnes et des communautés dans la mise en oeuvre d'une action éclairée de quelques principes : destination universelle des biens, solidarité internationale, attention prioritaire aux pauvres, principe de subsidiarité. Ces principes, jugés capables d'éclairer l'action, en appellent à une praxis qui privilégie la méthode du dialogue, dont Paul VI s'était fait d'ailleurs le remarquable théoricien dans un texte aujourd'hui très oublié *Ecclesiam suam* (1964). »<sup>65</sup>

Toutefois, en multipliant les citations, on constate progressivement, qu'en dépit des différences d'interprétation et des préférences exprimées vis-à-vis des définitions de tel ou tel pape, un accord assez général existe sur le fait que les principes de la DSE sont destinés à éclairer l'action, ont vocation à déboucher sur des comportements à la fois adéquats aux principes et adaptés aux situations changeantes par nature.

Pour Jean-Pierre Audoyer et Patrick de Laubier<sup>66</sup>, l'une des meilleures définitions qui ait été donnée de l'enseignement social chrétien se trouve dans l'encyclique *Centesimus Annus* de Jean-Paul II (1991) : c'est « une orientation idéale », et, en ce sens, ce « n'est pas un dogme ni

---

<sup>61</sup> PUEL, H. *Les paradoxes de l'économie, l'éthique au défi*. Paris : Bayard Editions/Centurion, 1995. 252 p

<sup>62</sup> Op. cit., p. 215

<sup>63</sup> Ibid, p. 215

<sup>64</sup> Ibid, p. 216

<sup>65</sup> Ibid, p. 216

<sup>66</sup> AUDOYER, JP., DE LAUBIER, P. *La société en questions*. Paray le Monial : Editions de l'Emmanuel. 2001. 203 p. Critiques et réponses chrétiennes



même (...) un programme. On ne nous explique pas comment il faut procéder pour faire marcher une économie ou quel est le meilleur régime politique. Le Magistère de l'Eglise propose les *principes*<sup>67</sup> qui doivent absolument être sauvegardés - par exemple, la valeur primordiale de la personne ou la place de la famille. C'est alors à nous d'appliquer et de concrétiser cette *orientation idéale*<sup>68</sup>. »<sup>69</sup>

A la question : à quoi sert la DSE ?, Michel Boyancé, Doyen de l'Institut de Philosophie Comparée, répond :

La DSE sert à tout et à rien. Elle n'est pas un catalogue de recettes techniques pour l'action, elle sert à nourrir l'intelligence, dans sa vision du réel, pour « éclairer » l'action. En ce sens, l'homme a besoin « d'y voir clair », a besoin d'une « lumière » sur la réalité et les principes qui fondent l'existence des choses, notamment en matière morale, sociale et politique. Tout homme agit en fonction de finalités plus ou moins explicites et conscientes. Encore faut-il apprendre à se servir de son intelligence et à aller à l'essentiel au-delà de considérations purement spécialisées et techniques. Résoudre un conflit dans l'entreprise, par exemple ? Est-ce la finance ou le droit qui répond ? Ne faut-il pas au contraire, en complément, une vision de l'homme et des conditions de son bonheur ?<sup>70</sup>

A la question : la DSE, de quoi s'agit-il ? Antoine KERHUEL s.j., Directeur du CERAS,<sup>71</sup> répond quant à lui :

La DSE n'est pas un programme d'action dans le domaine économique, social ou politique. « L'Eglise n'a pas de modèle à proposer », rappelle ainsi Jean-Paul II dans l'encyclique *Centesimus Annus* (1991, § 43). Ceux qui souhaiteraient disposer d'un plan d'action à décalquer sur les réalités économiques, sociales et politiques de leur temps seront déçus. Personne ne peut prétendre récupérer l'Eglise comme caution de ses positions économiques, sociales et politiques. Le plan sur lequel se situe la DSE est autre : c'est celui de la morale sociale. L'Eglise catholique propose, dans sa doctrine sociale, une orientation fondamentale et des points de repère pour l'action.<sup>72</sup>

Par conséquent, sans préjuger du niveau de connaissance et de mise en oeuvre conforme ou innovante de la DSE par les fidèles, il apparaît que l'étude de cette dernière est non seulement indispensable pour cerner la spécificité de notre objet de recherche, mais en outre que l'explicitation détaillée de l'ensemble des principes qui la composent permet un repérage et fournit une représentation sinon exhaustive du moins très complète des valeurs catholiques à l'oeuvre chez le dirigeant dans le domaine économique et social.

---

<sup>67</sup> Mis en italiques pour les auteurs

<sup>68</sup> Mis en italiques pour les auteurs

<sup>69</sup> Op. cit., p. 60

<sup>70</sup> BOYANCE, M. Regards et discussion sur l'enseignement social de l'Eglise, 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>

<sup>71</sup> CERAS : Centre d'Etude et de Recherche sur l'Action Sociale

<sup>72</sup> KERHUEL, A. Regards et discussion sur l'enseignement social de l'Eglise, 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>

En effet, s'il est un « éthos » propre au dirigeant catholique, il réside nécessairement dans la manière singulière dont il va s'appropriier et mettre en œuvre trois sources de principes religieux applicables au domaine économique et social : l'ancien et le nouveau testament, la magistère de l'église, qui comprend notamment la DSE dans sa version moderne (depuis l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII, en 1891), et la « doctrine » éventuelle de l'organisation patronale confessionnelle à laquelle il appartient (comme le CFPC, qui élabore, notamment depuis le tournant imprimé par Paul VI, un corpus éthique applicable aux réalités propres à l'entreprise).

Cette partition tient à la nature même de la religion catholique. Celle-ci admet que la « Tradition est, au même titre que la Bible, parole de Dieu et révélation. Rome entend par Tradition l'enseignement des Pères (témoins de l'âge apostolique), des conciles, des papes, des docteurs de l'Eglise. »<sup>73</sup>

Aussi, dans son domaine propre, économique et social, le dirigeant d'entreprise catholique est-il fondé et invité à puiser dans les sources que nous avons indiquées. Si nous estimons que la DSE à elle seule fournit une représentation<sup>74</sup> déjà très complète des valeurs à la fois religieuses et socio-économiques du dirigeant, c'est précisément en raison de ce qui la constitue et la définit : un effort pour adapter des principes religieux aux conditions économiques et sociales de la modernité et pour actualiser leur formulation en fonction de l'évolution de ces conditions. Cette raison d'être lui confère dès lors une place particulière, pour ainsi dire stratégique, au sein des trois sources que nous avons citées. Elle est à la fois une traduction des principes vétéro et néo-testamentaires au sein des conditions économiques et sociales contemporaines, et un fondement nécessaire des « doctrines » dérivées qu'énoncent le cas échéant les mouvements catholiques spécialisés intervenant dans le domaine socio-économique, qui, en retour, viennent enrichir la DSE.

Comment, dans ces conditions, étudier l'« éthos » propre au dirigeant catholique dans le domaine particulier du management des hommes ? Nous avons constaté, malgré la proximité

---

<sup>73</sup> BLUCHE, F. *La foi chrétienne : histoire et doctrines*. Paris : Editions du Rocher, 1996. Annexe 3, Petit Dictionnaire, p. 309

<sup>74</sup> La capacité des principes de la DSE à **REPRESENTER** les valeurs catholiques du dirigeant de PME n'implique pas que ce dernier les connaisse comme tels, ni, a fortiori, qu'il les formule comme tels ou bien encore les adopte tous. Sur la question de l'autorité à accorder par le fidèle aux principes de la DSE, cf. *infra*, introduction de la première partie.

apparente de la démarche, que l'approche wébérienne était assez éloigné de notre objet en raison d'une différence de perspective, d'attention et de finalité dans la recherche entreprise, ainsi que de statut du corpus « théorético-dogmatique » analysé. Nous avons également établi que le sujet, à la croisée de l'éthique des affaires et du management, n'a été traité comme tel dans aucun des multiples champs spécialisés auxquels ces matières renvoient.

Cette multiplicité peut inciter le chercheur, confronté à une abondance de champs possibles, à en privilégier un aux dépens des autres. C'est un choix qui aurait l'avantage de fournir immédiatement à ce dernier un ensemble d'hypothèses déjà testées, qu'il pourra chercher à vérifier par rapport à son nouvel objet.

Cette orientation hypothético-déductive a en revanche un inconvénient majeur, que Glaser et Strauss ont mis en évidence dès 1967<sup>75</sup>, et que depuis l'ensemble du champ de la recherche qualitative nord-américaine a repris à son compte.

En écartant d'emblée les aspects irréductiblement spécifiques et singuliers de l'objet étudié au profit de la vérification de théories disponibles qui ont été engendrées à partir d'autres sources, le chercheur obtient au mieux des vérifications ou des invalidations partielles de certaines de ses hypothèses, mais laisse échapper un ensemble de conceptualisations et d'hypothèses plus concrètement enracinées dans les caractéristiques propres de l'objet étudié et dans le contexte spécifique de lieu et de temps qui lui donne sa signification.

Leur proposition, mieux connue depuis sous le nom de « grounded theory » ou théorie enracinée dans les données, est une invitation à dégager de manière progressive, itérative, inductive et comparative la théorie la plus adéquate, la mieux adaptée à la spécificité d'un phénomène révélé par des données volontairement très variées.

Cette approche, qui constituait à la fin des années 70 une rupture sensible avec les perspectives logico-déductives et les méthodes quantitatives dominantes de la sociologie nord-américaine, non seulement partage avec ces dernières la visée d'objectivité propre à la science, mais entend fournir une alternative rigoureuse de connaissance des phénomènes du

---

<sup>75</sup> GLASER, BG., STRAUSS, AL. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter, 1967. 271 p.

monde social peu ou mal explorés.

Cette position est confirmée par la place que lui assignent aujourd'hui les tenants du constructivisme. Après plus de trente années d'application des principes de Glaser et Strauss, leur démarche est classée sans contestation dans le champ de la recherche qualitative nord-américaine, dans laquelle ils font figure de pionniers, et relève d'un paradigme qualifié de postpositiviste.

Notre stratégie de recherche a été largement inspirée de cette démarche. Entièrement qualitative, elle a connu deux temps forts bien distincts.

Dans le premier, nous avons cherché à comprendre en profondeur quels principes sont censés régir l'action des dirigeants catholiques dans l'entreprise. Pour cela, une analyse de contenu très détaillée de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique a été nécessaire. Elle a permis de dégager de l'ensemble très dense que constitue ce corpus doctrinal<sup>76</sup> un idéal du management d'inspiration catholique reposant sur sept conceptions principales :

- L'individu dans l'organisation
- L'entreprise
- Le lien entre individu et entreprise
- Le dirigeant d'entreprise
- Le lien entre dirigeant et collaborateurs
- Les pratiques de gestion des ressources humaines
- Le syndicalisme

Dans un deuxième temps, nous avons progressivement obtenu, grâce aux procédures et aux techniques proposées par Strauss et Corbin (1990) qui récapitulent le savoir-faire développé sur vingt années autour de la « grounded theory », un modèle d'analyse encore exploratoire du

---

<sup>76</sup> L'analyse de contenu a porté sur un corpus d'environ 900 pages, constitué des deux ouvrages suivants :

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

mode d'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management.

Pour dégager ce modèle, nous nous sommes fondés sur l'exploration systématique et méthodique de données secondaires et primaires, et avons usé de la littérature disciplinaire en tant qu'instrument de conceptualisation potentiel à confronter en permanence aux données empiriques.

Les données secondaires sont constituées par 9 témoignages de dirigeants catholiques de différentes nationalités datant de 1991, et par un mémoire universitaire retraçant l'histoire du patronat chrétien de Nantes de 1930 à 1989 (cf. annexes 1 et 2). Les données primaires reposent sur 19 interviews de membres de sections du CFPC/Pays de Loire, dont 12 sont dirigeants de PME. Elles ont été réalisées entre 1998 et 1999.

Outre les données secondaires, 7 interviews ont servi, dans un premier temps, à faire émerger le modèle. Puis, l'analyse répétée et approfondie de 4 d'entre elles (cf. annexes 4 à 7) a permis de l'élaborer plus avant et de dégager une méthode de traitement exhaustive des 3 autres données primaires déjà utilisées, et de 8 autres en attente.

Par conséquent, ce sont 15 interviews sur 19 qui, au total, ont été systématiquement traitées. Outre le concours apporté au renforcement du modèle émergent, leur analyse a permis de dégager des éléments de réponse significatifs à la question posée.

Ces réponses sont en définitive de trois ordres. Tout d'abord, la volonté de comprendre comment opèrent les valeurs catholiques dans l'esprit du dirigeant, puis dans ses actes, présuppose la connaissance de ces valeurs. La construction minutieuse d'un idéal du management des hommes dans l'entreprise, d'après la doctrine sociale de l'Eglise Catholique, permet de repérer l'ensemble le plus exhaustif possible des principes dans lesquels le dirigeant viendra puiser. La difficulté consiste dès lors à identifier explicitement ces principes dans son discours ou à les inférer de ses propos exprimés dans le langage commun. Mais, dans les deux cas, ces principes fournissent une représentation adéquate des valeurs catholiques à l'œuvre

chez le dirigeant car ils appartiennent à un corpus normatif explicite, aptes à embrasser les formulations variables et circonstanciées qu'en donne le dirigeant. La première partie de la thèse est consacrée à la présentation de cet idéal (chapitres 1, 2 et 3).

La deuxième réponse qu'apporte la recherche est, en conformité avec la question posée, de modéliser, à titre exploratoire, le processus par lequel ces valeurs opèrent de l'état de principes dans l'esprit du dirigeant à celui de réalisations dans l'ordre pratique. Pour refléter ce passage de la pensée à l'action, nous ferons fréquemment référence à l'idée d'un processus de la valeur, au singulier. Cette acception, qui a ses fondements chez le théoricien de la valeur Louis Lavelle<sup>77</sup>, est complémentaire de l'usage du pluriel commenté précédemment. En effet, pour celui-ci, la propriété principale de toute valeur particulière et individuelle n'est pas tant d'être représentable par l'énoncé d'une idée (liberté, solidarité, etc.), ou d'un principe moral, comme ici, mais de renvoyer à un acte de l'esprit, un mouvement intentionnel du sujet humain qui cherche à transformer cette idée ou ce principe en une réalité. Ainsi, selon qu'on s'intéresse à la valeur en tant qu'activité ou en tant que contenu, on a respectivement affaire au singulier (la valeur) ou au pluriel (telles valeurs particulières).

Enfin, la troisième réponse contenue dans ce travail nous renseigne sur la manière et le degré auxquels s'incarnent les principes de la DSE dans le management du dirigeant de PME catholique; sur les spécificités de son identité religieuse ainsi que sur les valeurs concurrentes et les autres conditions qui affectent ce processus de la valeur.

La deuxième et la troisième parties de la thèse rendent respectivement compte de l'émergence puis de l'élaboration plus poussée du modèle d'analyse de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management. La quatrième partie rend compte des premiers résultats d'ensemble obtenus à partir de ce modèle, en réponse à la question posée.

Le choix de décrire avec exactitude les conditions, les modalités et les étapes de la découverte du modèle et de son perfectionnement progressif, si contraire à la tradition d'écriture positiviste qui privilégie l'exposé formel du cadre conceptuel et de la méthode choisis ex-ante

---

Laurent s.j. et Emmanuel Jahan. Paris : Centurion, 1991. 271 p. Les dossiers de la Documentation catholique.  
<sup>77</sup> LAVELLE, L. *Traité des valeurs : théorie générale de la valeur*. Tome premier. Paris : PUF, 1951. 751 p.

et des résultats obtenus ex-post, a son origine chez Glaser & Strauss.

En effet, ils ne craignent pas seulement que l'intérêt exclusif pour la vérification des théories disponibles n'engendre au mieux que des résultats partiels, mais ils mettent sérieusement en garde les chercheurs contre la tentation de forcer quelque peu l'adéquation entre la théorie et les données.

Cela les conduit à privilégier la génération théorique au plus près des données collectées sur un phénomène et à rejeter par conséquent toutes les hypothèses qui ne proviendraient pas de cet enracinement. Leur méthode, dès lors, repose entièrement sur une confrontation jamais achevée, et seulement suspendue par la nécessité de publier, entre des données accumulées et analysées progressivement, des hypothèses émergentes testées et améliorées à même le processus de découverte, et les développements théoriques qui rendent le mieux compte de l'objet.

Une des conséquences majeures de cette orientation est le caractère ouvert que doit avoir la présentation de la théorie d'un phénomène au stade de la publication :

Notre méthode d'analyse comparative, destinée à engendrer de la théorie, met fortement l'accent sur la théorie en tant que processus ; cela signifie que cette dernière est une entité en perpétuel développement et non un produit parfait. Si la théorie, considérée comme un processus, peut donner l'image, dans les publications, d'un achèvement provisoire, elle est néanmoins rédigée avec le présupposé qu'elle est toujours en évolution. Cette conception reflète assez bien la réalité de l'interaction sociale et de ses conditions structurelles.<sup>78</sup>

Par conséquent, l'exposé de la genèse du modèle d'analyse du phénomène étudié tout au long de la deuxième partie n'est pas un simple préalable qualitatif à la présentation, en troisième et quatrième parties, des résultats de l'enquête. Il constitue, au contraire, le moyen pour le lecteur d'apercevoir les fondements du modèle, soit, dans les termes mêmes de Glaser & Strauss, ses catégories conceptuelles principales (« core categories ») et leurs relations réciproques supposées (« «hypotheses »).

Dans ces conditions, la troisième partie représente un degré d'épreuve supérieur du modèle au moyen d'un réexamen plus systématique de quatre des sept interviews de base qui ont servi à

---

<sup>78</sup> Op. cit., p. 32

constituer le modèle, outre les données secondaires et l'apport de la littérature. Elle décrit également la méthodologie ad-hoc à adopter pour traiter les interviews restantes. Cette dernière constitue, en ce sens, une démarche dérivée des procédures et techniques générales de Strauss & Corbin (1990) et enracinée dans l'objet inédit de notre étude, mais, révèle également, par contraste, l'inadéquation partielle de leur approche à l'intelligibilité de phénomènes relatifs à « l'intériorité humaine », comme l'est à l'évidence la question des valeurs religieuses.

L'inadéquation porte précisément sur le fait qu'en vingt ans d'application (1970-1990), la méthodologie mise au point par Glaser & Strauss, bien qu'elle ait fait l'objet d'expérimentations toujours plus variées sur des thèmes et des disciplines à leur tour très divers, a plutôt concerné des phénomènes extérieurs, de nature plus sociale que psychologique, à l'image des premiers travaux de Glaser et Strauss, sociologues de formation.

Toutefois, dès 1994<sup>79</sup>, Strauss & Corbin observent la diffusion de l'approche dans toutes les sciences humaines, dont le management et la psychologie. Constatant avec bonheur que leur méthodologie s'est enrichie d'une multitude de prolongements et d'adaptations théoriques, thématiques, disciplinaires et techniques, conformément aux vœux des fondateurs Glaser & Strauss, ils encouragent cette tendance pour l'avenir, mais tiennent à marquer du coup ce que cette approche a d'irréductible :

Cette méthodologie possède des caractéristiques dont l'abandon constituerait une véritable entorse à la finalité et la place qu'elle assume au sein des sciences humaines :

- L'enracinement de la théorie dans les données, à travers une confrontation et un va-et-vient permanent entre elles ;
- L'utilisation systématique des comparaisons ;
- La formulation de questions théoriquement orientées ;
- Le codage des données en vue d'un développement théorique ;
- Le développement effectif de théories.<sup>80</sup>

Le modèle général d'intelligibilité des phénomènes proposé par Strauss et Corbin en 1990, n'appartient pas à cette liste. Cette heureuse absence coïncide avec notre propre difficulté à adopter l'approche de Glaser et Strauss de bout en bout sans l'adapter à notre objet. Cela

---

<sup>79</sup> STRAUSS, A., CORBIN, J. IN DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Grounded Theory methodology: An Overview. *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks : sage publications, 1994, chap. 17, p. 273-285



justifie, par conséquent, dans le respect des perspectives d'évolution tracées par les auteurs pour leur méthode, que nous ayons dû innover dans ce domaine.

Aussi, les deuxième et troisième parties de la thèse, qui présentent le modèle d'analyse de son émergence à son élaboration, sont-elles indissociables d'un exposé de l'évolution de la méthode suivie, de la fidélité initiale aux procédures et techniques de Strauss et Corbin à leur adaptation selon l'objet étudié.

La deuxième partie démontre tout d'abord l'inadéquation des théories et des méthodologies disponibles en gestion, et, dans une moindre mesure, en éthique des affaires à notre objet (chapitre 4). Puis, elle présente le champ de la recherche qualitative nord-américaine<sup>81</sup> dont les trois paradigmes ont en commun une opposition formalisée aux approches positivistes classiques (chapitre 5). Toutefois, au-delà de cette unité de vue sur ce qui constitue en propre la recherche qualitative, chacun d'eux a une manière différente de répondre aux trois questions qui informent tout effort de connaissance : qu'est-ce que la réalité (ontologie) ? Quelle connaissance peut-on en avoir (épistémologie) ? Comment établir cette connaissance (méthodologie) ?

L'approche de Glaser et Strauss est alors située dans ce champ. Elle appartient a priori au paradigme postpositiviste, qui, en dépit de différences substantielles avec le positivisme classique, partage avec lui l'idée que les phénomènes renvoient à une réalité que l'effort de science peut atteindre. Mais il ajoute aussitôt, à la différence de la vision traditionnelle, que ce ne peut être que de manière approximative et imparfaite.

L'expression de notre orientation épistémologique est suivie d'une présentation des fondements principaux et des procédures caractéristiques de l'approche par la théorie enracinée (chapitre 5).

---

<sup>80</sup> Id., p. 283

<sup>81</sup> Nous avons à cet effet procédé à la traduction – inédite en France à ce jour, à notre connaissance – et à la synthèse de trois contributions majeures au manuel de référence nord-américain « Handbook of qualitative research », à savoir :

- DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Introduction: Entering the field of qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 1, p. 1-17.
- DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Major paradigms and perspectives. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, p. 99-104.

La construction du modèle est ensuite rapportée en détail (chapitre 6), en fonction de l'apport de chaque grand type de données et de la littérature théorique disponible dont, contrairement aux apparences parfois « empiristes » de leur démarche, les auteurs font grand cas pour stimuler la créativité théorique.

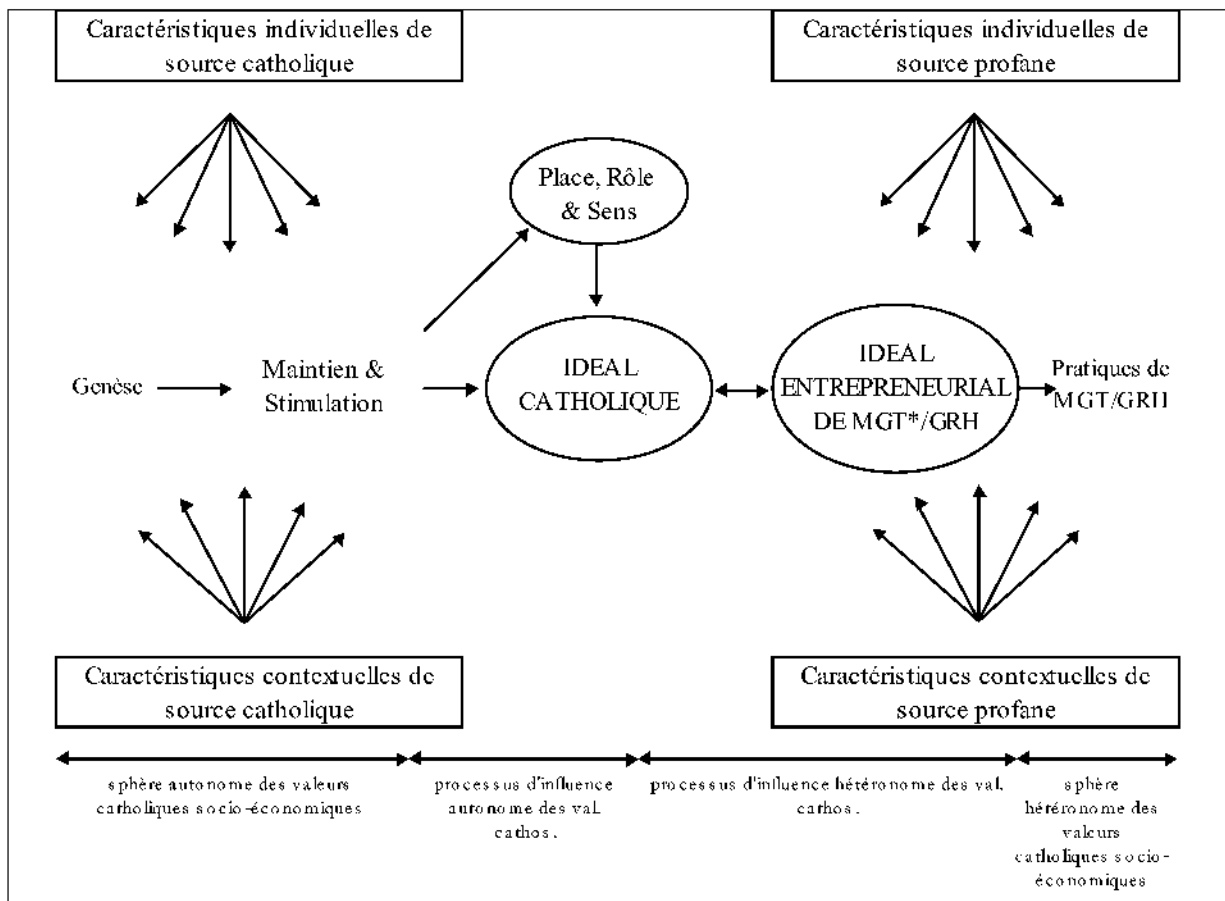
L'analyse des données secondaires permet de découvrir les caractéristiques personnelles du dirigeant de PME qui maintiennent vivace l'influence des valeurs catholiques sur son comportement. De grandes catégories se détachent de cet examen, comme le poids de l'éducation reçue dans le domaine religieux, la fréquentation passée et présente de mouvements catholiques, celle des hommes d'église ou des chefs d'entreprise chrétiens, la connaissance de la doctrine sociale ou la perception, à l'occasion critique, que ces dirigeants ont des positions de l'Eglise. L'étude de l'histoire du CFPC nantais depuis un quart de siècle ajoute à cette compréhension la manière dont la vie du mouvement, du point de vue local et national, conditionne l'action du dirigeant. On observe, par exemple, ce que confirment certaines interviews, que la préparation et la tenue d'assises nationales tous les deux ans a un effet généralement stimulant sur la motivation du chef d'entreprise à agir selon sa foi.

Face à la difficulté de faire coïncider les catégories induites de l'analyse des données primaires avec le modèle d'intelligibilité général des phénomènes proposé par Glaser et Strauss, il a été nécessaire, dans la fidélité à l'intention poursuivie par ces auteurs, d'éprouver la capacité de diverses modélisations théoriques déjà disponibles dans des disciplines connexes au sujet (éthique des affaires, GRH en PME, approche philosophique de la valeur) à rendre compte et à ordonner les catégories et les relations entre catégories émergentes issues des interviews.

Cette confrontation progressive et répétée entre les données primaires et les théorisations existantes a permis la construction d'un modèle de synthèse général, dans lequel les éléments d'origine ont été adaptés, combinés et transformés en un tout intelligible, capable de fournir la représentation la plus adéquate et la plus profonde possible du phénomène. Le schéma récapitulatif simplifié en est le suivant :

---

- GUBA, EG., LINCOLN, YS. Competing paradigms in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, chap. 6, p. 105-117.



\* : MANAGEMENT

**Figure 3 - Modèle d'analyse de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur ses pratiques managériales**

L'influence exercée par les valeurs catholiques du dirigeant de PME sur ses pratiques managériales est considérée comme un processus, qui va de la genèse de ces valeurs chez le chef d'entreprise à leur mise en pratique dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines.

Il y a quatre étapes intermédiaires entre ces deux termes. La première renvoie à la manière dont ces valeurs sont maintenues en activité par le dirigeant, et dans les parties gauches haute et basse du schéma, on découvre les caractéristiques individuelles et contextuelles d'origine catholique qui ont un effet sur cette étape. D'une manière générale, le côté gauche du schéma représente la sphère dans laquelle se forge et se perpétue l'appartenance du dirigeant au monde catholique.

A l'inverse, le côté droit reflète les caractéristiques et les conditionnements du monde profane, sécularisé. Les deux étapes suivantes du processus sont à la jonction de ces deux mondes, dont elles subissent les influences complémentaires ou contradictoires.

En premier lieu, il y a la place, le rôle et le sens que le dirigeant accorde aux valeurs catholiques plus directement liées aux questions économiques et sociales. La place de celles-ci correspond à l'étendue des domaines de l'existence dans lesquels il est disposé à les laisser agir, c'est-à-dire à s'incarner. Leur rôle se confond avec ce qu'elles apportent de manière spécifique au dirigeant, à la fonction qu'elles assument dans sa psychologie. Leur sens, c'est d'abord l'intention dominante qui les modèle et la forme privilégiée d'incarnation qui en résulte dans l'esprit du dirigeant.

Ainsi, l'un des dirigeants interviewés considère-t-il que l'aide à la création d'entreprise pour ceux qui en sont capables est-elle l'une des formes d'action qu'il préfère pour satisfaire au principe catholique de contribution par le chef d'entreprise au perfectionnement de chaque homme.

En second lieu, on découvre l'idéal catholique du chef d'entreprise en matière de management et de gestion des ressources humaines. Il exprime les principes catholiques que le dirigeant va chercher à incarner, à transformer en action au sein de son entreprise dans ces domaines.

Cet idéal résulte de l'appartenance au monde catholique, et, par conséquent, de la pression à œuvrer dans le sens des valeurs professées, mais, comme nous l'avons indiqué, il se heurte aux réalités du monde profane, avec lesquelles il devra composer de diverses manières.

Parfois, il renoncera à certaines intentions ou les différera, mais le plus souvent il cherchera à exploiter le potentiel des situations rencontrées pour transformer ses principes en actes. Dans d'autres circonstances, ce sont les réalités mêmes de la vie d'entreprise qui vont le contraindre à mobiliser au sein de sa foi des principes qu'il n'avait pas consciemment cherché à appliquer. La sphère profane est par conséquent condition de l'application des principes et détermination de leur contenu concret autant que source de mobilisation créative de nouveaux principes.

Pour représenter au mieux cette dialectique du principe et du réel, qui se présente inextricablement dans les données à l'état de mélange, nous avons identifié un deuxième idéal, dit entrepreneurial, qui correspond à ce que devient le premier idéal à l'épreuve de la réalité d'entreprise et des caractéristiques propres au dirigeant.

Les deux idéaux ainsi définis ont entre eux une liaison en miroir. Leur différence tient aux langages dans lesquels ils sont exprimés. Le premier est exprimé dans le langage même de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique, source des principes ; le second, dans celui du dirigeant, traduction entrepreneuriale de ces derniers, à la lumière des caractéristiques individuelles et contextuelles profanes qui déterminent les conditions de réalisation des principes et leur contenu concret.

Le passage à la dernière étape du processus, les pratiques et les actes de management, ne présente pas de difficulté particulière. Elles sont la concrétisation immédiate de l'idéal entrepreneurial, et sont sa traduction en faits tangibles.

L'ensemble du modèle ainsi défini repose, comme nous l'avons déjà précisé, sur une conception dominante de la valeur comme processus, c'est-à-dire un mouvement de l'esprit humain cherchant à aller de l'idée à la réalisation. Mais, à titre secondaire, elle représente un ensemble de principes moraux déterminés qu'un individu cherche à appliquer ; on parlera alors de valeurs (catholiques) au pluriel.

Afin d'aider au repérage précis des sources de ce modèle et de permettre à quiconque souhaiterait le faire d'emprunter le même chemin, le chapitre 6 rend compte de ses éléments d'origine et des modalités de leur transformation au cours de l'effort de modélisation résultant de la confrontation entre théories disponibles et données collectées. Il signale également les conditions et les difficultés de ce recueil.

Le chapitre 7, grâce à l'étude d'un cas de dirigeant, illustre le cours complet du processus d'influence des valeurs catholiques. A cette occasion, sont précisées et développées les catégories centrales du modèle et leurs interrelations.

La troisième partie de la thèse expose à quelle méthodologie plus appropriée de traitement des interviews nous sommes parvenus compte tenu de la spécificité de notre objet, et rend compte de ses résultats sur trois autres études de cas de dirigeant.

Après au moins deux lectures attentives des interviews, le récit du dirigeant est ordonné en une histoire permettant de réaliser les épreuves ultérieures (étape n°1). Tout d'abord, les contenus propres au processus d'influence des valeurs catholiques sont identifiés, à savoir les deux idéaux de management et les pratiques afférentes (étape n°2). La place, le rôle et le sens que le dirigeant accorde aux valeurs catholiques qui régissent les questions économiques et sociales sont ensuite déterminées (étape n°3). Ces étapes correspondent à l'identification des quatre contenus du processus de la valeur. Puis, commence le long et délicat examen des caractéristiques catholiques et profanes qui conditionnent ce processus, dont la désignation et la décomposition en sous-catégories pertinentes, conformément aux procédés de Glaser et Strauss, n'est stabilisée qu'après avoir comparé plusieurs interviews entre elles (étape n°4). Enfin, un schéma vient résumer l'ensemble de l'information produite (étape n°5). Les deux dernières étapes représentent le processus saisi dans ses déterminations spécifiques (les conditions) et dans son dynamisme d'ensemble (le schéma).

Trois études de cas de dirigeant ont été construites selon ces cinq volets après de nombreuses itérations (chapitres 8, 9 et 10). Elles sont l'indice de la stabilisation de la méthodologie adaptée de Glaser et Strauss et de sa capacité à faire fonctionner complètement le processus complexe que nous étudions sur une petite série de cas. Elles permettent une présomption suffisante sur la viabilité des grandes catégories du modèle et de leurs relations principales, et identifient les caractéristiques catholiques et profanes qui affectent le processus dans une mesure déjà significative en nombre, en degré de généralité et en niveau de décomposition par sous-catégories et propriétés.

Dans la quatrième partie, les chapitres 11, 12, et 13 apportent un renfort quantitatif décisif à la viabilité du modèle et permettent de pointer des récurrences de deux ordres. Le chapitre 11 met en relief les principes de la DSE les plus fréquemment mobilisés par le dirigeant en vue de l'action. Ainsi, 6 principes de la DSE sont-ils au fondement de 40% des pratiques et des actes de management déclarés par le dirigeant. On peut mentionner à titre d'exemple l'importance que le chef d'entreprise est tenu d'accorder au développement de chaque homme.

Plus avant, ces principes dominants peuvent être rapprochés de principes connexes. Leur regroupement fait ressortir l'existence d'intentions structurantes susceptibles de guider l'action du dirigeant. Ainsi, de la nécessité de considérer ses collaborateurs avec humanité, ce qui implique de préserver et promouvoir leur dignité.

Le chapitre 12 fait apparaître les spécificités de l'identité catholique du dirigeant de PME et met particulièrement en évidence le poids décisif de l'appartenance au CFPC et la nature particulière de son influence sur le processus de la valeur. Le chapitre 13 fait, à l'inverse, découvrir les caractéristiques de la sphère profane qui affectent ce dernier, et relève notamment le système des valeurs qui entrent en concurrence, en opposition ou en complémentarité avec la croyance catholique. Les valeurs inspirés du libéralisme économique apparaissent-elles ainsi souvent comme des occasions de dilemme et de confrontation. Les chapitres 12 et 13 permettent de dégager les fréquences des caractéristiques catholiques et profanes qui affectent le plus fortement le processus de la valeur. Ces récurrences du deuxième ordre servent aussi à consolider le modèle général d'analyse et à déterminer les catégories de plus grande portée générale.

La conclusion de ce travail, après avoir proposé en synthèse un « idéal-type » provisoire du dirigeant de PME catholique, en marquera les limites. Elle suggérera également des prolongements qualitatifs et quantitatifs souhaitables, dans l'ordre de la génération théorique comme dans celui de la vérification empirique.

Il convient toutefois de terminer cette introduction en synthétisant les raisons pour lesquelles notre travail a un caractère exploratoire, qui se traduit par des innovations de plusieurs ordres dans le champ des sciences du management.

A l'évidence, la nouveauté principale a trait au champ d'investigation<sup>82</sup>. L'absence de littérature constituée sur le sujet et la nécessité de recourir aux travaux de plusieurs disciplines

---

<sup>82</sup> Michel Kalika rappelle que « de caractère novateur d'une recherche peut porter sur les concepts, sur le champ d'investigation ou sur la méthodologie. » Après avoir écarté la recherche qui n'innoverait sur aucun de ces points, peu intéressante, il explore quelques cas particuliers, et recommande au chercheur, par souci de réalisme, de « limiter son apport à une ou deux des trois dimensions ici décrites »<sup>82</sup>. KALIKA, M. La recherche en sciences de gestion dans les écoles de gestion, *Cahiers de Recherche du CREA*, Groupe ESC Nantes Atlantique, septembre 1993, n°21, p. 10.

académiques en est une preuve suffisante. Cette recherche a donc de fait et d'emblée un caractère interdisciplinaire, qui n'est pas toujours le choix le plus facile. Mais cette décision, on l'a vu, n'est pas sans utilité théorique pour «d'éthique des affaires».

Cette recherche se fonde sur deux méthodologies éprouvées : l'analyse de contenu, dans la partie relative à la doctrine sociale de l'Eglise, et les procédés de la « grounded theory » dans les autres parties.

Le recours à la première fait toutefois surgir un objet inédit, l'idéal du management d'après la D.S.E, dont l'utilité objective dans la construction du modèle, ne doit pas occulter qu'elle est en soi une contribution à une meilleure compréhension de la position catholique en matière de management

La deuxième méthodologie est tenue pour classique dans la pratique de recherche qualitative des sciences sociales nord-américaines. Elle s'est étendue avec le temps à la psychologie et au management, et a été intégrée en France au développement de la recherche qualitative en gestion (Wacheux, 1996). Comme sa bonne compréhension est indissociable de celle de son champ d'appartenance, la recherche qualitative nord-américaine, nous pensons aussi avoir contribué à mieux faire connaître ce dernier.

En outre, l'inadéquation partielle des procédés de la « grounded theory » à notre objet de recherche a exigé un effort d'adaptation méthodologique qui s'est traduit par la formulation d'un nouveau paradigme de codage. Celui-ci est à verser au crédit des extensions et des transformations voulues par les auteurs de la méthode eux-mêmes, dans le respect toutefois de ses principaux postulats.

Enfin, cette recherche, toujours en conformité avec ces auteurs, a vocation au développement contrôlé de concepts et de relations qui doivent à terme déboucher sur une théorie adéquate de l'objet. Nous n'avons pas la prétention d'avoir atteint cet objectif, mais nous pensons avoir relevé les éléments significatifs aptes à fonder cette dernière.



**PREMIERE PARTIE - IDEAL DU MANAGEMENT SELON LA  
DOCTRINE SOCIALE DE L'EGLISE CATHOLIQUE**

La doctrine sociale de l'Église Catholique est aujourd'hui un corpus volumineux à cause de la densité qu'elle a acquise dans la durée, mais aussi parce que, au fil du temps, elle s'est enrichie 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 la doctrine 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 la DSE, effectuée par le CERAS (centre d'étude et de recherche sur l'action sociale)<sup>83</sup> montre à l'évidence la prépondérance de la pensée papale, dont le vecteur favori d'expression demeure l'encyclique. Toutefois, prise dans son ensemble, la DSE forme un matériau littéraire aux formes de communication plutôt disparates. On mentionnera également l'effort de l'UNIAPAC (union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise) pour porter la DSE à la connaissance des chefs d'entreprise.<sup>84</sup>

Avant de s'interroger sur la meilleure manière d'exploiter ces sources, arrêtons-nous un instant sur leur genèse, et notamment sur les intentions qui ont présidé à leur élaboration. Le CERAS est issu de « l'Action Populaire », créée en 1903 par la Compagnie de Jésus. Dans la ligne de l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII (1891), ce mouvement cherche, dès sa fondation, à promouvoir, notamment par ses publications, la conception catholique des questions économiques et sociales. Le CERAS est aujourd'hui animé par une équipe de jésuites, il se définit comme « un lieu d'église » qui « contribue (...) aux recherches et aux débats sur l'évolution de la société contemporaine » et, dès lors, entend rejoindre « la réflexion de personnes et de groupes engagés au service de l'homme dans la vie sociale ». Il cherche à aborder « les questions sociales d'aujourd'hui dans la fidélité à une tradition qui prend en compte les rapports entre culture, justice et foi chrétienne. » Sa démarche est de deux ordres :

- « conjuguer réflexion et expérience de terrain;
- allier sciences sociales, philosophie et théologie. »<sup>85</sup>

Ce centre s'exprime sous trois formes : des publications, comme la revue *Projet* ; des sessions

---

<sup>83</sup> 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.

<sup>84</sup> UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale, Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC* par Philippe Laurent s.j. et Emmanuel Jahan. Paris : Centurion, 1991. 271 p. Les dossiers de la Documentation catholique.

<sup>85</sup> CERAS. (en ligne) (réf. du 31 octobre 2001), page d'accueil. Disponible sur <http://www.jesuites.com/ceras/>

de formation ; et la participation à l'organisation de colloques ou d'enquêtes avec d'autres acteurs de la société.

Dans la présentation générale de l'ouvrage<sup>86</sup>, réalisé collectivement<sup>87</sup>, Denis Maugeness<sup>88</sup> explique pourquoi et comment les auteurs ont conçu cet ouvrage, et notamment le choix des textes retenus.

Il invoque deux raisons à l'origine du projet. La première a été, dans le contexte troublé de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, « de baliser les chemins d'une sagesse dans le gouvernement des sociétés humaines »<sup>89</sup>. La seconde, très pratique, procède du constat qu'il « devient difficile de se procurer aujourd'hui l'un ou l'autre texte majeur »<sup>90</sup> du discours social de l'église. Il rappelle à cette occasion les deux types de publications qui ont précédé le projet. Les unes ont cherché à embrasser de manière synthétique ce discours social<sup>91</sup>, les autres ont plutôt consisté à rassembler un ensemble de textes choisis<sup>92</sup>.

L'ouvrage appartient à ce second genre. Il comble une absence de parutions de cet ordre de près de vingt ans. Comme dans toute tentative semblable, la question du choix et de la portée des matériaux est centrale. Maugeness rappelle tout d'abord, dans la ligne des propos de Paul VI et de ses successeurs, la diversité des situations auxquelles sont confrontés les chrétiens

---

<sup>86</sup> Op. cit., p. 7-14

<sup>87</sup> Cet ouvrage a été réalisé avec la participation de Jean-Yves Calvez, Pierre de Charentenay, Olivier de Dichenin, † Paul Droulers, Bernard Larricq, Philippe Laurent, Denis Maugeness, Jean-Louis Schlegel et † Pol Vinton.

<sup>88</sup> Directeur, au moment de la parution de l'ouvrage, de l'Institut d'études sociales (Institut catholique de Paris). Il a notamment dirigé la rédaction de : *Le mouvement social catholique en France au XX<sup>ème</sup> siècle*. Paris : Cerf, 1990.

<sup>89</sup> Op. cit., p. 7

<sup>90</sup> Op. cit., p. 8

<sup>91</sup> Denis Maugeness fait référence aux travaux du « P. Jean Villain (*L'enseignement social de l'Eglise*, trois tomes, Spes, Paris, 1953 et 1954), des PP. Jean-Yves Calvez et Jacques Perrin (*Eglise et société économique - L'enseignement social des papes*, Aubier, Paris, 1959 et volume complémentaire en 1963) et du P. Pierre Bigo (*La doctrine sociale de l'Eglise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1965). »

<sup>92</sup> Denis Maugeness précise : « Georges Michon avait réuni dès 1928, sous le titre *Les documents pontificaux sur la démocratie et la société moderne*, un recueil de cinquante cinq textes parus de 1790 (Pie VI) à 1925 (Pie XI) (éditions Rieder, Paris). Le public de langue française disposait au lendemain de la seconde guerre mondiale, des *Encycliques et Messages sociaux* réunis par M. Henri Guitton (Librairie Dalloz, Paris, 1948). A leur tour les éditions de La Croix du Nord (Lille, 1954) proposaient un recueil de documents pontificaux sur les questions sociales, préfacé par le cardinal Achille Liénart; et un peu plus tard, en 1957 puis en 1961, l'abbé André Deroo poursuivait le travail avec un recueil analogue consacré aux questions d'éducation, de l'école et des loisirs (chez le même éditeur), et un autre consacré aux questions civiques et politiques (chez l'auteur). L'année suivante les éditions de la Bonne Presse publiaient, réunies et présentées par le P. Rémy Munsch et introduites par M<sup>gr</sup> Pietro Pavan, *Les encycliques sociales*, c'est-à-dire cinq textes de Léon XIII (*Resum Novarum*), Pie XI (*Quadragesimo Anno*), Pie XII (Radio-messages de Pentecôte 1941 et Noël 1942) et Jean XXIII (*Mater et Magistra*, qui venait de paraître). Enfin, M. Henri Guitton donnait en 1966 une nouvelle édition de son recueil, en y ajoutant deux textes de Jean XXIII (*Mater et Magistra* et *Pacem in Terris*) et deux autres de Paul VI (*Ecclesiam suam* et le discours aux Nations Unies). »

dans le monde, et la forte contingence des contextes locaux. Dès lors, une définition très extensive du discours social de l'église peut être envisagée :

Il est le bien commun de tous. Tous participent à sa confection à un titre ou à un autre : le militant d'Action catholique comme le professeur d'éthique sociale, le bénévole du Secours catholique comme le diplomate du Saint-Siège. Il est constitué ordinairement des mille et une expressions par lesquelles les membres de cette Eglise disent leurs comportements sociaux les plus divers - familiaux, économiques, idéologiques, politiques...<sup>93</sup>

Pour autant, ces énoncés multiples ne relèvent pas du même degré de formalisation, d'universalité et de normativité. Aussi, le choix de rassembler des textes présentant à un degré éminent et simultanément ces trois caractéristiques conduit-il à privilégier des documents nettement spécifiés :

Dans le présent ouvrage, nous ne retenons du discours social de l'Eglise que des documents de portée universelle, exprimant des arbitrages, des choix et des orientations majeurs et émanant de ceux qui sont plus spécialement investis d'une autorité suprême dans la société ecclésiastique (Papes, Pères conciliaires, membres d'un Synode universel, Préfet d'une Congrégation du Saint-Siège).<sup>94</sup>

Cette « autorité suprême dans la société ecclésiastique » se traduit par l'exercice d'un « Magistère » qui entretient des liens très étroits avec ce que l'église catholique définit comme « Tradition », vocable, rappelons-le, qui désigne « l'enseignement des Pères (témoins de l'âge apostolique), des conciles, des papes, des docteurs de l'Eglise. »<sup>95</sup>

L'église définit le magistère comme suit :

La charge d'interpréter de façon authentique la Parole de Dieu, écrite ou transmise, a été confiée au seul Magistère vivant de l'Eglise dont l'autorité s'exerce au nom de Jésus-Christ, c'est-à-dire aux évêques en communion avec le successeur de Pierre, l'évêque de Rome. Pourtant, ce Magistère n'est pas au-dessus de la parole de Dieu, mais il la sert, n'enseignant que ce qui fut transmis, puisque par mandat de Dieu, avec l'assistance de l'Esprit Saint, il écoute cette parole avec amour, la garde saintement et l'expose aussi avec fidélité, et puise en cet unique dépôt de la foi tout ce qu'il propose à croire comme étant révélé par Dieu. Les fidèles, se souvenant de la parole du Christ à ses apôtres : « Qui vous écoute, m'écoute » (Lc 10, 16), reçoivent avec docilité les enseignements et directives que leurs pasteurs leur donnent sous différentes formes.<sup>96</sup>

Toutefois, le magistère de l'église est aujourd'hui, pour reprendre le titre récent de l'ouvrage d'un théologien catholique<sup>97</sup>, « à l'épreuve ». Cela signifie que l'exercice de l'autorité dans

---

<sup>93</sup> Op. cit., p. 10

<sup>94</sup> Op. cit., p. 11

<sup>95</sup> BLUCHE, F. *La foi chrétienne : histoire et doctrines*. Paris : Editions du Rocher, 1996. Annexe 3, Petit Dictionnaire, p. 309

<sup>96</sup> *Catéchisme de l'Eglise Catholique*. Paris : Mame-Plon, 1992. Première partie, deuxième section, chapitre troisième, article 9, paragraphe 4, II, 898, p. 196

<sup>97</sup> SESBOUE, B s.j. *Le magistère à l'épreuve; autorité, vérité et liberté dans l'Eglise*. Paris : Desclée de Brouwer, 2001. 320 p.

l'église n'est plus reçu, s'il l'a jamais été ainsi<sup>98</sup>, dans l'obéissance sans faille aux autorités de l'Eglise, et notamment celle du pape. Il provoque de ce fait des débats, des controverses, voire des tensions au sein de la société ecclésiale et en dehors d'elle; en somme, il « fait problème »<sup>99</sup>

Aussi, une brève réflexion sur les conditions et les difficultés de l'exercice du magistère de l'église catholique est-elle nécessaire pour mieux cerner l'intérêt des « documents de portée universelle » choisis par le CERAS pour présenter le discours social de l'Eglise Catholique.

Le problème de l'exercice du magistère est difficile à plus d'un titre : dans son actualité, son historicité et sa « technicité ». Le débat actuel sur l'autorité dans l'église catholique recoupe en partie celui, plus général, sur la place, le rôle et l'influence de cette confession dans la société française contemporaine. De ce point de vue, il en partage l'ambiguïté principale, telle qu'elle a notamment été décrite par René Rémond<sup>100</sup>.

### **Actualité du problème**

Si l'on estime le nombre de français baptisés catholiques, on obtient 45 000 000 de personnes, soit 80% de la population française. A l'inverse, si l'on recueille le chiffre des pratiquants réguliers, mesuré par la fréquentation de la messe dominicale, il est environ de 10% environ et passe à 15% pour ceux qui assistent à l'office religieux une fois par mois.<sup>101</sup>

Comme l'atteste Hyppolyte Simon, l'auteur de l'ouvrage dont sont extraites ces données : « même si l'assistance à la messe dominicale n'est pas le seul mode de l'adhésion des catholiques à l'Eglise, il n'en reste pas moins que ce geste, socialement repérable, est l'un des critères les plus nets de cette adhésion. »<sup>102</sup>

---

Jésuite, Bernard Sesboué, enseigne la théologie dogmatique au Centre Sèvres.

<sup>98</sup> SCHIMITT, J.C. *Le corps, les rites, les rêves, le temps; Essais d'anthropologie médiévale*. Paris : Gallimard, 2001. 446 p. NRF, Bibliothèque des HISTOIRES

<sup>99</sup> Op. cit., quatrième de couverture

<sup>100</sup> REMOND, R. *Le christianisme en accusation; entretiens avec Marc Lebourcier*. Paris : Desclée de Brouwer, 2000. 159 p.

<sup>101</sup> SIMON, H. *Vers une France païenne ?* Paris : Cana, 1999. p. 24

<sup>102</sup> Op. cit., p. 24

En outre, d'un point de vue plus strictement religieux, « la célébration liturgique de l'Eucharistie »<sup>103</sup>, qui se confond avec l'appellation plus familière de « messe »<sup>104</sup>, est, dans ses deux moments<sup>105</sup>, considérée par le catéchisme de l'église catholique comme la « source et sommet de la vie ecclésiale ».<sup>106</sup>

Il y a, par conséquent, une différence considérable entre les pourcentages respectifs du baptême et de la pratique. En outre, René Rémond avance le chiffre de 2/3 de français, qui, interrogés sur le fait religieux, se déclarent catholiques au début des années 2000<sup>107</sup>. Enfin, le chiffre de 10 à 15 % de pratiquants, au sens défini plus haut, est à rapprocher des 30% de pratiquants recensés jusqu'au années 60.<sup>108</sup>

Ces différentes statistiques et leur confrontation régulière alimentent des réflexions de deux ordres : à quel degré la France est-elle « déchristianisée » ou en voie plus ou moins accélérée de « déchristianisation » ? La religion catholique doit-elle être encore considérée comme largement majoritaire ou ne représente-t-elle qu'une minorité, certes encore dominante du point de vue numérique, mais en voie de régression, dans le concert des religions qui sont recensées en France (à savoir, par ordre décroissant d'importance numérique : musulmans, protestants, juifs, bouddhistes, orthodoxes).<sup>109</sup>

Ce questionnement, qui renvoie à des enjeux au moins autant scientifiques qu'idéologiques, n'est pas toujours serein ni exempt de passion. Ainsi, voit-on René Rémond, dont l'engagement catholique est de notoriété publique, lorsqu'il est interpellé sur le caractère minoritaire de la religion catholique, s'écrier : « (...) permettez une réflexion incidente pour m'étonner que les plus prompts à décréter que les catholiques ne sont plus qu'une minorité

---

<sup>103</sup> *Catéchisme de l'Église Catholique*. Paris : Mame-Plon, 1992. Deuxième partie, deuxième section, chapitre premier, article 3, IV : la célébration liturgique de l'Eucharistie, 1345-1355, p. 289-292

<sup>104</sup> Id., p. 289

<sup>105</sup> Le catéchisme de l'église catholique précise, en effet, que : « la liturgie de l'Eucharistie se déroule selon une structure fondamentale qui s'est conservée à travers les siècles jusqu'à nous. Elle se déploie en deux grands moments qui forment une unité foncière :

- le rassemblement, la liturgie de la Parole, avec les lectures, l'homélie et la prière universelle;
- la liturgie eucharistique, avec la présentation du pain et du vin, l'action de grâce consécatoire et la communion. » p. 290

<sup>106</sup> Id., p. 285

<sup>107</sup> Op. cit., p. 36

<sup>108</sup> Op. cit., p. 34

<sup>109</sup> SIMON, H. *Vers une France païenne ?* Paris : Cana, 1999. p. 23

dans la société française ne songent pas le moins du monde à les faire bénéficier des droits qu'on accorde généralement à toute minorité. En proférant contre l'Eglise catholique des sarcasmes qu'on oserait pas formuler à l'encontre du judaïsme, de l'islam et qui feraient scandale, on continue de traiter le catholicisme comme une puissance menaçante, un fait majoritaire. Cette discrimination, objectivement choquante, révèle une contradiction de la part de ceux qui annoncent la disparition prochaine du christianisme. »<sup>110</sup>

Toutefois, ce questionnement, ainsi que les ambiguïtés qu'il recèle, a le mérite objectif de mettre en évidence que le poids de l'influence de la religion catholique en France ne se confond pas stricto sensu avec celui du nombre de pratiquants.

Il y a, en effet, tout d'abord, ce que Rémond qualifie de « liens intermittents »<sup>111</sup> : « nos contemporains font encore majoritairement appel au catholicisme pour rythmer, célébrer les grands moments de l'existence, même d'une manière confuse : l'entrée dans la vie avec le baptême, encore majoritairement pratiqué, les rites liés à l'adolescence, comme la première communion et la profession de foi, l'amour avec le sacrement du mariage (...). Et puis la mort, avec la célébration des funérailles, qui continue de jouer un rôle social très important, peut-être même plus que par le passé... »<sup>112</sup>

En outre, Philippe Braud<sup>113</sup>, professeur de sciences politiques, discerne une extrême variété de réactions à l'église et à la confession catholiques, depuis la personne éduquée dans cette spiritualité, qui a rompu avec elle mais en a conservé l'influence, jusqu'au pratiquant assidu, en passant chez beaucoup, pratiquants ou pas, par une sorte de choix sélectif des positions du magistère, dont certaines sont adoptées et d'autres rejetées. En somme, l'influence de la religion catholique en France se mesure déjà au fait qu'elle ne laisse pas indifférents une majorité de français.

Le recours à la notion d'empreinte identitaire permet de comprendre l'existence d'une masse d'individus qui, à un moment ou à un autre de leur vie, déclarent éprouver un « sentiment d'appartenance religieuse », selon l'expression retenue par l'Insee. Cette notion embrasse un univers très hétérogène. Un premier cercle, le plus étroit numériquement, est constitué par les fidèles qui adhèrent à la foi traditionnelle et acceptent la discipline de

---

<sup>110</sup> Op. cit., p. 32-33

<sup>111</sup> Op. cit., p. 35

<sup>112</sup> Id., p. 35-36

<sup>113</sup> BRAUD, P. « *Etes-vous catholique...?* ». Paris : Presses de Sciences Po, 1998. 129 p.

l'Eglise. Un second inclut les pratiquants occasionnels ou les croyants « à la carte » qui ne se reconnaissent qu'imparfaitement dans le dogme ou la morale enseignés par le magistère ecclésiastique; souvent, néanmoins, ils demeurent dans la zone d'influence des structures d'encadrement catholique (paroisse, école, tissu associatif, presse...). Enfin un troisième se compose de quasi-agnostiques, donc ni croyants ni athées, qui conservent néanmoins ce « sentiment d'appartenance »,<sup>114</sup>

On comprend mieux, dans ces conditions, que le problème de l'autorité dans l'Eglise lui soit à la fois « intérieur » (au sein de la communauté formée par la hiérarchie ecclésiastique et celle des fidèles pratiquants) et « extérieur » (chez tous ceux, nombreux, que cette sensibilité spirituelle affecte, à un titre ou à un autre). Aussi, ne faut-il pas s'étonner de l'existence d'une pluralité de prises de position sur ce que devrait être ou devenir le « gouvernement » de l'Eglise Catholique.

De plus, le débat sur l'exercice de l'autorité dans l'Eglise coïncide avec l'émergence du nouveau contexte moral apparu dans les années soixante et qui s'est développé depuis. Rémond les situe l'un par rapport à l'autre comme suit :

Cette période se caractérise par l'émergence d'une revendication d'autonomie personnelle qui va s'affirmer de plus en plus fortement. En d'autres termes, nos contemporains n'acceptent plus que le comportement individuel, en ce qu'il a de vraiment personnel, de plus intime, soit défini et régi par des autorités extérieures, que ce soit le magistère de l'Eglise ou l'autorité de l'Etat, et par la loi. Toute l'évolution de la législation depuis quelque trente ans va dès lors en ce sens (...). Cette évolution aboutit aux mesures récentes instituant le Pacs. La société en est ainsi venue à tolérer des comportements jadis considérés comme déviants. L'Eglise ne voit pas de raison de modifier son jugement et continue de rappeler ses propres principes, maintenant par exemple la condamnation de l'avortement et s'opposant au Pacs. Du coup, chaque pas que fait la société vers l'émancipation des comportements accroît le décalage avec la position de l'Eglise qui apparaît comme attardée et réactionnaire : la société évolue, et elle donne une image d'immobilisme, de fixité intangible. On la soupçonne de vouloir faire obstacle à tout changement. Si elle disposait du pouvoir, pensent certains, nul doute qu'elle ferait tout pour s'opposer aux évolutions ou revenir en arrière. En deux mots, l'Eglise restera toujours une éternelle, une irréductible anti-moderne. Car pour nos contemporains, pour l'opinion et les médias qui la reflètent, la libération des mœurs constitue le critère principal de la modernité.<sup>115</sup>

En définitive, on s'aperçoit que le débat sur l'exercice de l'autorité dans l'Eglise retentit en échos successifs dans la société toute entière, à la croisée de la « situation discrètement distinctive » de la sensibilité catholique « dans la nation française »<sup>116</sup> et de « la tendance

---

<sup>114</sup> Op. cit., p. 13

<sup>115</sup> Op. cit., p. 30-31

<sup>116</sup> Philippe BRAUD rejoint, en effet, René Rémond sur la situation propre aux catholiques français, mais il la traduit de manière particulièrement synthétique : « à l'époque contemporaine, l'empreinte identitaire catholique se façonne et se recompose à travers une série de défis. Tout d'abord, celui d'avoir à repenser les valeurs morales ou les croyances traditionnelles par rapport à l'évolution des mœurs, des savoirs scientifiques et des conceptions philosophiques. Rude épreuve, source de beaucoup d'inconfort personnel et collectif. Ensuite, sur un terrain plus spécifiquement politique, c'est le défi d'assumer une histoire, ancienne ou beaucoup plus récente, dont on se plaît souvent, dans les médias, à souligner surtout les zones d'ombre. Enfin, c'est le particularisme d'une haute culture, notamment un patrimoine monumental, artistique et spirituel, qui continue de marquer profondément les mentalités. Tous ces phénomènes contribuent à placer les catholiques, c'est-à-dire ceux qui s'identifient peu ou prou à cet héritage, dans une situation discrètement distinctive au sein de la nation française. » p. 15



profonde » de la modernité<sup>117</sup>. Toutefois, sous peine de confusion sur la nature des enjeux et des critiques concernés, on aura intérêt à distinguer débats « intérieurs » et « extérieurs » à l'Eglise.

Par « intérieur », nous avons déjà désigné précédemment la société formée par les clercs et les laïcs, au sens catholique de ces mots<sup>118</sup>. Et, dans ces derniers, il faut inclure tous ceux dont l'adhésion religieuse, dans leur vie propre, ne se limite pas à exprimer une sympathie abstraite pour un corpus de principes, mais consiste bien en une pratique, certes plus ou moins intense et régulière, mais bien réelle. Pour un catholique, cela passe par l'adhésion à un contenu de foi, « la profession de foi »; la participation à la liturgie et la réception des sacrements afférents; la volonté d'agir en conformité avec sa foi, et, enfin, le recours à la prière. Ce sont là les fondements de la confession catholique<sup>119</sup>.

A l'intérieur de cette assemblée de croyants, de cette église au sens étymologique, les débats sur l'autorité du magistère prennent alors une tournure bien spécifique. Certes, la tension engendrée par la confrontation avec la modernité n'est pas absente, mais elle ne suffit pas à circonscrire le problème. Dans son ouvrage, Bernard Sesboüé rapporte un texte de 1976, rédigé par des clercs, qui fait ressortir cette différence spécifique :

L'expression de la relation du Christ Seigneur à son Eglise au niveau de l'institution ne peut reproduire purement et simplement un système, quel qu'il soit, démocratique, monarchique ou oligarchique. Car ces formes de gouvernement ne sont que la traduction d'une souveraineté humaine. Tout modèle d'organisation sociale exprime le réseau de relations vécues dans une société. Or, ce qui doit se manifester à travers l'ensemble des relations ministérielles dans l'Eglise, c'est l'accueil des dons de l'Esprit, l'ouverture à la souveraineté du Christ et l'adoration filiale du Père.<sup>120</sup>

Ce qui fait dire à notre auteur que, s'il est exact de dire que l'Eglise n'est pas une démocratie,

---

<sup>117</sup> Philippe Braud la résume ainsi : « pour de multiples raisons, la société occidentale est aujourd'hui largement allergique à l'esprit missionnaire. Le relativisme intellectuel et idéologique constitue la véritable matrice des comportements modernes. Il se nourrit d'une meilleure connaissance des multiples conceptions du monde élaborées au sein de cultures originales et respectables. Il s'appuie aussi sur une lecture sociologique de ce qui a assuré leur adaptation ou leur échec historique. Le beau, le juste et le bien s'apprécient dans un contexte. Dès lors, la supériorité intrinsèque de la vérité sur l'erreur n'est plus un argument recevable car chacun pressent la fragilité de la définition de la vérité. La tendance profonde des sociétés européennes à privilégier l'affirmation d'autonomie individuelle et la liberté de choix tend également à rendre insupportable tout discours missionnaire un peu insistant (...). » p. 26-27

<sup>118</sup> « Laïcs : qui ne sont ni prêtres, ni religieux ». BLUCHIE, F. *La foi chrétienne : histoire et doctrines*. Paris : Editions du Rocher, 1996. Annexe 3, Petit Dictionnaire. p. 278

<sup>119</sup> « Le plan de ce Catéchisme s'inspire de la grande tradition des catéchismes qui articulent la catéchèse autour de quatre "piliers" : la profession de la foi baptismale (*le Symbole*), les sacrements de la foi, la vie de la foi (*les Commandements*), la prière du croyant (*le Notre Père*). » *Catéchisme de l'Eglise Catholique*. Paris : Mame-Plon, 1992. Prologue, IV : la structure de ce Catéchisme, 13, p. 13

<sup>120</sup> Groupe des Dombes. *Pour la communion des Eglises*. Paris : Centurion, 1987. Le ministère épiscopal, n°44, p. 95

elle n'est pas non plus une monarchie<sup>121</sup>, en référence à ce qui a été vécu ces dernières années comme un renforcement excessif de l'autorité du pape, et, au moins autant, de la curie romaine. Dès lors, demande-t-il, « comment exprimer la forme que doit prendre en elle l'exercice de l'autorité ? »<sup>122</sup>

Notre propos n'est pas ici de rendre compte de manière exhaustive de sa réponse, mais, en la synthétisant, de faire apercevoir la nature de la particularité de cet exercice. L'auteur s'appuie sur une déclaration commune aux trois confessions chrétiennes pour mieux faire ressortir l'évolution propre au catholicisme.

Prenons comme texte de référence une déclaration œcuménique qui a été faite à Lausanne en 1927, au moment où la commission *Foi et Constitution* mettait en route son premier programme de dialogue doctrinal, celui qui a abouti en 1982 au document dit de Lima :

Dans la constitution de l'Eglise primitive, on retrouve et la charge épiscopale, et les Conseils d'anciens, et la Communauté des fidèles. Chacun de ces trois systèmes d'organisation ecclésiastique (épiscopalisme, presbytérianisme, congrégationalisme) a été accepté dans le passé durant des siècles, et est encore pratiqué aujourd'hui par d'importantes fractions de la chrétienté. Chacun d'eux est considéré par ses tenants comme essentiel au bon ordre de l'Eglise. En conséquence, nous estimons que, sous certaines conditions à préciser, ils devront prendre simultanément leur place respective dans l'organisation de l'Eglise réunie.

Trois dimensions dans l'organisation ecclésiale (...) sont donc attestés dans l'Eglise primitive : la dimension personnelle de la présidence épiscopale<sup>123</sup>, la dimension collégiale<sup>124</sup> et la dimension communautaire<sup>125</sup>. (...) Or aujourd'hui ces dimensions sont le plus souvent vécues, dans les confessions chrétiennes séparées, de manière déséquilibrée, l'une étant prépondérante au détriment des autres<sup>126</sup>, et parfois exclusive. (...) Le déséquilibre catholique actuel, s'il n'est pas doctrinal, car les trois dimensions sont formellement confessées, se traduit pratiquement par une prépondérance du principe de présidence sur les principes collégial et communautaire. Là est à mon avis le lieu de la conversion existentielle que l'Eglise catholique doit accomplir et qui est encore largement devant elle.<sup>127</sup>

L'auteur parcourt ensuite ces trois dimensions et en retrace la genèse. Il s'attarde plus particulièrement sur la dimension présidentielle, en raison de son importance plus particulière dans l'Eglise catholique. Après avoir relevé qu'elle « fonctionne à tous les niveaux : le curé a une fonction de présidence dans sa paroisse, l'évêque dans son diocèse; et le pape au plan de l'Eglise universelle »<sup>128</sup>, il se penche sur cette dernière et montre pour quelles raisons historiques s'est développé « le mouvement continu de centralisation qui a habité l'Eglise

---

<sup>121</sup> Op. cit., p. 243

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Qui répond à la nécessité de présider toute assemblée humaine, mais aussi de garantir la transmission authentique de la foi

<sup>124</sup> Qui fait référence à la collégialité et l'esprit de communion qui doit animer l'ensemble des évêques

<sup>125</sup> Qui fait référence à l'unité foncière du peuple chrétien, clercs et laïcs associés dans une même appartenance

<sup>126</sup> Les travaux de Weber soulignent notamment l'importance du groupement communautaire dans les confessions protestantes.

<sup>127</sup> Op. cit., p. 244

<sup>128</sup> Op. cit., p. 258

d'Occident depuis la réforme grégorienne jusqu'à nos jours. »<sup>129</sup> Ce faisant, il nous permet de saisir l'**historicité** de l'exercice de l'autorité dans l'Eglise, en rappelant, par exemple, qu'au XV<sup>ème</sup> siècle, celle-ci a connu « une crise conciliariste »<sup>130</sup>, au cours de laquelle « le principe collégial<sup>131</sup> voulait (...) dominer le principe de présidence<sup>132</sup> »

Ce conflit de juridiction semble s'être déplacé, depuis le concile Vatican II (1962-1965), et paraît séparer aujourd'hui les tenants d'un réel exercice de l'autorité de la collégialité épiscopale et ceux qui en ont formellement admis le principe depuis le deuxième concile de Vatican, mais semblent résister à son application. L'auteur discerne surtout ici des résistances propres à la curie romaine.

Il souligne également l'oubli ou la négligence du rôle spécifique des fidèles dans ce « gouvernement » théoriquement tripartite de l'Eglise. En liaison avec le principe communautaire, ce rôle nous fait aborder la troisième difficulté de l'exercice de l'autorité dans l'Eglise, que nous avons qualifiée de « technique ».

### **« Technicité » du problème**

Nous entrons là, en effet, dans un domaine d'une grande complexité tant juridique<sup>133</sup> que théologique<sup>134</sup>. Nous essaierons d'en traduire aussi simplement que possible ce qui concerne le lien entre le fidèle, le laïc et le magistère.

Nous avons fait observer plus haut, citant le catéchisme de l'église, que « les fidèles, se souvenant de la parole du Christ à ses apôtres : "Qui vous écoute, m'écoute" (Lc 10, 16), » doivent recevoir « avec docilité les enseignements et directives que leurs pasteurs leur donnent

---

<sup>129</sup> Id., p. 261

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> A savoir, l'ensemble des évêques catholiques réunis en concile

<sup>132</sup> A savoir, la présidence du pape, évêque de Rome, sur l'Eglise universelle

<sup>133</sup> Au sens où l'Eglise relève d'un droit canonique, ou « code des lois de l'Eglise Catholique », BLUCHE, F. *La foi chrétienne : histoire et doctrines*. Paris : Editions du Rocher, 1996. Annexe 3, Petit Dictionnaire, p. 264

<sup>134</sup> Du moins, pour reprendre Weber déjà cité plus haut, cela nous apparaît-il comme tel en tant que « profane en théologie »

sous différentes formes. »<sup>135</sup>

Cette formule, toutefois, ne distingue ni entre « les pasteurs », ni entre les différentes espèces de propos et de discours qu'ils sont amenés à tenir, ni, par conséquent, entre les différents niveaux d'adhésion qu'il convient d'accorder à ces propos en tant que fidèle. En outre, le rôle de ce dernier paraît ramené à la figure univoque de l'obéissance.

Deux questions sont, dès lors, soulevées :

- quelle est la part de l'enseignement de l'Eglise qui exige l'adhésion inconditionnelle, et quelle autre part autorise un agrément plus médiat, voire critique ?
- en lien avec cette première question, à quelles conditions le fidèle peut-il se montrer actif dans la réception, voire l'élaboration de la doctrine de l'Eglise ?

A la première question, Bernard Sesboüé propose de répondre par la métaphore des trois « corbeilles » de vérités.

La première corbeille est constituée par les vérités qui appartiennent à la révélation consignée dans l'Écriture et attestée par la tradition dont l'ensemble est repris dans les deux *Credo*, celui dit des Apôtres et celui de Nicée-Constantinople. S'y ajoutent les grandes définitions dogmatiques formulées par les conciles (et deux récemment par des papes). Il s'agit donc là de la foi confessée par tous les fidèles catholiques : elle se trouve au cœur de la catéchèse des enfants et des adultes; elle est professée couramment dans les célébrations baptismales et eucharistiques. Elle correspond à ce que Dieu lui-même a révélé aux hommes. Bien entendu, le *Credo* requiert un assentiment de foi.

La troisième corbeille - jusqu'à présent la seconde - concerne l'enseignement « authentique » et courant du pape et des évêques. Cet enseignement réclame non plus une adhésion de foi, mais « une soumission religieuse de l'intelligence et de la volonté » (can. 752), ce qui est d'un tout autre ordre. Il doit donc être pris au sérieux et respecté mais il n'engage pas l'irréformabilité de ses contenus. Il s'agit concrètement de l'ensemble des discours et des prises de position du pape et des évêques.

La deuxième corbeille introduit un nouvel ensemble de vérités « que l'Eglise propose de façon définitive »<sup>136</sup> Celles-ci concernent bien aussi la foi et les mœurs, comme les premières, mais elles n'appartiennent plus à la révélation. Autrement dit, l'Eglise revendique l'autorité de pouvoir enseigner des vérités qu'elle juge irréformables, sans que celles-ci appartiennent à la révélation, mais parce qu'elles sont jugées « nécessairement liées à la révélation », les unes en vertu d'un *rapport historique*, les autres en raison d'une *connexion logique*. L'assentiment requis n'est pas un acte formel de foi, puisqu'il ne s'agit pas d'un enseignement divin, « mais un assentiment fondé sur la foi dans l'assistance que le Saint-Esprit prête au magistère et sur la doctrine de l'infaillibilité du magistère » qui, elles, sont de foi.<sup>136</sup>

La proposition par la Congrégation pour la doctrine de la foi, l'un des organes fondamentaux

---

<sup>135</sup> *Catéchisme de l'Eglise Catholique*. Paris : Mame-Plon, 1992. Première partie, première section, chapitre deuxième, article 2, III : l'interprétation de l'héritage de la foi, 85-86-87, p. 32.

<sup>136</sup> *Op. cit.*, p. 266

de la curie romaine, de créer une « corbeille » de vérités, la deuxième, qui exige du fidèle, en dépit des subtilités dont il est fait état ci-dessus, une adhésion quasiment comparable à celle qui est accordée aux vérités révélées, a entraîné, nous dit l'auteur, du fait de sa ratification par le pape Jean-Paul II, « nombre de réactions, plus ou moins violentes, dans la presse et les revues ».<sup>137</sup>

Il donne certains exemples de ces « nouvelles » vérités définitives, non réformables : « l'ordination sacerdotale exclusivement réservée aux hommes, l'illicéité de l'euthanasie, de la prostitution et de la fornication, mais aussi la légitimité de l'élection du pape, de la célébration d'un concile, la canonisation des saints. »<sup>138</sup> La critique principale de l'auteur est de constater que cette nouvelle corbeille donne une extension indue au magistère du pape, d'une part en écartant, selon l'auteur, le magistère du collège des évêques de cette dernière, d'autre part, en s'affranchissant des règles apparemment très strictes qui codifiaient jusqu'ici « les conditions d'exercice du charisme d'infaillibilité du pape » :

Le pape peut donc, sans engager *son*<sup>139</sup> infaillibilité, déclarer qu'un enseignement est définitif et engage l'infaillibilité *de l'Eglise*<sup>140</sup>. Or le concile de Vatican I avait déterminé des conditions rigoureuses pour l'exercice du privilège de l'infaillibilité pontificale. Il ne devait y avoir aucun doute de droit ni de fait sur l'intention du pape de promulguer une définition solennelle. Mais dans la thèse aujourd'hui affirmée, l'appel à l'infaillibilité fait l'objet d'un déplacement équivoque. Le pape n'est plus tenu d'engager formellement son infaillibilité de manière solennelle et donc inévitablement exceptionnelle. Par n'importe quel acte quotidien, il peut décider que telle doctrine appartient à l'infaillibilité du magistère ordinaire et universel. Dans les deux cas, l'infaillibilité est en jeu. Dans le premier, il s'agit formellement de celle du pape, dans le second de celle du magistère ordinaire et universel. Mais, dans les deux cas, c'est le pape qui décide seul du caractère infaillible de la chose. Cette thèse vaut non seulement pour l'infaillibilité dans le domaine de la foi, mais aussi - et peut-être faut-il dire surtout dans l'intention de ses promoteurs - dans le cas des vérités dites connexes à la révélation.<sup>141</sup>

Il n'est pas indifférent, face aux nouvelles conditions définissant le degré de normativité des discours des « pasteurs » de l'Eglise, et notamment du pape, de signaler que celle-ci a choisi de « préparer pour l'an 2000 une grande synthèse de la doctrine sociale en forme de catéchisme ».

Quoi qu'il en soit, sous bénéfice d'inventaire de ce nouveau « catéchisme économique et social », il est raisonnable de penser que, jusqu'à la modification sensible du régime des

---

<sup>137</sup> Id., p. 265

<sup>138</sup> Id., p. 267

<sup>139</sup> Mis en italiques par l'auteur

<sup>140</sup> Mis en italiques par l'auteur

vérités dans l'Eglise que nous venons de voir, voire jusqu'à sa prise d'effet réelle dans l'élaboration d'un contenu de deuxième corbeille, la DSE se rattache à ces vérités réclamant « une soumission religieuse de l'intelligence et de la volonté ». En ce sens, bien que réformables en fonction des circonstances de temps et de lieu, elles sont censées entraîner l'adhésion et l'action du fidèle. Si une partie d'entre elles devaient à l'avenir, du fait d'être considérées par le pontife comme « un enseignement constant et unanime de l'Eglise à travers les temps »<sup>142</sup>, basculer dans la deuxième « corbeille », cela renforcerait a fortiori leur caractère de prescription en vue de l'action.

Ces développements ne nous éclairent pas pour autant sur le mode d'appropriation de cet ensemble de vérités par le fidèle dans le cadre de l'option exclusive d'obéissance qui est formulée dans le catéchisme de l'église catholique.

Bernard Sesboué parle à ce sujet du phénomène de « réception », dont il fournit plusieurs définitions, empruntées à divers auteurs :

Par « réception » nous entendons ici le processus par lequel un corps ecclésial fait sienne une détermination qu'il ne s'est pas donnée à lui-même, en reconnaissant, dans la mesure promulguée, une règle qui convient à sa vie. Il y a dans la réception, bien autre chose que ce que les Scolastiques entendent par obéissance. (...) La réception (...) comporte un rapport propre de consentement, éventuellement de jugement, où s'exprime la vie d'un corps qui exerce des ressources spirituelles originales. (Yves Congar, théologien, 1972)<sup>143</sup>

Bernard Sesboüé considère que, depuis sa rédaction, cette définition fait autorité sur le sujet au sein de l'Eglise. Il en propose toutefois quatre autres, qui éclairent la notion de « réception » sous d'autres jours.

1. J.-M. Tillard (théologien, 1982) : qu'entendre (...) par réception ? Simplement la démarche par laquelle le corps ecclésial, jugeant qu'il y *reconnaît*<sup>144</sup> sa foi, *fait sienne*<sup>145</sup> une règle de foi, une précision doctrinale, une norme qu'une instance d'Eglise a déterminée. Il ne s'agit pas d'un acquiescement pur et simple, mais de l'accueil que justifie l'harmonie entre ce qui est proposé et ce que l'on « sait » de la foi (souvent plus d'instinct que de science explicite).<sup>146</sup>
2. Commission internationale anglicane-catholique romaine (ARCIC, 1981) : Par « réception » nous entendons le fait que le peuple de Dieu accueille telle décision ou telle déclaration, parce qu'en elle il reconnaît la foi

---

<sup>141</sup> Id., p. 275

<sup>142</sup> Bernard Sesboüé rappelle que : « le "magistère ordinaire et universel" du pape et des évêques, est selon Vatican I, la doctrine de foi qui se dégage d'un enseignement constant et unanime dans l'Eglise à travers les temps. » p. 273

<sup>143</sup> Op. cit., p. 64

<sup>144</sup> Mis en italiques par l'auteur

<sup>145</sup> Mis en italiques par l'auteur

<sup>146</sup> Ibid.

apostolique. Il l'accepte, parce qu'il discerne une harmonie entre ce qui lui est proposé et le *sensus fidelium*<sup>147</sup> de toute l'Eglise. Par exemple, le Credo de Nicée a été reçu par l'Eglise, parce que celle-ci a reconnu en lui la foi apostolique. La réception ne crée pas la vérité ni ne légitime la décision; elle est l'indication ultime que pareille décision a rempli les conditions nécessaires pour qu'elle soit une véritable expression de la foi. Dans cette acceptation toute l'Eglise se trouve impliquée dans un continuel processus de discernement et de réponse.<sup>148</sup>

3. Commission épiscopale française pour l'unité des chrétiens (1985) : La réception (...) est une donnée de fait qui se constate après coup. Elle dépasse généralement le cadre d'une génération parce qu'elle entre progressivement dans la vie et la pensée de l'Eglise. Elle dit la signification concrète que le Peuple de Dieu à la fois reconnaît et confère à la définition, dans sa manière de la faire passer dans la chair et le sang de la vie ecclésiale. La réception entre dans le sens concret de la définition. Elle ne la contredit pas, bien sûr, mais elle l'enrichit, en dévoile les implications mais aussi en manifeste les limites et montre ce qui aura besoin d'être complété ou repris. Ce processus intéresse tout le corps de l'Eglise et entre dans ce que l'ARCIC a bien décrit comme un échange entre l'autorité doctrinale et le peuple chrétien.<sup>149</sup>
4. Gilles Routhier (1993) : La réception est le processus spirituel par lequel les décisions proposées par un concile sont accueillies et assimilées dans la vie d'une Eglise locale et deviennent pour celle-ci une vivante expression de la foi apostolique.<sup>150</sup>

Il est fondamental de retenir pour notre propos qu'aucune de ces définitions n'accrédite l'idée que la vérité d'une affirmation formulée par une des instances suprêmes de l'Eglise dépendrait d'une sorte de confirmation de la valeur de son contenu par la « réception » du peuple chrétien.

Bernard Sesboué insiste plusieurs fois sur ce point. A propos de la définition de la commission épiscopale française pour l'unité des chrétiens, il note : « (...) le document ne dit pas que la réception appartient à la validation du moment de vérité impliqué dans la définition. Une définition non reçue n'en resterait pas moins vraie. »<sup>151</sup>

De même, lors de son commentaire sur le principe communautaire, il stipule :

Ceci ne veut pas dire que la réception donnerait à une définition son autorité ou garantirait sa vérité. Celle-ci dit simplement si et comment cet enseignement est passé dans la chair et le sang de l'Eglise ou s'il est resté lettre morte. Dans le domaine de la discipline<sup>152</sup>, la réception ou la non-réception peuvent en venir à faire jurisprudence<sup>153</sup>.

---

<sup>147</sup> Ou « sens intime de la foi » du fidèle, qui, comme le précise la définition de J.M. Tillard est « souvent plus d'instinct que de science explicite ».

<sup>148</sup> Op. cit., p. 64

<sup>149</sup> Id., p. 65

<sup>150</sup> Id., p. 65

<sup>151</sup> Id., p. 65

<sup>152</sup> « Tiré du latin *disciplina*. "action de s'instruire, science, ordre, principes de morale", ce mot (...) s'applique d'abord à l'ensemble des règles que l'Eglise suit traditionnellement pour son organisation. » RENARD, X. *Les mots de la religion chrétienne*. Paris : Belin, 1993. 511 p. Collection Le Français Retrouvé.

<sup>153</sup> Op. cit., p. 248

Il convient de dire avec force que la place qui doit revenir à la réception dans l'Eglise n'est pas aujourd'hui réglée et que le débat se poursuit au sein des différentes composantes de l'Eglise, en particulier entre les théologiens et, notamment, avec la congrégation pour la doctrine de la foi. Celle-ci s'est montrée, par exemple, selon notre auteur, d'une grande réticence vis-à-vis de la perspective induite par la définition de l'ARCIC, à savoir « que la vérité ultime d'un concile se dégage (...) par un processus de va-et-vient entre l'autorité doctrinale et le *sensus fidei* qui habite le peuple chrétien. »<sup>154</sup>

Aussi, afin de ne pas se tromper de perspective à propos de la confession catholique, et notamment de prévenir une projection sur elle des catégories de la science politique, et celles du fonctionnement moderne des sociétés occidentales, de type démocratique, il faut insister sur « la constitution hiérarchique » de la société ecclésiale. Même chez les théologiens catholiques les plus soucieux de faire évoluer l'Eglise contemporaine, au rang desquels on peut compter Bernard Sesboüé, il n'y a pas de contestation de l'asymétrie constitutive des rôles respectifs des « pasteurs » de l'Eglise et des « laïcs ». Cette asymétrie, observable dans la lettre même du catéchisme catholique, ne désigne pas une condition inférieure des laïcs, mais une « vocation »<sup>155</sup> propre, indispensable à l'effort d'évangélisation des réalités temporelles, dont l'absence interdirait que « l'apostolat des pasteurs » obtienne « son plein effet »<sup>156</sup> :

La vocation propre des laïcs consiste à chercher le règne de Dieu précisément à travers la gérance des choses temporelles qu'ils ordonnent selon Dieu (...). C'est à eux qu'il revient, d'une manière particulière, d'éclairer et d'orienter toutes les réalités temporelles auxquelles ils sont étroitement unis, de telle sorte qu'elles se fassent et prospèrent constamment selon le Christ et soient à la louange du Créateur et Rédempteur. L'initiative des chrétiens laïcs est particulièrement nécessaire lorsqu'il s'agit de découvrir, d'inventer des moyens pour imprégner les réalités sociales, politiques, économiques, les exigences de la doctrine et de la vie chrétiennes. Cette initiative est un élément normal de la vie de l'Eglise (...).<sup>157</sup>

Pour autant, il revient bien aux « évêques, avec les prêtres, leurs coopérateurs »<sup>158</sup> la charge de l'enseignement de la « foi authentique »<sup>159</sup>, de la liturgie et de la direction des églises particulières. D'après le catéchisme catholique, « ce pouvoir qu'ils exercent personnellement au nom du Christ est un pouvoir propre, ordinaire et immédiat : il est soumis cependant dans

---

<sup>154</sup> Id., p. 64-65

<sup>155</sup> *Catéchisme de l'Eglise Catholique*. Paris : Mame-Plon, 1992. Première partie, deuxième section, chapitre troisième, article 9, paragraphe 4, II, 898, p. 196

<sup>156</sup> Op. cit., p. 197

<sup>157</sup> Id., p. 196

<sup>158</sup> Id., p. 194

<sup>159</sup> Id., p. 194



son exercice à la régulation dernière de l'autorité suprême de l'Eglise »<sup>160</sup>, à savoir le pape.

Cette organisation propre à la société ecclésiale catholique nous permet dès lors de mieux comprendre qu'il est dans la nature du Magistère du pape et des évêques de se prononcer un jour ou l'autre sur la valeur, c'est-à-dire la conformité à « la foi authentique », des initiatives des laïcs dans le domaine temporel, ce qui peut finalement se traduire par un rejet, provisoire ou définitif, de ces dernières, mais aussi bien une incorporation de leur contenu et de leur signification à la doctrine officielle de l'Eglise. Ce mode de régulation fonde de manière décisive la capacité de l'Eglise à faire face aux réalités changeantes du monde contemporain et à se prononcer sur lui d'un point de vue éthique. La question de son amélioration et de sa réforme reste, en revanche, comme on l'a notamment vu à propos des conflits entre principes de présidence et de collégialité, ouverte en permanence au sein de l'Eglise.

C'est en ayant à l'esprit ce mode de fonctionnement de la société ecclésiale qu'il est possible de comprendre cette conclusion de Bernard Sesboué : « (...) il est clair que l'enseignement doctrinal de l'Eglise comporte de soi et doit comporter de fait ce dialogue entre évêque et communautés, ainsi que le dialogue du pape à son propre niveau avec les communautés, (...) où chacun joue le rôle qui est le sien de manière asymétrique<sup>161</sup>. »<sup>162</sup>

Par conséquent, il apparaît que si le fidèle laïc est tenu à l'obéissance vis-à-vis des principes et directives qui émanent des autorités de l'Eglise, il est, en revanche, invité à l'initiative et à la responsabilité dès qu'il s'agit de les mettre en œuvre au sein des réalités temporelles évolutives. En outre, le dialogue entre « pasteurs » et « laïcs », aux différents niveaux institutionnels où ils s'exercent, conditionne la compréhension des initiatives ainsi mises en place, de leur portée sociale et de leurs conséquences. Indépendamment de la question relative à son efficacité, ce dialogue est aussi l'un des instruments par lequel la doctrine officielle de l'Eglise incorpore à son patrimoine des réalisations dans l'ordre temporel ayant valeur de principes conformes à « la foi authentique »; mais, là aussi, indépendamment de la question relative aux délais engagés pour que cette reconnaissance ait lieu. Ainsi, par exemple, connaît-

---

<sup>160</sup> Id., p. 195

<sup>161</sup> C'est nous qui soulignons

<sup>162</sup> Op. cit., p. 248

on mieux aujourd'hui le rôle qui revient aux laïcs appelés « chrétiens ou catholiques sociaux » dans l'influence exercée sur la genèse, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, de l'encyclique fondatrice de la doctrine sociale contemporaine de l'Eglise Catholique, *Rerum Novarum* (Léon XIII, 1891).<sup>163</sup>

En outre, le phénomène de « réception » nous alerte sur le fait que, bien que considérés comme intrinsèquement vrais par les autorités de l'Eglise, certains principes ou certaines directives peuvent ne trouver aucun écho chez les fidèles, qui, dans ces conditions, ne prennent pas en charge leur inscription vivante dans les réalités temporelles.

Au terme de cette brève réflexion sur les conditions et les difficultés de l'exercice du magistère de l'église catholique, nous pouvons mieux cerner l'intérêt des « documents de portée universelle » choisis par le CERAS pour présenter le discours social de l'Eglise Catholique. Sans être ni exhaustifs, ni exclusifs<sup>164</sup>, ces documents sont, en vertu du degré d'autorité des émetteurs qui leur est attaché (papes ou assemblées de divers ordres des évêques à l'échelle du monde), mais aussi en raison du lien **putatif** qui relie le fidèle laïc au magistère, aptes à décrire de manière déjà très complète, sinon totale, l'ensemble des principes, des normes et des directives à partir desquels une initiative et une mise en oeuvre est possible pour le laïc en prise avec le monde économique et social, en particulier les dirigeants d'entreprise.

Nous avons, en outre, dit dans l'introduction, pourquoi ce corpus occupe une place « stratégique » au sein des sources dont peut s'inspirer le dirigeant chrétien. Rappelons en effet que, si nous estimons que la DSE à elle seule fournit une représentation déjà très complète des valeurs à la fois religieuses et socio-économiques du dirigeant, c'est précisément en raison de

---

<sup>163</sup> « La question sociale fait l'objet de l'attention de chrétiens et d'hommes d'Eglise bien avant que Léon XIII ne lance son grand appel. (...) Ici ressortent les noms de René de La Tour du Pin, plus doctrinaire dans sa critique du capitalisme et sa proposition d'intervention de l'Etat, d'Albert Mun, grande figure d'orateur parlementaire (en faveur des lois sur les syndicats, sur la limite du travail des femmes ou de projet de conférence internationale du travail) et fondateur de l'oeuvre des cercles catholiques d'ouvriers; de Léon Harmel, démocrate - à la différence des précédents - et réalisateur dans sa propre entreprise - coopérative et dans ses pèlerinages ouvriers qu'il conduit à Rome. Mais on relève aussi en France un autre mouvement de catholiques s'intéressant à la question sociale, "l'école d'Angers" (M<sup>re</sup> Freppel et "l'Association catholique des patrons du Nord") qui ne proposent pas un projet de contre-révolution sociale mais un aménagement du fonctionnement libéral dans un esprit de charité chrétienne; ils reprochent aux précédents un manque de réalisme face aux nécessités de l'économie. » Denis Maugest, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, documents réunis et présentés par le CERAS. Paris : Centurion, 1985. p. 21-22

<sup>164</sup> « Ce sont quelques-uns de ces textes que l'on présente dans cet ouvrage, en souhaitant cependant que des travaux analogues soient progressivement menés à bien, qui retiendraient par exemple des documents de portée locale dans le cadre d'Eglises particulières et de sociétés particulières. » Id., p. 11

ce qui la constitue et la définit : un effort pour adapter des principes religieux aux conditions économiques et sociales de la modernité et pour actualiser leur formulation en fonction de l'évolution de ces conditions. Cette raison d'être lui confère dès lors une place particulière, pour ainsi dire stratégique, au sein des trois sources que nous avons citées. Elle est à la fois une traduction des principes vétéro et néo-testamentaires au sein des conditions économiques et sociales contemporaines, et un fondement nécessaire des « doctrines » dérivées qu'énoncent le cas échéant les mouvements catholiques spécialisés intervenant dans le domaine socio-économique, qui, en retour, viennent enrichir la DSE.

Quant à savoir la « réception » qui est faite en réalité de ces principes, c'est au fond une autre manière de formuler notre question de recherche, en la circonscrivant à une période historique donnée (les années 90) et une groupe social déterminé (les dirigeants de PME catholiques, membres d'un mouvement spécialisé dans l'application à l'entreprise et à l'environnement socio-économique de la DSE).

Le document du CERAS<sup>165</sup> comporte 878 p. Il contient 19 documents magistériels, d'un volume de 780 p. environ. Il est, du point de vue quantitatif, notre principale source. Il est complété par l'ouvrage de 271 p. de l'UNIAPAC (union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise)<sup>166</sup> qui recense 39 interventions occasionnelles des papes et quatre documents épiscopaux, ce qui représente un volume de 130 p. Le recueil de documents a été réalisé pour l'Uniapac par un homme d'église et un laïc. Avant tout destiné aux hommes et femmes d'entreprise, l'ouvrage a été conçu pour leur permettre de mieux connaître la DSE. L'intérêt de la sélection est, de ce fait, d'avoir cherché à mettre en relief tout ce qui dans la doctrine évoquait de manière privilégiée l'entreprise et l'entrepreneur, le chef d'entreprise.

Dès lors surgit une question méthodologique. Comment résumer les 910 pages que contiennent ces deux ouvrages réunis ? Il faut d'abord se garder de considérer la DSE comme un bloc homogène, rédigé en une seule fois par un seul auteur. La diversité des rédacteurs et des périodes de rédaction induit à la synthèse de ses principes permanents, par-delà les aléas

---

<sup>165</sup> 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.

<sup>166</sup> UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise. Cent ans de pensée sociale. Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC* par Philippe Laurent s.j. et Emmanuel Jahan. Paris : Centurion, 1991. 271 p. Les dossiers de la Documentation catholique.

historiques.

La doctrine sociale de l'Eglise, en effet, a été écrite au coeur de l'histoire, car c'est en se confrontant aux événements sociaux, économiques et politiques, qu'elle a dû faire retour sur ses principes, les élaborer, les actualiser, en définir de nouveaux compatibles avec les situations rencontrées. Ce serait donc une perspective, un point de vue tout à fait légitime que de retracer l'histoire de la doctrine sociale de l'Eglise, son rattachement aux contextes et aux influences de circonstance. Les auteurs de l'ouvrage du CERAS font d'ailleurs précéder à cet effet chacun des textes essentiels qu'ils proposent d'une note historique signalant les conditions d'émergence des documents et les enjeux internes et externes à l'Eglise au moment de la rédaction. En outre, leur position sur la nature de la doctrine est de considérer « que le discours social de l'Eglise n'est pas simple doctrine intellectuelle, une fois pour toutes établie, mais engagement pris chaque fois en fonction des circonstances ».<sup>167</sup>

La critique historique permet par conséquent de repérer les glissements de sens, les contradictions d'un texte à l'autre, les nouveaux apports. C'est une approche qui, de ce fait, fait ressortir la contingence des textes et de leur sens. Cette perspective est très cohérente avec l'option de genre des auteurs qui a consisté à rassembler des textes choisis.

Nous avons, à l'inverse, dans le cadre d'une recherche en management et gestion des ressources humaines, essayé de dégager des invariants, des permanences, des régularités, des récurrences au sein du corpus contemporain de la DSE. Cette tentative relève de l'autre genre signalé par les auteurs du CERAS, celle de la synthèse.

Philippe Arondel, dans son ouvrage « L'impasse libérale »<sup>168</sup> fournit une illustration de l'intérêt de cette approche lorsqu'il analyse le concept « d'Etat » dans la DSE :

Ce désir affiché, proclamé, de faire jouer à l'Etat un rôle majeur, les grandes encycliques suivantes en déclineront la thématique subtilement volontariste, laissant cependant apparaître, ici ou là, au gré des circonstances historiques et des rapports de force nouveaux, des traces visibles de discontinuité. De Pie XI à Jean-Paul II, en passant par Jean XXIII et Paul VI, la figure de l'Etat « rêvé » par le magistère subira quelques retouches, les problématiques dominantes de chaque époque imposant, à l'évidence, le plus souvent d'ailleurs sur le mode

---

<sup>167</sup> Op. cit., p. 13

<sup>168</sup> ARONDEL, P. *L'impasse libérale*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995. 146 p. Ethique sociale. Docteur en Droit et en Histoire économique et sociale, Philippe Arondel est chercheur au Bureau d'études économiques et sociales de la CFTC.

mineur, des reconsidérations tactiques et des remaniements conceptuels peu contestables. Le réalisme existentiel dont se réclame tout uniment la doctrine sociale de l'Eglise sera ainsi à l'origine, dans certains textes qui, encore aujourd'hui font référence, de glissements doctrinaux aisément repérables. (...) Ces discordances bien réelles ne doivent cependant pas laisser accroire que la pensée sociale chrétienne, cultivant avec délectation la disharmonie, se caractériserait, en définitive, par une cacophonie de concepts érigée en dogme. Une fois recensées ces mini-divergences - qui ne sont que le reflet d'une pensée ouverte, vivante, se refusant à toute ossification de type idéologique - ce qui s'offre, en effet, au regard de l'analyste impartial, c'est l'image d'une construction intellectuelle mariant admirablement cohérence et précision, dont la reprise systématique, au fil des contributions ecclésiales, atteste de l'enracinement profond dans la doctrine sociale de l'Eglise. (...) Les mots eux-mêmes, à leur manière, avec leur couleur propre, témoignent de la permanence d'une vision globale qui a su traverser victorieusement périodes historiques houleuses et mutations économiques radicales. Coordonner, contrôler, suppléer, intégrer, promouvoir : le retour, tel un leitmotiv lancinant, de ces vocables pour définir la philosophie qui doit animer l'Etat dans ses relations avec la sphère économique, est révélateur des positions originales que l'Eglise entend défendre face aux sectateurs d'un marché livré à lui-même (...).<sup>169</sup>

Tout en notant le parti-pris favorable de l'auteur à la DSE, on a bien là l'illustration, par un historien de métier, de l'importance qu'il y a à rechercher la continuité et la stabilité des principes derrière les remous de l'histoire. Cela permet de repérer et de situer la constance avec laquelle certaines conceptions sont réaffirmées, renforcées et enrichies au fil des circonstances historiques. C'est une perspective complémentaire à l'analyse historique, d'ailleurs envisageable sur une variété de corpus doctrinaux autres que catholiques, à condition de préserver le résultat obtenu de l'idée qu'on obtiendrait alors un corpus « clos et isolé de son environnement »<sup>170</sup>, ou plus inquiétant, « un système, c'est-à-dire une doctrine complète et totale sur l'ordre social ».<sup>171</sup>

Toutefois, la perspective adoptée par Arrondel, et d'autres avant lui<sup>172</sup>, nous importe ici en raison du caractère « d'orientation idéale » de cette doctrine, destinée comme telle à donner forme à l'action concrète des laïcs à partir de principes stables et sûrs. Le lien putatif qui préside à la relation entre laïc et magistère exige, de fait, de dégager ce corpus de principes, pour pouvoir ensuite repérer ceux qui débouchent vraiment sur l'action.

La deuxième exigence qu'impose le caractère massif et volumineux des sources examinées est de résumer ces pages en fonction des deux éléments principaux de notre problématique : le

---

<sup>169</sup> Op. cit., p. 65-67

<sup>170</sup> Denis Maugenest, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, documents réunis et présentés par le CERAS. Paris : Centurion, 1985. p. 13

<sup>171</sup> PUEI, H. *Les paradoxes de l'économie, l'éthique au défi*. Paris : Bayard Editions/Centurion, 1995. p. 215

<sup>172</sup> Constatant des fluctuations de la doctrine sociale catholique sur les principes de « propriété privée » et de « destination universelle des biens ». Hughes Puel note toutefois que « les commentateurs les plus réputés insistent plutôt sur la cohérence et la continuité. » Il cite à l'appui de sa remarque les travaux de Jean-Yves Calvez et Jacques Perrin, *Eglise et société économique. L'enseignement social des papes de Léon XIII à Pie XII*, chapitre IX, Paris, Aubier, 1959.

dirigeant catholique de PME, ses pratiques de management et de GRH. Pour cela, il faut s'intéresser à la manière dont l'Eglise envisage d'une part la fonction de dirigeant et d'autre part conçoit la gestion des hommes et veut qu'elle soit appliquée. On recueille de cette façon le modèle dont devraient en principe s'inspirer les dirigeants catholiques de PME. Toutefois, la réalisation d'une synthèse de la DSE, à partir d'une perspective centrée sur le management et la gestion des ressources humaines suscite, deux nouvelles difficultés qu'il convient de mentionner et de surmonter.

### **La GRH dans la DSE : une expression introuvable mais une réalité afférente envisagée de longue date**

Diffusée à grande échelle dans le monde économique à partir des années 80, l'expression «gestion des ressources humaines» ne figure pas dans le corpus de la DSE. 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<sup>er</sup> Mai 1991<sup>173</sup>. Mais le sens en est assez général et n'exprime pas ce qu'y mettent d'ordinaire les personnes 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 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'Eglise 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 la DSE, se rapportent à des catégories de réflexion qui sont au fondement même de toute conception possible de la GRH.

---

<sup>173</sup> JEAN-PAUL II CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de *Rerum novarum*, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 808.

En effet, dans un précédent travail de recherche<sup>174</sup>, attaché à analyser le contenu de manuels français de gestion des ressources humaines, nous avons montré que leurs auteurs, pour écrire leur livre et dire ce qu'est la gestion des ressources humaines, ont eu à affronter au préalable un certain nombre de questions élémentaires par rapport auxquelles ils ont dû prendre position. Les plus importantes d'entre elles étaient les suivantes :

Quelle conception se fait-on de l'individu dans l'organisation ?

La réponse à cette question relève, à son tour, de celle faite à des questions plus détaillées, apparemment inévitables dans la littérature du domaine :

- l'individu est-il plutôt considéré comme objet ou sujet ?
- en quoi consiste le statut d'objet (ressource, moyen, facteur, relation de subordination) ?
- en quoi consiste le statut de sujet (liberté, autonomie, capacité d'influence, pouvoir, besoins, attentes, désirs, intérêt) ?
- quelles références théoriques soutiennent les conceptions respectives du sujet et de l'objet (économie, psychologie, sociologie, etc.) ?
- quels courants théoriques, au sein de ces références, soutiennent les conceptions respectives du sujet et de l'objet (courant de l'analyse stratégique crozérienne, courant psychosociologique, psychanalytique, etc.) ?

Quelle conception a-t-on de la relation individu/organisation ?

- s'agit-il d'un rapport de forces ?
- quels en sont les fondements (défense de l'intérêt individuel ou collectif, défense de valeurs individuelles ou collectives) ?
- s'agit-il d'un rapport de nature psychologique et affective ?
- quels en sont les fondements ? (demande, attente, désir, besoin, pulsion, manque ; insatisfaction, déception, névrose, frustration ; comblement, satisfaction, motivation, épanouissement, développement personnel) ?
- quels sont les disciplines et les courants théoriques qui soutiennent ces conceptions ?

Quelle conception a-t-on de l'entreprise ?

- s'agit-il d'un organisme réputé naturel ou d'un construit social ?
- quel contenu donne-t-on à l'idée d'organisme (insistance sur le rapport à l'environnement, les finalités de l'entité «organisation», les interdépendances fonctionnelles, le postulat d'adaptabilité de l'individu) ?
- quel contenu donne-t-on à l'idée de construit social (insistance sur la divergence d'intérêts, la coopération, le conflit, l'existence de rationalités contradictoires, de relations de pouvoir, de rapport de forces, mais aussi sur la porosité des frontières de l'organisation, l'influence d'agents extérieurs) ?

Quelle conception a-t-on de la gestion des ressources humaines ?

- s'agit-il d'une méthode d'optimisation de moyens (ressources, facteurs, investissement) ?
- s'agit-il d'une méthode d'équilibration ou d'ajustement (d'intérêts divergents, de choix ou d'exigences contradictoires, d'opérations et d'actes différenciés) ?
- s'agit-il d'une méthode d'intégration des hommes (matérielle, psychologique, statutaire, individuelle, collective) ?
- s'agit-il d'une méthode de prise de décisions concernant les hommes et le système social de l'organisation ?

---

<sup>174</sup> CASTRO J.L., *Trois conceptions françaises de la GRH, contribution à l'identification du champ français de la GRH*. Mémoire de DEA, Université de Rouen, 1994.

- est-elle une profession, une expertise ou un savoir-faire politique et social ?

Les réponses à ces questions, et à d'autres plus secondaires et non rapportées ici, nous apparaissaient donc comme un passage obligé, pour ces auteurs, de leur tentative de définition et d'explicitation de la gestion des ressources humaines. Les questions les plus générales ainsi mises à jour sont alors devenues pour nous des catégories pour caractériser les ouvrages que nous avons examinés. Six catégories ont résulté de ce procédé. Nous indiquions alors que cette classification n'avait rien de définitif, qu'elle ne prétendait pas être représentative de l'ensemble du champ de la GRH, qu'elle reposait à la fois sur les formulations empiriques des auteurs et sur un découpage pratique de notre part destiné à en donner une première représentation synthétique. Ces limites exposées, quatre des six catégories exposées nous paraissaient et nous paraissent encore avoir, par-delà leur origine empirique, un titre logique à fonder, au moins partiellement, toute conception possible de la GRH :

- la conception de l'individu dans l'organisation ;
- la conception de l'organisation ;
- la conception de la relation individu/organisation ;
- la conception de la GRH.

Or, le rapprochement de ces catégories avec le contenu de la DSE montre que, bien que ténue, une conception explicite de l'individu dans l'organisation est repérable dans la DSE. Une conception déterminée de l'organisation en général ne figure pas à proprement parler dans la DSE. En revanche, 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.

Si le thème de l'organisation n'est pas traité en propre dans la DSE, en revanche celle-ci repose sur une conception communautaire de la vie humaine qu'elle développe dans de multiples directions dont 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/organisation. Toutefois, la DSE insiste surtout sur le lien individu/entreprise. Aussi nous attacherons-nous plutôt à cette



appellation, quitte à signaler d'éventuelles spécificités - étrangères à l'entreprise - de la relation entre un individu et une organisation.

Enfin, si la DSE 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 ressources humaines, appartiennent sans équivoque à son domaine d'expertise. On peut citer à titre d'exemple le thème très présent dans la DSE du «juste salaire», qui se rattache en GRH, tant en pratique qu'en théorie, au domaine de la rémunération. On cernerait donc plus justement le contenu de la DSE sur ce point à travers la catégorie de «conception des pratiques de GRH», ce qui permet de fonder une taxinomie apte à résumer la DSE d'une façon qui serve notre recherche, mais en restant conscient du caractère figuré ou indirect de l'appellation choisie.

On peut donc conclure que, même si elle est formulée dans un vocabulaire non-gestionnaire, une conception réellement spécifique de la gestion des ressources humaines, et de manière plus générale, du management des hommes, peut être déduite, tout au moins du point de vue éthique, de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique.

Ce résultat a été obtenu, ainsi qu'il a été mentionné précédemment, en constatant que bon nombre des propos de la DSE se rapportent à des catégories de réflexion qui sont au fondement même de toute conception possible de la GRH. Celles-ci toutefois ne sont pas suffisamment aptes à spécifier l'entière originalité et singularité de la conception de la gestion des hommes présente dans la doctrine sociale de l'Eglise.

Une attention soutenue et durable portée au contenu exact de la DSE conduit à distinguer en effet une place à part pour le thème du syndicalisme. La justification anthropologique qui est donnée du droit d'association dont découle le syndicalisme à titre d'application particulière, l'importance qui est reconnue à ce dernier dans la vie économique, politique et sociale d'une nation, la fréquence des propos qui s'y rapportent dans la DSE interdisent pour ainsi dire de noyer cette question dans le plus vaste ensemble de la relation individu/organisation. La

reconnaître comme catégorie propre rend dès lors plus fidèle la restitution de la conception d'ensemble de la gestion des hommes de l'Eglise Catholique.

### **Une synthèse de la DSE à travers la GRH : un prisme déformant utile, mais à corriger**

S'il est pertinent pour notre recherche de résumer la DSE à travers les éléments de notre problématique et notamment la GRH, ce procédé a toutefois l'inconvénient de donner de cette doctrine une image réductrice. En effet, ainsi que nous l'avons déjà indiqué, cette doctrine n'a pas été élaborée en vue d'écrire un traité de gestion des ressources humaines et se présente essentiellement comme un vaste ensemble de considérations politiques, sociales et économiques à caractère éthique, que le mandat de Jean-Paul II a plus nettement orientées dans une direction théologique et anthropologique.

L'approche de la GRH que nous avons adoptée, fondée sur cinq catégories de réflexion principales, permet toutefois de réduire ce biais dans une certaine mesure en donnant accès à une partie de ces considérations. Ainsi, l'exposé de la conception de l'individu dépend-il inmanquablement de notations anthropologiques, sociales, économiques, etc. Il en va de même des quatre autres thèmes.

Aussi, pour corriger le plus possible ce que notre choix d'exposition de la DSE pourrait avoir de réducteur, avons-nous décidé d'éclairer systématiquement chaque conception sous-jacente à la GRH (individu, entreprise, lien individu/entreprise, pratiques de GRH) par les significations politiques, économiques, sociales, théologiques et anthropologiques qu'en donne l'enseignement social de l'Eglise. Il devient alors possible d'accéder à une partie très significative de l'ensemble formé par la DSE tout en explicitant avec nuance et précision le contenu des cinq conceptions utiles à notre intention de recherche. Nous concluons ce point par deux idées.

L'idée même de ce procédé, construit par nos soins pour les besoins de la recherche, est en partie dérivée de la constitution propre du discours social de l'Eglise Catholique. En effet, son étude attentive montre que l'image qu'il donne de l'entreprise nécessite qu'on le relie bien souvent à des considérations plus vastes d'ordre macro-économique, social, anthropologique,

théologique et moral, sans lesquelles la conception de cette dernière et des rôles de son responsable paraîtraient arbitraires. Le résultat auquel conduit ce procédé, outre l'obtention d'une synthèse sciemment orientée de la DSE, est un modèle des «principes de réflexion, mais aussi des normes de jugement et des directives d'action»<sup>175</sup> qui sont censés guider le comportement du dirigeant catholique et la gestion de ses collaborateurs dans l'entreprise.

Les difficultés suscitées par la réalisation d'un résumé de la DSE à partir d'une perspective centrée sur la gestion des ressources humaines étant levées, il reste à compléter les rubriques de ce dernier en y ajoutant celles relatives à la conception du dirigeant d'entreprise, deuxième élément principal de notre problématique. Cette addition ne fait surgir aucun des problèmes du type de ceux évoqués ci-dessus. En effet, la DSE renvoie explicitement à des considérations sur le dirigeant d'entreprise en tant que tel et sur la relation qu'il entretient avec ses collaborateurs.

Néanmoins, les réflexions sur la fonction de dirigeant n'ont pas exclusivement trait à l'entreprise. Aussi, notre synthèse doit-elle mettre en évidence celles qui, tout en ne procédant pas d'une interrogation sur l'entreprise, peuvent néanmoins lui être rattachées sans difficulté particulière.

La création d'une rubrique spécialement consacrée aux relations entre dirigeant et collaborateurs tient à la fréquence élevée des propos se rapportant en propre à ce thème dans la DSE. Cela n'est pas surprenant si l'on rappelle que cette doctrine procède historiquement du souci d'apporter remède à la question sociale, c'est-à-dire aux graves difficultés posées par les relations entre patrons et ouvriers. Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, cette préoccupation a été progressivement intégrée à des points de vue plus large ; mais elle n'en est pas moins restée essentielle jusqu'aux encycliques les plus récentes.

Nous choisissons par conséquent de distraire de la rubrique générale «lien individu/entreprise» les informations se rapportant plus précisément à cette relation entre dirigeant et collaborateurs.

---

<sup>175</sup> Discours de Jean-Paul II à Puebla, 1979.

A travers l'examen des difficultés principales qu'il y a à résumer la doctrine sociale de l'Eglise en fonction de notre perspective de recherche, nous avons progressivement mis à jour l'ensemble des conditions et des rubriques nécessaires pour le faire. Il reste à fournir une image synthétique et opératoire des parties et subdivisions de cette synthèse.

### Synthèse de la DSE appliquée au management

Elle peut être représentée par le tableau suivant :

**Tableau 1 - Constitution de l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique**

<b>CHAPITRE I - INDIVIDU ET ENTREPRISE</b>	<b>Caractères principaux de cette conception</b>	<b>Eclairage théologique et anthropologique</b>	<b>Eclairage politique, économique et social</b>
Conception de l'individu dans l'entreprise	<i>Section 1</i>	<i>Section 2</i>	<i>Section 3</i>
Conception de l'entreprise	<i>Section 4</i>	<i>Section 5</i>	<i>Section 6</i>
Conception du lien entre individu et entreprise	<i>Section 7</i>	<i>Section 8</i>	
<b>CHAPITRE II - DIRIGEANT ET COLLABORATEURS</b>	<b>Caractères principaux de cette conception</b>	<b>Eclairage théologique et anthropologique</b>	<b>Eclairage politique, économique et social</b>
Conception du dirigeant d'entreprise	<i>Section 1</i>	<i>Section 2</i>	<i>Section 3</i>
Conception du lien entre dirigeant et collaborateurs	<i>Section 4</i>	<i>Section 5</i>	
<b>CHAPITRE III – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SYNDICALISME</b>	<b>Caractères principaux de cette conception</b>	<b>Eclairage théologique et anthropologique</b>	<b>Eclairage politique, économique et social</b>
Conception des pratiques de GRH	<i>Section 1</i>	<i>Section 2</i>	
Conception du syndicalisme	<i>Sections 3 à 7</i>		

# CHAPITRE I - INDIVIDU ET ENTREPRISE

## I.L'INDIVIDU DANS L'ENTREPRISE

### 1.1.L'homme au travail

Le travail doit concourir à réaliser le sens de la vie humaine. En effet, si le développement économique est jugé nécessaire dans son ordre, il est toutefois subordonné à l'impératif de favoriser la créativité et la dignité de chacun. Cela découle d'une conception de l'homme comme sujets de droits et de devoirs, universels et inaliénables. Parmi eux, beaucoup ont directement ou indirectement trait à l'activité productive :

- droit à une existence décente, à la sécurité (matérielle et morale) ainsi qu'à la liberté. En procède la nécessité d'un repos hebdomadaire pour se libérer des soucis, prendre du recul et réfléchir, se consacrer à sa famille et refaire ses forces. Pour les chrétiens, prendre repos le dimanche et se consacrer à Dieu est obligatoire (jour du Seigneur);
- droit à la culture et à l'éducation, de façon à ce que l'homme puisse exercer ses talents et compétences professionnelles et personnelles. L'acquisition de capacités professionnelles est pour l'Eglise supérieure à la possession d'un capital car elle procède directement de la personne humaine;
- droits économiques et sociaux : «tout homme a droit au travail et à l'initiative dans le domaine économique»<sup>176</sup>;
- droit à un juste salaire, selon ses conditions familiales et les conditions de l'entreprise ;
- droit de société, de communication et de participation. (correspondant à la possibilité de «participer en quelque manière à la propriété de l'entreprise, à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte »<sup>177</sup>). En effet, même dans la condition du salariat, le travail doit impliquer que le travailleur soit en quelque manière propriétaire du fruit de son travail, ou qu'existe un lien direct entre propriété et travail ;

---

<sup>176</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 326

<sup>177</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.116

- droit de réunion et d'association, cette dernière devant permettre «l'exercice de la liberté et de la responsabilité de la personne humaine» ;<sup>178</sup>
- droit civiques : droit d'exercer sa citoyenneté et de protection juste de ses droits.

Deux conséquences en découlent. La personne humaine doit constituer le critère premier et ultime pour la planification de l'emploi ; la préservation du travail ainsi conçu devient dès lors le motif supérieur de toutes les recherches de solutions aux crises qu'il traverse et ouvre un nouveau champ à l'ingéniosité et à la générosité de l'homme. Cette orientation, Jean-Paul II la qualifie de «solidarité avec le travail.»<sup>179</sup>

Les droits ainsi définis ne doivent pas faire l'objet d'une simple reconnaissance formelle, ils doivent être activement respectés et réalisés. Ils sont associés à des devoirs que nous aurons l'occasion de mettre en évidence en explorant les diverses rubriques de cette synthèse.

A ces principes stables et permanents, qui sont notamment censés régir la place de l'homme dans l'économie et l'entreprise, s'est ajoutée la reconnaissance du fait «qu'aujourd'hui le facteur décisif est de plus en plus l'homme lui-même, c'est-à-dire sa capacité de connaissance qui apparaît dans le savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres.<sup>180</sup>» En soi, cette évolution est parfaitement assimilable à l'image de l'homme au travail proposée par l'Eglise. Toutefois, celle-ci note que beaucoup sont exclus de ces possibilités de développement au Sud comme au Nord, où l'obsolescence des savoirs touche les plus faibles (gens âgés, femmes, jeunes en difficulté). Cette dernière remarque rappelle et souligne a contrario le caractère universel des droits de l'homme en général et, en particulier, au travail, envisagés par l'Eglise Catholique.

---

<sup>178</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 327

<sup>179</sup> JEAN-PAUL II. Message à la Conférence Internationale du Travail, La voie de la solidarité, 15 juin 1982. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 703

<sup>180</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 807

## *1.2.La personne humaine*

L'Eglise proclame la dignité de la personne humaine, qui doit être sauvegardée en toutes circonstances. Ainsi, lorsque quelqu'un se trompe, il faut nettement distinguer entre l'erreur, toujours à rejeter, et l'individu qui conserve sa dignité.

### 1.2.1.Sa destination

Le développement, entendu en un sens uniquement matériel, ne suffit pas à l'homme. Il lui faut un épanouissement intégral capable d'intégrer les dimensions sociales, culturelles et spirituelles de son existence et de répondre à la vocation à laquelle chacun est destiné par Dieu. La fructification des talents personnels est faite pour cela. Même si parfois la marche vers le développement de soi est entravée par le milieu ou l'éducation reçue, chaque homme peut, par le seul effort de son intelligence et de sa volonté, grandir en humanité, valoir plus, être plus.<sup>181</sup>

Toutefois, l'aspiration ultime de l'homme consiste à chercher Dieu puis à se conformer à cette connaissance. Il apparaît à l'Eglise qu'un développement de l'homme fermé à l'esprit et à l'absolu devient un humanisme bientôt inhumain.

### 1.2.2.Son comportement

L'homme doit :

---

<sup>181</sup> D'après PAUL. VI. POPULORUM PROGRESSIO, Le développement des peuples, 26 mars 1967. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 505

- agir par conscience libre, c'est-à-dire en fonction de sa «conviction personnelle, de sa propre initiative, par son sens des responsabilités<sup>182</sup>». En effet, la coercition est jugée contraire à la dignité et la liberté humaines ;
- agir selon les règles morales. Il doit vivre son «action comme synthèse de l'effort scientifique, technique et professionnel avec les plus hautes valeurs spirituelles ;»<sup>183</sup>
- rechercher le bien commun en toutes circonstances (ce qui suppose le dialogue et le débat, et donc l'exclusion de la violence - étant saufs les cas de résistance à l'oppression et de juste guerre) ;<sup>184</sup>
- allier à un respect effectif des droits de l'homme un sens plus profond du respect et du service d'autrui ;
- mesurer, en préalable à l'action, en quoi il participe lui-même à l'injustice. Savoir en permanence faire le tri entre actions utiles et bonnes, et actions à la portée ou finalité contestable. De ce point de vue rester capable de n'être point prisonnier des vues d'un milieu, d'une classe ou bien d'habitudes et de réflexes de pensée ;
- éviter d'abuser de la propriété des biens tant matériels qu'immatériels.

### ***1.3. Le croyant***

L'Eglise invite le croyant à ne pas dissocier salut spirituel et engagement temporel mais à les féconder mutuellement. Ceux, dit-elle, qui «croient pouvoir se livrer entièrement à des activités terrestres en agissant comme si elles étaient tout à fait étrangères à leur vie religieuse - celle-ci se limitant alors pour eux à l'exercice du culte et à quelques obligations morales déterminées»<sup>185</sup> se trompent. La vie quotidienne du fidèle est «la contribution

---

<sup>182</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 328

<sup>183</sup> Ibid., p. 355

<sup>184</sup> D'après le discours de Jean-Paul II à Puebla en 1979

<sup>185</sup> CONCILE VATICAN II. GAUDIUM ET SPES, L'Eglise dans le monde de ce temps, 7 Décembre 1965. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 412



spécifique des chrétiens à la justice - en même temps que les perspectives et le sens qu'ils peuvent apporter ainsi à la tâche humaine. »<sup>186</sup>

Elle ajoute que la mission du croyant exige de lui qu'il ait le courage de dénoncer les situations injustes avec charité, prudence et fermeté, dans un dialogue franc avec toutes les parties intéressées. Ses dénonciations, précise-t-elle ne peuvent emporter l'adhésion que dans la mesure où elles seront cohérentes avec sa vie et s'inscriront dans une action continue.<sup>187</sup> Il importe enfin au plus haut point qu'il connaisse plus exactement et diffuse plus largement la doctrine sociale de l'Eglise.

## **2.ÉCLAIRAGE THEOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE**

### ***2.1.Sur l'homme au travail***

#### ***2.1.1.Les quatre significations du travail***

##### **a.Dominer la terre et prolonger la Création Divine**

En dominant la terre, l'homme (et il faut entendre par là le travail accumulé des générations) prolonge et reflète de façon parfaitement légitime l'action et les injonctions du créateur. En effet, créé à son image, il continue, en un certain sens à développer et à compléter la Création, à la mesure de ses possibilités, « en progressant toujours davantage dans la découverte des ressources et des valeurs incluses dans l'ensemble du monde créé ».<sup>188</sup>

##### **b.Le primat de la personne humaine**

Cette domination est notamment assurée par le perfectionnement des techniques humaines qui prolongent son action et qui sont en quelque sorte la face objective du travail.

---

<sup>186</sup> SYNODE DES EVEQUES, deuxième assemblée générale. JUSTITIA IN MUNDO, La promotion de la justice dans le monde, 30 novembre 1971. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 588-589

<sup>187</sup> D'après *Justitia in mundo*, ibid., p. 588-589

<sup>188</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 680

Toutefois, si légitimes qu'elles soient dans leur ordre, leur existence et leur puissance ne doit pas obscurcir la juste conscience de la véritable hiérarchie des valeurs qui prévoit toujours que la dimension subjective, personnaliste du travail doit toujours primer la face objective.

Cette face subjective vient de la qualité de l'homme comme personne, comme «sujet conscient et libre, c'est-à-dire un sujet qui décide de lui-même. Cette vérité (...) constitue en un certain sens le noyau central et permanent de la doctrine chrétienne sur le travail humain (...)»<sup>189</sup>. La signification subjective du travail vient de ce qu'il concerne un être capable d'agir de manière programmée et rationnelle, et tendant à se réaliser lui-même. Aussi, le but du travail, même le plus monotone, reste-t-il l'homme lui-même.

Cette conception a une conséquence fondamentale sur les rapports qui doivent prévaloir entre travail et capital, que Jean-Paul II définit comme l'ensemble des ressources naturelles et des moyens de production<sup>190</sup>. En effet, si le capital conditionne en partie l'action de l'homme, il n'est pas son maître pas plus qu'il ne s'oppose à lui. Comme somme de moyens de production hérités des générations antérieures, le capital est nécessaire au travail parce qu'il en est la condition, mais le travail est indispensable au capital en tant qu'il prolonge ce patrimoine par son action. Toutefois, pour ainsi dire au-dessus de leur complémentarité, demeure la priorité substantielle et effective du travail, de l'aspect subjectif du travail humain et de sa participation efficiente à tout le processus de production (quelle que soit la nature des prestations fournies par le travail) sur le capital.

### c. Réaliser sa vocation et s'approfondir spirituellement

Le travail n'a pas seulement le sens pour l'Eglise Catholique d'un déploiement de forces humaines extérieures dans l'action ; il est d'une part une voie ouverte à chacun pour «devenir toujours davantage ce qu'il doit être selon la volonté de Dieu», d'autre part conscience de servir même dans les activités les plus quotidiennes l'œuvre de justice, de charité et de paix voulue par Dieu.

---

<sup>189</sup> Ibid., p. 644-645

<sup>190</sup> Ibid, p. 657

En outre, il y a une continuité essentielle entre le travail et le repos, au-delà de leur apparente opposition. En effet, tout en étant principalement activité, le travail «doit laisser un espace intérieur» qui permette à chacun de réaliser ce qu'il est et le conduire ainsi au «repos que le Seigneur réserve à ses serviteurs et amis»<sup>191</sup>, le mot «repos» ayant ici une signification intérieure. A l'inverse, le repos hebdomadaire, tout en étant la cessation indispensable d'un certain type d'activité, doit permettre au corps et à l'esprit de s'engager dans d'autres activités, dont les plus élevées culminent dans l'orientation vers Dieu.

#### d.Endurer la peine du travail en lui attribuant un sens

La peine dans le travail est une manière de prendre sur soi une part de la croix du Christ et de l'accepter dans un esprit de rédemption. Mais en cette peine, conformément au message christique sur la résurrection, s'entrevoit aussi la lueur de la vie nouvelle. L'Eglise confirme en effet à maintes reprises que rien de ce qui est entrepris dans la souffrance pour servir l'homme et le dessein de Dieu n'est perdu.

### 2.1.2.Le droit de travailler

L'ensemble varié des droits humains qui découlent du travail repose sur un socle fondamental : celui du droit au travail.

Or celui-ci, dans la tradition catholique, est la contrepartie directe de l'obligation faite à l'homme de conserver sa vie et celle de sa famille. L'Eglise y voit en effet un devoir «naturel, grave, individuel»<sup>192</sup> dont l'origine tient au commandement de Dieu et à «l'humanité même» de l'homme «dont la subsistance et le développement exigent le travail»<sup>193</sup>. De ce point de vue, il s'agit d'un droit naturel et non d'une possibilité choisie par la société, et à ce titre éventuellement révoquant par elle. Comme l'indique Pie XII : «(...) notez qu'un tel devoir et le

---

<sup>191</sup> Ibid., p. 681 ; Jean-Paul II cite Matthieu 25, 21

<sup>192</sup> PIE XII, RADIO-MESSAGE pour le 5<sup>ème</sup> anniversaire de «Rerum Novarum», sur la question sociale, 1er juin 1941, in CFRAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 237

<sup>193</sup> JEAN-PAUL. II. LABOREM EXERCENS. Sur le travail humain, 14 septembre 1981, in CFRAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 666

droit correspondant au travail est imposé et accordé à l'individu en premier instance par la nature et non par la société, comme si l'homme n'était qu'un simple serviteur ou fonctionnaire de la communauté»<sup>194</sup>.

Mais au-delà de l'impérieuse obligation d'entretenir soi-même et sa famille, le droit au travail est la réponse naturelle à d'autres devoirs. Il est, comme le rappelait à l'instant la citation de Jean-Paul II et que souligne nos propos précédents sur sa signification, le vecteur privilégié du développement complet de l'homme. En outre, il permet aussi à l'homme d'œuvrer par égard «pour la société à laquelle il appartient, pour la nation dont il est fils ou fille, pour toute la famille humaine dont il est membre, étant héritier du travail des générations qui l'ont précédé et en même temps co-artisan de l'avenir de ceux qui viendront après lui dans la suite de l'histoire.»<sup>195</sup>

Aussi, un juste éclairage de la conception de l'homme au travail de l'Eglise Catholique suppose-t-il qu'on ait «toujours devant les yeux ce cercle entier de points de référence dans lequel prend place le travail de chaque sujet au travail.»<sup>196</sup>

### 2.1.3. Les interprétations erronées du travail selon l'Eglise

#### a. L'homme dégradé en objet<sup>197</sup>

L'Eglise date du XVIII<sup>ème</sup> siècle la naissance d'une sorte de matérialisme pratique qui, selon elle, a grisé les esprits à cause de la possibilité nouvelle de multiplier abondamment les richesses, ce matérialisme pratique s'étant ensuite doté de justifications théoriques consacrant le primat du matériel (économisme et matérialisme théorique). Il en découle une interprétation erronée de la place de l'homme.

---

<sup>194</sup> PIE XII, RADIO-MESSAGE pour le 5<sup>e</sup> anniversaire de «Rerum Novarum», sur la question sociale, 1er juin 1941, in CERAS, *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 237

<sup>195</sup> JEAN-PAUL II, LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981, in CERAS, *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 666

<sup>196</sup> Ibid., p. 666

<sup>197</sup> D'après JEAN-PAUL II, LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981, in CERAS, *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 640-653

En effet, l'erreur centrale de l'économisme est de ravalier ce dernier au rang de moyen et le travail au rang de marchandise. Dans tout système où cette erreur se reproduit, il y a risque de dégrader l'homme comme sujet de travail.

#### b. Le travail et la croissance détournés du service de l'homme<sup>198</sup>

Travail et croissance sont ambivalents : prise comme but en soi, la croissance endurecît les cœurs, aiguise les appétits et oppose les hommes ; uniquement au service de la richesse et de la puissance, le travail engendre l'égoïsme des uns et la révolte des autres. A l'inverse ces deux dimensions peuvent - l'une - aider l'homme à être plus homme, - l'autre - à créer et rapprocher les hommes.

#### c. Le marché, réponse insuffisante aux besoins de l'homme<sup>199</sup>

Le marché, efficace pour répondre aux besoins solvables, ne saurait répondre à tous les besoins. «La survie de l'homme et sa contribution au bien commun sont dus à l'homme en tant qu'il est homme, indépendamment de toute contrainte de solvabilité.»

## ***2.2. Sur la personne humaine***

### *2.2.1. Essence et destination de la personne humaine*

Pour la tradition catholique, l'homme a une âme spirituelle et immortelle, est une personne douée de corps et d'esprit, est fils de Dieu, incorporé à son royaume dans le corps mystique du Christ. Aussi, l'appartenance de l'homme à un ordre de réalités à la fois naturelles et surnaturelles exclut que les sciences humaines, attachées à comprendre principalement les premières, puisse en rendre compte dans sa totalité. Certes, et cela est jugé positif par l'Eglise, elles en révèlent des dimensions tout à fait pertinentes. Mais, elles ne peuvent éteindre le désir le plus profond de l'homme, qu'elles peuvent au contraire exaspérer.

---

<sup>198</sup> D'après PAUL VI. POPULORUM PROGRESSIO, Le développement des peuples, 26 mars 1967. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 488-532

<sup>199</sup> D'après JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 767-836

De cet ensemble d'attributs découle pour l'être humain des prérogatives nombreuses et variées : «de droit à la vie, à l'intégrité du corps, aux moyens nécessaires à l'existence ; le droit de tendre à sa fin dernière dans la voie tracée par Dieu<sup>200</sup> ; le droit d'association, de propriété, et le droit d'user de cette propriété».<sup>201</sup>

## 2.2.2. Comportements proscrits et attendus de la personne humaine

### a. Caractérisation du péché individuel dans le monde moderne

#### *\*La division de l'homme*

D'après le concile Vatican II<sup>202</sup>, le désordre apparent du monde moderne plonge ses racines dans la division de l'homme avec lui-même, qui fait souvent ce qu'il ne voudrait pas et vice-versa, division qu'accroissent les possibilités offertes par le monde moderne et qui l'obligent sans cesse à choisir et renoncer. Cette rupture d'harmonie avec soi, les autres et le monde, due au péché, ne supprime pas la conscience morale de l'homme et sa ressemblance divine mais l'obscurcit.

#### *\*La pathologie du désir : profit et pouvoir*

Les troubles les plus généraux et les plus étendus du monde moderne résultent en définitive pour l'Eglise Catholique de l'action des personnes. En effet, pour Jean-Paul II, «une situation - et de même une institution, une structure, une société - n'est pas, par elle-même sujet d'actes moraux ; c'est pourquoi elle ne peut être, par elle-même, bonne ou mauvaise.»<sup>203</sup>

Deux attitudes dominantes chez l'homme semblent aujourd'hui conduire les sociétés aux plus grandes difficultés : «d'une part le désir exclusif du profit et, d'autre part, la soif du

---

<sup>200</sup> Lequel implique notamment «la liberté dans le choix de son état de vie» in 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 325

<sup>201</sup> PIE XI. DIVINIS REDEMPTORIS, sur le communisme athée, 19 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.199

<sup>202</sup> CONCILE VATICAN II. GAUDIUM ET SPES, L'Eglise dans le monde de ce temps, 7 Décembre 1965. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 362-466

<sup>203</sup> Exhortation apostolique *Reconciliatio et poenitentia*, 2 décembre 1984, 16.

pouvoir dans le but d'imposer aux autres sa volonté. Pour mieux définir chacune des attitudes, on peut leur accoler l'expression "à tout prix". En d'autres termes, nous nous trouvons face à l'absolutisation des attitudes humaines avec toutes les conséquences qui en découlent. Même si en soi les deux attitudes sont séparables, l'une pouvant exister sans l'autre, dans le panorama qui se présente à nos yeux, toutes deux se retrouvent indissolublement liées, que ce soit l'une ou l'autre qui prédomine.»<sup>204</sup>

Il résulte notamment de ces tendances un dévoiement de l'injonction biblique de domination de la terre. En effet, celle-ci n'implique pas par elle-même une défiguration de la Création, étant subordonnée à un usage des choses créées conforme au dessein divin. Pour Jean-Paul II, l'abus de pouvoir dans cet ordre de choses est tôt ou tard sanctionné par une nature blessée et qui se rebelle.<sup>205</sup>

## b. Attitudes et actions attendues de l'homme

### *\*Réorienter l'éducation donnée aux hommes*

Cela passe d'abord par un changement du cœur, fondé sur la reconnaissance du péché dans ses manifestations individuelles et sociales, puis par l'apprentissage d'une manière totalement humaine de vivre dans la justice, l'amour et la simplicité. Enfin, l'éveil et le développement de la faculté critique doit amener à réfléchir sur la société dans laquelle on vit, en rendant prêt à abandonner certaines de ses caractéristiques quand elles cessent de favoriser la justice pour tous les hommes.

### *\*Rejeter le découragement et le désespoir*

Cela se justifie pour l'Eglise par la promesse que, malgré l'œuvre destructrice du péché, rien de ce qui a été réalisé authentiquement pour le bien de l'homme n'est perdu.

---

<sup>204</sup> JEAN-PAUL II, SOLLICITUDO REI SOCIALIS. Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CFRAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 750

<sup>205</sup> D'après JEAN-PAUL II, SOLLICITUDO REI SOCIALIS. Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CFRAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 741

*\*Aimer son prochain*

Deux implications en découlent : le pardon et la tension vers la fraternité, ce qui ne signifie pas pour autant oubli des fautes mais au contraire exige réparation du mal, œuvre de la justice ; se dépenser pour le bien du prochain en étant prêt, au sens évangélique du terme, à «se perdre» pour l'autre au lieu de l'exploiter, et à «de servir» au lieu de l'opprimer à son propre profit.<sup>206</sup>

*\*User raisonnablement des biens (matériels et immatériels)*

L'insistance de l'Eglise Catholique sur l'usage tempéré des biens propres et personnels repose sur un fondement théologique et anthropologique antérieur aux positions historiques du libéralisme et du socialisme sur ce sujet, bien que l'existence de ces deux courants de pensée l'aient certainement poussé à expliciter son point de vue en la matière. Cette insistance ne s'enracine pas non plus dans une sorte de lieu commun de la morale universelle. La spécificité de sa position tient en effet à la double nature de la conception de la propriété.

Celle-ci présente d'abord en effet une face individuelle. Selon cette dernière, la propriété privée et personnelle, et la faculté d'en user, est pour l'homme de droit naturel. L'homme, dans un premier temps, imprimant à la terre sa marque, il se l'incorpore en quelque sorte et en retire un droit à la posséder. Puis, comme on l'a déjà mentionné, le travail rémunéré se développant, il doit lui aussi impliquer que le travailleur soit en quelque manière propriétaire du fruit de son travail, ou qu'existe un lien direct entre propriété et travail.

Mais elle comporte également un volet social. En effet, le droit pour chaque homme d'user des biens matériels de la terre est sans exception ouvert à tous les hommes. Cette destination universelle des biens a un caractère prescriptif premier et fondamental auquel est subordonné tout autre droit, à commencer par celui de propriété privée. On peut y ajouter notamment la liberté du commerce réciproque des biens par échanges et donations,

---

<sup>206</sup> JEAN-PAUL II. SOLLICITUDO REI SOCIALIS. Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CFRAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 751. Jean-Paul II s'appuie ici sur Mt 10, 40-42 ; 20, 25 ; Mc 10, 42-45 ; Lc 22, 25-27



la fonction régulatrice de l'Etat, etc. Ces droits, qui ont leur légitimité, ne sauraient contredire le premier d'entre tous mais doivent au contraire le servir.

Le droit de jouir de ses biens propres n'est donc pas sans partage. Il doit être en effet référé en permanence à la possibilité que tous accèdent de manière raisonnable aux biens de la terre. La tempérance à laquelle est invité chaque homme, outre qu'elle ouvre les voies multiples de la redistribution du surplus, fait nettement partie de l'économie du salut individuel et constitue une condition importante de la capacité de l'homme à remplir ses obligations morales et spirituelles.

### 2.2.3. Rôle des institutions par rapport à la personne humaine

#### a. L'Homme, principe des institutions sociales

De cet axiome découlent deux types de développement : la réfutation du primat de la société sur l'individu et l'explication des maux sociaux par, en dernière instance, le péché individuel.

#### *\*La réfutation du primat de la société sur l'individu*

Nous avons déjà fait observer à quelques reprises que la racine à la fois naturelle et surnaturelle de la constitution humaine ouvre à l'homme des droits antérieurs à toute forme de reconnaissance de ceux-ci par la société. Cette primauté ontologique de l'être humain est renforcée, dans l'Eglise, par la condamnation sans appel de toute tentative d'attribuer à la société des attributs qu'elle estime n'appartenir en toute rigueur qu'à l'homme. C'est ainsi que pour Pie XI, seul l'homme, seule la personne humaine, et non la collectivité en soi, est doué de raison et de volonté moralement libre.<sup>207</sup> Aussi le socialisme, dès lors qu'il supprime le concept de personne comme sujet autonome de décision morale qui construit l'ordre social par cette décision, constitue tôt ou tard une atteinte à la dignité humaine.

---

<sup>207</sup> PIE XI, DIVINIS REDEMPTORIS, sur le communisme athée, 19 mars 1937. in CERAS, *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 177-221, p. 199

*\*Le péché personnel, origine ultime des maux sociaux*

Il découle de cette conception une lecture théologique spécifique des problèmes modernes que Jean-Paul II synthétise de la façon suivante :

(...) quand elle parle de situations de péché ou quand elle dénonce comme péchés sociaux certaines situations ou certains comportements collectifs de groupes sociaux plus ou moins étendus, ou même l'attitude de nations entières et de blocs de nations, l'Eglise sait et proclame que ces cas de péché social sont le fruit, l'accumulation et la concentration de nombreux péchés personnels. Il s'agit de péchés tout à fait personnels de la part de ceux qui suscitent ou favorisent l'iniquité voire l'exploitent ; de la part de ceux qui, bien que disposant du pouvoir de faire quelque chose pour éviter, éliminer ou au moins limiter certains maux sociaux, omettent de le faire par incurie, par peur et complaisance devant la loi du silence, par complicité masquée ou par indifférence ; de la part de ceux qui cherchent refuge dans la prétendue impossibilité de changer le monde ; et aussi de la part de ceux qui veulent s'épargner l'effort ou le sacrifice en prenant prétexte de motifs d'ordre supérieur.

Les structures de péché «ont pour origine le péché personnel et, par conséquent, sont toujours reliées à des actes concrets des personnes, qui les font naître, les consolident et les rendent difficiles à abolir. Ainsi elles se renforcent, se répandent et deviennent sources d'autres péchés, et elles conditionnent la conduite des hommes.» Leurs effets vont bien au-delà de la vie assez brève des pécheurs eux-mêmes.

Commentant le désir exacerbé de pouvoir ou de profit, Jean-Paul II ajoute :

évidemment, les individus ne sont pas seuls à être victimes de cette double attitude de péché ; les nations et les blocs peuvent l'être aussi. Cela favorise encore plus l'introduction des «structures de péché» (...). Si l'on considérait certaines formes modernes d'«impérialisme» à la lumière de ces critères moraux, on découvrirait que derrière certaines décisions, inspirées, seulement en apparence, par des motifs économiques ou politiques, se cachent de véritables formes d'idolâtrie de l'argent, de l'idéologie, de la classe, de la technologie. J'ai voulu introduire ici ce type d'analyse surtout pour montrer quelle est la véritable nature du mal auquel on a à faire face dans le problème du développement des peuples : il s'agit d'un mal moral, résultant de nombreux péchés qui produisent des «structures de péché».<sup>208</sup>

### b.L'Homme, fin des institutions sociales

La société est faite pour l'homme, elle est le lieu où il peut développer ses aptitudes individuelles et sociales, contribuer à réaliser en lien organique avec elle la félicité sur terre, et depuis le reflet des perfections divines ainsi obtenu, rendre grâce à Dieu. Cette collaboration entre la société et l'homme, indispensable à la pleine réalisation de ce dernier, impose des droits et devoirs réciproques.

---

<sup>208</sup> JEAN-PAUL II. SOLLICITUDO REI SOCIALIS, Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 748-750

La finalité de la société est universelle, aussi le développement intégral des individus et des peuples concerne-t-il tous les hommes sans exception. Il ne peut se réaliser, selon l'Eglise, que par l'entraide et la solidarité dans le respect toutefois de la liberté et de l'identité culturelle et religieuse des peuples. Le respect de la nature en fait aussi partie. Enfin, toutes les religions du monde sont invitées à défendre la dignité humaine.

Si l'homme est donc bien la fin des institutions sociales, c'est toutefois en dernière analyse à condition que par son intermédiaire «toutes les choses de la terre (...) retournent au Créateur»<sup>209</sup>, garantie ultime pour l'Eglise Catholique de la stabilité temporelle. Elle affirme, en effet, que la disparition de la foi en Dieu entraîne tôt ou tard la ruine des civilisations.

### ***2.3. Sur le croyant***

#### ***2.3.1. Les défaillances du croyant***

Nous avons déjà fait observer que l'Eglise condamne sans réserve ceux qui réduisent leur foi au respect de quelques pratiques religieuses sans en faire le moteur principal de leur vie quotidienne, et qui en outre dédaignent d'approfondir leurs connaissances religieuses. Le fondement de cette condamnation est triple.

Respecter superficiellement la lettre des prescriptions religieuses peut constituer une négation pure et simple de leur vérité essentielle. C'est ainsi que Pie XI stigmatise ceux qui n'ont guère le souci «d'acquérir des convictions plus intimes et plus profondes ; *(qui)* s'appliquent encore moins à vivre de telle sorte qu'à l'apparence extérieure corresponde vraiment la beauté intérieure d'une conscience droite et pure, comprenant et accomplissant tous ses devoirs sous le regard de Dieu.»<sup>210</sup> En outre, ne pas vivre sa foi en esprit et en vérité expose à ne pas résister longtemps aux persécutions et tribulations de toutes sortes.

---

<sup>209</sup> PIE XI. DIVINIS REDEMPTORIS, sur le communisme athée, 19 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 200

<sup>210</sup> PIE XI. DIVINIS REDEMPTORIS, sur le communisme athée, 19 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 205

Enfin, de ce fait, l'athéisme est dû en partie aux croyants eux-mêmes (négligence dans l'éducation de leur foi, présentations trompeuses de la doctrine et aussi défaillances de leur vie religieuse, morale et sociale).

### 2.3.2. Les comportements attendus du croyant

Au nombre des droits fondamentaux de la personne humaine, et parmi les plus éminents aux yeux de l'Eglise Catholique, figure celui d'honorer Dieu et de professer sa religion dans la vie privée et publique. Toutefois, ce droit n'a de valeur que s'il est servi par une pureté de vie et une foi vivante et adulte, non découragée par les difficultés.

La condition pour tendre vers cet idéal tient au respect d'un certain nombre de comportements propres au chrétien :

- détachement des biens de la terre ;
- charité chrétienne (aimer son prochain) dont les caractéristiques sont les suivantes : «la charité est longanime ; la charité est serviable ; elle n'est pas envieuse ; la charité ne se vante ni ne se rengorge. Elle ne fait rien d'inconvenant, elle ne cherche pas son intérêt, ne s'irrite pas, ne s'arrête pas au mal ; elle ne se réjouit pas de l'injustice, mais elle met sa joie dans la vérité. Elle exécute tout, elle croit tout, elle espère tout, elle supporte tout.»<sup>211</sup> ;
- devoirs de stricte justice (respecter les commandements, ne pas priver le salarié du salaire auquel il a un droit strict<sup>212</sup>), de justice sociale (imposer aux membres de la communauté tout ce qui est nécessaire au bien commun). Cet effort de justice doit s'étendre à tous les hommes sans exception. Chez le chrétien, «le signe de cette solidarité (...) sera ce fait que tous les hommes sont destinés à participer à la nature divine dans le Christ.»<sup>213</sup> ;
- devoir de présentation adéquate de la doctrine sociale de l'Eglise.

---

<sup>211</sup> Jean XXIII, citant l'Épître aux Corinthiens (1 Co 13, 4-7), in JEAN XXIII. MATER ET MAGISTRA, sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens, 15 mai 1961. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 309

<sup>212</sup> Ce point sera approfondi dans la rubrique «conception des pratiques de GRIL»

<sup>213</sup> SYNODE DES EVEQUES, deuxième assemblée générale. JUSTITIA IN MUNDO, La promotion de la justice dans le monde, 30 novembre 1971. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 588

### 2.3.3. La signification exacte de la doctrine sociale de l'Église

A l'encontre d'interprétations trop politiques ou sociologiques de la DSE, Jean-Paul II rappelle qu'elle a «la valeur d'un instrument d'évangélisation : en tant que telle, à tout homme elle annonce Dieu et le mystère du salut dans le Christ, et, pour la même raison, elle révèle l'homme à lui-même. Sous cet éclairage, et seulement sous cet éclairage, elle s'occupe du reste : les droits humains de chacun et en particulier du «prolétariat», la famille et l'éducation, les devoirs de l'Etat, l'organisation de la société nationale et internationale, la vie économique, la culture, la guerre et la paix, le respect de la vie depuis le moment de la conception jusqu'à la mort»<sup>214</sup>.

Rappelant le propos de Paul VI, selon lequel «pour connaître l'homme, l'homme vrai, l'homme intégral, il faut connaître Dieu»<sup>215</sup>, il poursuit : «l'anthropologie chrétienne est donc en réalité un chapitre de la théologie (...). La dimension théologique apparaît donc nécessaire tant pour interpréter que pour résoudre les problèmes actuels de la convivialité humaine.»<sup>216</sup>

C'est donc en tant que théologie morale chargée d'orienter le comportement chrétien que la DSE doit être une réflexion attentive sur les réalités humaines historiques. Ainsi, elle a pris au fil des évolutions une dimension de plus en plus liée à la perspective internationale. Toutefois, ses constantes demeurent.

Elle cherche à concilier les contraires qui découlent des obligations réciproques entre personne humaine et société : équilibre de la justice et de la vérité ; juste mesure dans la théorie et réalisation progressive de celle-ci dans la pratique ; autorité et liberté ; dignité de l'individu et de l'Etat ; personnalité humaine du subordonné et origine divine du pouvoir ; conciliation de l'amour de soi, des siens et de sa patrie avec celui des autres familles et peuples, tous fondés en Dieu ; souci modéré des biens temporels et sollicitude pour les biens

---

<sup>214</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 830

<sup>215</sup> Paul VI, homélie lors de la dernière session publique du Concile œcuménique Vatican II (7 décembre 1965, DC 1966, 59-66)

<sup>216</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Église Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 831

éternels.<sup>217</sup> Elle implique pour chacun l'engagement dans la justice ; elle suppose la dénonciation des maux et des injustices mais à la lumière d'une haute espérance, l'annonce de la bonne nouvelle ; elle repose toujours sur l'amour préférentiel pour les pauvres, sans négliger la forme spéciale de pauvreté qu'est la privation des droits fondamentaux de la personne (notamment à la liberté religieuse et à l'initiative économique) ; elle presse à la modification de la situation de déséquilibre international.

Pour toutes ces raisons, l'Eglise Catholique ne veut voir dans la DSE ni une sorte de troisième voie purement politique entre libéralisme et collectivisme, ni une simple idéologie sociale<sup>218</sup>.

### **3.ÉCLAIRAGE POLITIQUE, ECONOMIQUE ET SOCIAL**

#### ***3.1.Sur l'homme au travail***

Trois éclairages sont ici identifiables :

- influence de l'Etat et de la famille sur l'homme au travail : l'Etat doit sauvegarder et respecter le caractère personnel du travail humain, c'est-à-dire, non seulement reconnaître «qu'il s'accomplit avec l'emploi des forces particulières à l'homme»<sup>219</sup> mais discerner en elles le témoignage d'une subjectivité singulière à chaque fois. La famille, outre qu'elle vit du travail de ses membres, éduque les plus jeunes au sens du travail.

---

<sup>217</sup> D'après PIE XI DIVINIS REDEMPTORIS, sur le communisme athée, 19 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 202

<sup>218</sup> «Est-il besoin de souligner l'ambiguïté possible de toute idéologie sociale ? Tantôt elle ramène l'action, politique ou sociale, à être simplement l'application d'une idée abstraite, purement théorique ; tantôt c'est la pensée qui devient un pur instrument au service de l'action comme un simple moyen d'une stratégie. Dans les deux cas, n'est-ce pas l'homme qui risque de se trouver aliéné ? La foi chrétienne se situe au-dessus et parfois à l'opposé des idéologies dans la mesure où elle reconnaît Dieu, transcendant et créateur, qui interpelle, à travers tous les niveaux du créé, l'homme comme libre et responsable» in PAUL VI. OCTOGESIMA ADVENIENS, En réponse aux besoins nouveaux d'un monde en changement, 14 mai 1971. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 555

<sup>219</sup> PIE XII. RADIO-MESSAGE pour le 5<sup>ème</sup> anniversaire de «Rerum Novarum», sur la question sociale, 1<sup>er</sup> juin 1941. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 237

- la diffusion de la propriété : la propriété, on l'a vu, est pour l'Eglise chose légitime à condition de profiter à tous. Aussi, en déduit-elle logiquement qu'il faut la diffuser le plus possible au sein de la société, et développer de la sorte l'esprit de propriété chez les gens. A condition toutefois que la propriété ne soit pas écrasée de charges et d'impôts.
  
- la mondialisation des problèmes nés du travail : ils doivent, pour l'Eglise, être désormais pensés à l'échelle du monde, dans un esprit réaliste mais aussi novateur et exigeant. Selon elle, «la solution positive du problème de l'emploi, et de l'emploi des jeunes en particulier, suppose une très forte solidarité de l'ensemble de la population et de l'ensemble des peuples : que chacun soit disposé à accepter les sacrifices nécessaires, que chacun collabore à la mise en place de programmes et d'accords visant à faire de la politique économique et sociale une expression tangible de la solidarité, que tous aident à mettre en place les structures appropriées, économiques, techniques, politiques et financières, qu'impose indiscutablement l'établissement d'un nouvel ordre social de solidarité.»<sup>220</sup>

### ***3.2. Sur la personne humaine***

#### ***3.2.1. La mondialisation des problèmes de l'homme***

##### **a. L'homme aliéné par la technique**<sup>221</sup>

La technique constitue, on l'a vu, un allié légitime de l'homme dans sa lutte pour maîtriser la création. Toutefois, une fois sa juste place dans ce processus oubliée, elle peut contribuer à l'asservir à plusieurs titres.

Outre des dangers patents comme le nucléaire, l'homme moderne craint pour sa liberté intérieure qui peut être réduite et asservie par les moyens «pacifiques» des technologies modernes. Quant au recul des idéologies, il peut signifier l'émergence d'une nouvelle forme de celles-ci : le culte inconditionnel de la technique.

---

<sup>220</sup> JEAN-PAUL II. MESSAGE à la Conférence Internationale du Travail, La voie de la solidarité, 15 juin 1982. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion. 1985, p. 704

### b.«Un mécanisme défectueux à la base de la civilisation matérialiste<sup>223</sup>»

L'accroissement inouï des inégalités mondiales tant sociales et économiques que culturelles (niveau d'instruction, etc.), s'il révèle à la fois l'incurie des élites politiques et économiques des pays en développement et l'égoïsme des nations riches, montre aussi, pour l'Eglise :

l'existence de mécanismes économique, financiers et sociaux qui, bien que menés par la volonté des hommes, fonctionnent souvent d'une manière quasi automatique, rendant plus rigides les situations de richesse des uns et de pauvreté des autres. Ces mécanismes, manœuvrés - d'une façon directe ou indirecte - par des pays plus développés, favorisent par leur fonctionnement même les intérêts de ceux qui les manœuvrent, mais ils finissent par étouffer ou conditionner les économies des pays moins développés.»<sup>223</sup>

En outre, elle rappelle que la distinction Nord-Sud ne doit pas dissimuler le fait du développement de la misère au sein du Nord et l'existence de minorités excessivement et scandaleusement riches au Sud.

### c.Relever le défi de la mondialisation

Depuis qu'elle s'est prononcée sur la question sociale au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'Eglise a constaté que les menaces qui pèsent sur la dignité de la personne humaine se sont diversifiées et ont acquis une dimension toujours plus internationale. Aussi, le développement intégral de l'homme suppose-t-il en même temps une volonté affirmée de solidarité à l'échelle mondiale.

Trois implications en découlent :

- une conscience accrue de l'interdépendance des nations ;
- «un degré supérieur d'organisation à l'échelle internationale, au service des sociétés, des économies et des cultures du monde entier»<sup>224</sup> ;
- l'usage de méthodes pacifiques pour venir à bout des problèmes humains.

---

<sup>221</sup> d'après JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 640-653

<sup>222</sup> d'après JEAN-PAUL II. DIVES IN MISERICORDIA, Extrait : La justice et la miséricorde, 30 novembre 1980. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 617

<sup>223</sup> JEAN-PAUL II. SOLLICITUDO REI SOCIALIS, Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 727

<sup>224</sup> JEAN-PAUL II. SOLLICITUDO REI SOCIALIS, Sur la question sociale et le développement, 30 décembre 1987. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 758



Si ces menaces de caractère mondial - dont la présence est de plus en plus attestée par une crise générale des valeurs - ne sont pas combattues au même niveau, l'Eglise estime que la régression sera pour tous. Il ne suffit pas toutefois de se situer sur le plan international pour que les difficultés disparaissent par elles-mêmes. L'efficacité même des solutions dépend en effet de retrouvailles authentiques avec des «valeurs précises d'ordre éthique et religieux, ainsi qu'un changement de mentalité, de comportement et de structures.»<sup>225</sup>

### 3.2.2. La personne humaine, la société et l'Etat

#### a. La personne humaine et l'Etat de droit

Ainsi que nous l'avons précisé à quelques reprises, il découle de la participation de l'homme à un ordre à la fois naturel et surnaturel un ensemble de droits propres à la personne humaine qui ont un caractère résolument objectif et inviolable aux yeux de l'Eglise Catholique. L'Etat, dont la justification ultime est la réalisation du bien commun, ne peut violer ces droits sans se nier lui-même. Mais sa légitimité repose sur un certain nombre de conditions supplémentaires :

- la souveraineté doit revenir à la loi et les pouvoirs s'équilibrer ;
- l'Etat doit savoir situer correctement les intérêts privés par rapport au bien commun et aux droits des personnes ;
- il doit fournir des garanties aux libertés individuelles, à la propriété, une monnaie stable et des services publics efficaces.

Les dévoiements les plus caractéristiques de la pratique de l'Etat s'observent lorsque : les droits de l'homme, dont le plein respect constitue le critère de l'état de paix et de justice sociale, sont bafoués ; l'assentiment moral du peuple, nécessaire à la vie de toute communauté politique, disparaît ; une communauté politique se fait dicter son destin de l'extérieur.

---

<sup>225</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 835

Si l'Etat dévie de ses finalités légitimes, il est alors justifié que les groupes sociaux les plus faibles revendiquent pacifiquement pour leurs droits objectifs.

#### b. La personne humaine et la société civile

La société civile a besoin d'une autorité, incarnée par l'Etat. Toutefois, ces deux instances doivent à leur tour admettre une vérité transcendante, d'origine divine, fournissant la juste mesure du rapport entre les hommes. Sans le garde-fou de cette dernière, chacun tend, pour l'Eglise, à faire prévaloir jusqu'au bout ses intérêts propres et utilise autrui à cette fin.

La société civile doit néanmoins jouir d'une légitime autonomie, qui est au fond celle reconnue à l'ensemble des communautés intermédiaires qui la composent, à commencer par la première d'entre elles, la famille. Aussi, la force, la «personnalité»<sup>226</sup> d'une société dépendent-elles de l'existence de structures de participation et de corresponsabilité, qui renvoie à son tour à celle de citoyens éduqués et responsables dans tous les domaines (comme producteurs et travailleurs, comme consommateurs, etc.).

Le soutien plus particulier à la famille, le développement d'une «écologie humaine»<sup>227</sup> interdisant qu'on lèse la structure naturelle et morale dont l'homme a été doté par des conditions d'urbanisation et de travail indécents sont des renforts appréciables à la constitution d'une société authentique.

Enfin, à quelque degré de développement que se situe une société, l'Eglise fait observer que les institutions ne se modifient que progressivement de l'intérieur.

---

<sup>226</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 822

<sup>227</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 813

### 3.2.3.L'éducation de l'homme<sup>226</sup>

Le mode d'éducation encore trop souvent en vigueur favorise un individualisme étroit. Une partie de la famille humaine vit comme immergée dans une mentalité qui béatifie la possession. L'école et les mass media, souvent domestiqués par l'ordre établi, ne peuvent que façonner l'homme que celui-ci requiert, un homme à son image, non pas un homme nouveau, mais une reproduction de l'homme tel qu'il est.

Une éducation profondément humanisante, nécessairement orientée par le respect de la personne et de sa dignité aidera les hommes à n'être plus objet de manipulation, soit par les mass media, soit par les forces politiques, mais elle les rendra capables de contrôler leur destin et de créer des communautés réellement humaines.

C'est avec raison qu'une telle éducation est appelée permanente, car elle atteint tous les hommes, à tout âge. Elle est aussi une éducation pratique, car elle se fait par l'action et la participation, et au contact vital des réalités de l'injustice. L'éducation à la justice est d'abord l'œuvre de la famille. Mais y collaborent aussi les institutions de l'Eglise, les autres écoles, les syndicats et les partis politiques.

### **3.3.Sur le croyant**

#### 3.3.1.Caractère irremplaçable d'une éducation religieuse solide

##### a.Pratique de la DSE

S'il y a nécessité impérieuse de diffuser le plus largement possible la DSE dans toute la société, c'est, comme nous l'avons déjà mentionné, pour combattre le dédoublement de personnalité de trop de chrétiens qui vivent leur vie active et publique sans conformité à leur foi, attitude fatale à la crédibilité de l'Eglise au-dehors. Toutefois, en généralisant la diffusion de la doctrine, il convient de privilégier la formation théorique (connaissance des

---

<sup>226</sup> D'après SYNODE DES EVEQUES, deuxième assemblée générale. JUSTITIA IN MUNDO, La promotion de la justice dans le monde, 30 novembre 1971, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985. p. 587-588

principes) et pratique (expérience de la mise en œuvre) à la simple information. En effet, l'application de la DSE se heurte à des obstacles (égoïsme, matérialisme ambiant, difficulté à discerner dans les cas concrets les exigences de la justice) qui exigent l'apprentissage d'une méthode, d'une démarche type :

- voir (étudier la situation concrète) ;
- juger (l'examiner à la lumière des principes) ;
- agir (déterminer le possible ou le nécessaire en fonction des circonstances de temps et de lieu).

Il faut également ne jamais perdre de vue que le mieux est l'ennemi du bien.

#### **b.Place de l'éducation chrétienne**

Pour l'Eglise, la société scientifique et technique fait perdre l'harmonie entre l'action et la foi, en partie du fait d'une formation trop profane et pas assez religieuse. Aussi, l'éducation des chrétiens (et, en conformité avec le souci d'évangéliser, des hommes en général) devrait les former à orienter leur vie dans sa totalité selon les principes évangéliques de la morale personnelle et sociale, exprimée dans un témoignage chrétien vital. Cela étant, il n'en demeure pas moins que simultanément les chrétiens doivent participer à la vie sociale en y exerçant les compétences adéquates.

## **4.L'ENTREPRISE**

### ***4.1.Une communauté humaine***

La production de richesses et l'obtention d'un profit ne sont pas le but ultime de l'entreprise. La répartition correcte de ces richesses ne suffit pas non plus à la justifier pleinement. Son sens profond est d'exister par et pour une «communauté de personnes qui, de différentes manières, recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui constituent un

groupe particulier au service de la société tout entière»<sup>229</sup>. Cette acception entraîne à son tour de multiples implications.

L'entreprise doit respecter et promouvoir la dignité humaine de ses membres, notamment en leur reconnaissant de manière effective un droit à l'initiative et à l'exercice de la responsabilité ; les relations entre employeurs et employés doivent être fondées sur la confiance et l'absence de coercition ; le travail de chacun est conçu comme un service autant qu'une source de revenus ; enfin, l'accès en quelque manière des salariés à la propriété de l'entreprise est fortement encouragé. Pour l'Eglise Catholique, la PME agricole, artisanale, professionnelle et commerciale semble plus à même de répondre, grâce à sa taille, à ces exigences.

#### 4.1.1. La place de l'entreprise dans la société

L'entreprise doit concourir à l'édification d'une «société du travail libre, de l'entreprise et de la participation» qui ne s'oppose pas au marché, «mais demande qu'il soit dûment contrôlé par les forces sociales et par l'Etat, de manière à garantir la satisfaction des besoins fondamentaux de toute la société»<sup>230</sup>. En ce sens précis, une telle société est contraire au capitalisme comme système destiné à assurer «la primauté absolue du capital, de la propriété des instruments de production et de la terre sur la liberté et la dignité du travail de l'homme.»<sup>231</sup>

L'idée que l'activité des entreprises soit contrôlée par les forces sociales et par l'Etat ne signifie pas pour autant leur collectivisation<sup>232</sup>, et ce pour au moins deux raisons : d'une part, la valeur du marché est reconnue par l'Eglise, du moins en ce qui concerne les besoins solvables : «il semble que, à l'intérieur de chaque pays comme dans les rapports

---

<sup>229</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 810

<sup>230</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 810

<sup>231</sup> Ibid., p. 809-810

<sup>232</sup> L'encyclique CENTESIMUS ANNUS considère le système socialiste comme étant en fait un capitalisme d'Etat.

internationaux, le marché libre soit l'instrument le plus approprié pour répartir les ressources et répondre efficacement aux besoins.»<sup>233</sup>

D'autre part, la fonction économique que l'entreprise assure de façon irremplaçable à son niveau et avec la juste autonomie qui lui revient ne saurait être transférée sans dommage à «une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé»<sup>234</sup>. On reconnaît là une application directe du principe de subsidiarité. Cela n'interdit pas pour autant le principe de nationalisation lorsqu'il y a danger pour le bien public à laisser certains types d'entreprises entre des mains privées.

L'ambiguïté possible des expressions «travail libre» et «participation» suppose quelques éclaircissements. La première n'est pas clairement explicitée dans l'encyclique dont elle procède. Toutefois, son utilisation dans une définition qui a pour fin expresse de démarquer nettement la conception de l'économie de l'Eglise Catholique de celle du capitalisme indique qu'elle renvoie a minima aux différentes réfutations par celle-ci des interprétations trop «économistes» du travail humain, déjà examinées précédemment. Rappelons avec Jean-Yves Calvez<sup>235</sup>, que cette expression conteste aussi le libéralisme sur son propre terrain, celui de la liberté : «le libéralisme courant défend la liberté *d'initiative*<sup>236</sup> économique, liberté d'entreprendre, mais sans un très grand souci de mettre chacun en condition d'exercer une telle liberté, alors que ceci ne va nullement de soi pour le plus grand nombre des hommes. L'Eglise lutte, elle, en vue de l'*initiative pour tous*<sup>237</sup>...»<sup>238</sup>.

Nous avons déjà donné quelques significations de la «participation» au sein de l'entreprise comme au sein de la société civile selon l'Eglise. Toutefois, dans le cas présent, l'expression «société de participation» traduit plus particulièrement la lutte nécessaire des syndicats et des autres organisations de travailleurs pour défendre les droits et protéger la dignité de ceux-ci,

---

<sup>233</sup> Ibid., p. 809

<sup>234</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 121

<sup>235</sup> CALVEZ, JY. *L'Eglise devant le libéralisme économique*. Paris : Desclée de Brouwer, 1994. 99 p. Petite encyclopédie moderne du christianisme.

<sup>236</sup> Mis en italiques par l'auteur

<sup>237</sup> Mis en italiques par l'auteur

<sup>238</sup> Ibid., p. 84

mais aussi leur fonction irremplaçable d'école de participation des salariés à la vie de la nation et à leur propre développement.

On conçoit donc d'après tout ce qui précède que l'entreprise, suivant l'Eglise Catholique, ne peut pas uniquement agir en fonction de son bien propre. Elle doit s'intégrer «à la mise en place de programmes et d'accords visant à faire de la politique économique et sociale une expression tangible de la solidarité» ainsi qu'à celle «des structures appropriées, économiques, techniques, politiques et financières, qu'impose indiscutablement l'établissement d'un nouvel ordre social de solidarité»<sup>239</sup>. Cette participation de l'entreprise est notamment reliée par l'Eglise à la recherche de solutions au problème de l'emploi, en particulier celui des plus jeunes. En outre, ces obligations ne sauraient se limiter aux salariés du pays d'origine de l'entreprise. En effet, le développement d'une grande entreprise à l'étranger doit inclure un respect identique pour les salariés du pays d'accueil.

Toutefois, l'Eglise reconnaît que l'un des obstacles importants de cette contribution de l'entreprise à une politique de solidarité tient à la mobilité géographique incessante inhérente au mouvement d'industrialisation : «tandis que certaines entreprises se développent et se concentrent, d'autres meurent ou se déplacent, créant de nouveaux problèmes sociaux : chômage professionnel ou régional, reconversion et mobilité des personnes, adaptation permanente des travailleurs, disparité des conditions dans les différentes branches industrielles.»<sup>240</sup>

## **5. ECLAIRAGE THEOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE**

### ***5.1. L'entreprise : une communauté humaine***

Pour caractériser l'entreprise comme communauté, la DSE se fonde sur la notion centrale pour elle de personne humaine. Selon l'Eglise, en effet, les entreprises économiques

---

<sup>239</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 704

<sup>240</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 546

réunissent et associent entre eux des «êtres libres et autonomes, créés à l'image de Dieu»<sup>241</sup>. Dès lors, tous doivent avoir «la possibilité de développer leurs qualités et leur personnalité dans l'exercice même de leur travail»<sup>242</sup>. Mais ceci n'est possible que si chacun, dans la fonction qui est la sienne et tout en sauvegardant la nécessaire unité de direction, peut participer activement à la gestion de son entreprise et contribuer ainsi à l'œuvre commune. Si, en outre, on garde à l'esprit que le résultat de l'association du capital et du travail appartient aux deux et que cela justifie le plus possible l'accès de chacun - sous des formes variées - à la propriété de l'entreprise ou des fruits matériels de son activité, il est logique d'admettre qu'il y a «communauté d'activité et d'intérêts»<sup>243</sup> entre le chef d'entreprise et les salariés.

### 5.1.1. La place de l'entreprise dans la société

#### a. L'entreprise entre capitalisme libéral, socialisation et collectivisation

Ni la défense du droit exclusif de la propriété privée des moyens de production (propre au capitalisme libéral), ni, à l'inverse, son élimination au profit d'un groupe de personnes qui, sans les posséder nommément, s'arrogent, au nom de la société, le «monopole de l'administration et de la disposition des moyens de production»<sup>244</sup> (collectivisation masquant un véritable capitalisme d'Etat) ne constituent des réponses satisfaisantes à la question de la traduction concrète du primat de la subjectivité de l'homme dans le processus productif.

Le capital - entendu comme l'ensemble des moyens de production - est continuellement engendré grâce au travail de générations de travailleurs successives ; en outre, sa transmission correcte suppose une préparation toujours plus grande et une instruction adéquate. Les salariés actuels sont ainsi les dépositaires de cet héritage à la fois historique et technique. Aussi, son existence justifie-t-elle toutes les propositions qui contribuent à la copropriété des moyens de travail (participation des travailleurs à la gestion, aux profits ou

---

<sup>241</sup> CONCILE VATICAN II. GAUDIUM ET SPES, L'Eglise dans le monde de ce temps, 7 Décembre 1965. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.440

<sup>242</sup> Ibid., p. 440

<sup>243</sup> PIE XII Allocution au 9<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC à Rome (7 mai 1949). in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 112

<sup>244</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 662-663



à la propriété de l'entreprise). La propriété peut être dite «socialisée» si et seulement si «la subjectivité de la société est assurée, c'est-à-dire si chacun, du fait de son travail, a un titre plénier à se considérer en même temps comme co-proprétaire du grand chantier de travail dans lequel il s'engage avec tous.»<sup>245</sup>

### 5.1.2.Fondements d'une société du travail libre, de l'entreprise et de la participation

#### a.Fondements d'une société du travail libre

Le travail dans la société peut être dit libre si et seulement si :

- le processus productif est adapté aux besoins de la personne et aux modalités de son existence (âge, sexe, condition de mère) et permet le développement des facultés individuelles ;
- le progrès qu'il engendre « est suffisamment "humain" et en même temps suffisamment "universel" » ;<sup>246</sup>
- «il sert à niveler les inégalités injustes et à favoriser un avenir pacifique du monde ;»<sup>247</sup>
- dans l'activité productive, «des droits fondamentaux sont assurés, pour chaque personne, pour chaque famille, pour chaque nation.»<sup>248</sup>

Bref, le travail humain, qui, comme on l'a vu, doit servir à réaliser le sens de la vie humaine, implique notamment le développement de la connaissance et de la conscience de l'homme : «le lien entre le travail et le sens même de l'existence humaine témoigne toujours du fait que l'homme n'a pas été aliéné par le travail, qu'il n'a pas été asservi. Bien au contraire, il confirme que le travail est devenu l'allié de son humanité, qu'il l'aide à vivre dans sa vérité et la liberté : dans la liberté construite sur la vérité qui lui permet de mener, en plénitude, une vie plus digne de l'homme.»<sup>249</sup>

---

<sup>245</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 663-664

<sup>246</sup> JEAN-PAUL II. MESSAGE à la Conférence Internationale du Travail, La voie de la solidarité, 15 juin 1982. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 699

<sup>247</sup> Ibid, p. 699

<sup>248</sup> Ibid, p. 699

<sup>249</sup> Ibid, p. 699

## b.Fondements d'une société de l'entreprise et de la participation

Si l'esprit d'initiative et la capacité d'entreprendre dans le domaine économique justifient pleinement un droit de propriété de l'entrepreneur sur les moyens de production qu'il a contribué à engendrer par son travail, la légitimité de ce droit n'en est pas moins suspendue par la suite à l'impératif que cette propriété serve le travail à son tour et consolide ainsi «le principe de la primauté du travail humain sur les moyens de production, la primauté de la personne au travail sur les exigences de la production ou les lois purement économiques».

Ainsi, une société de l'entreprise et de la participation est-elle indissociable d'une société de solidarité avec le travail destinée à combattre le chômage, danger majeur pour l'équilibre social et individuel.

## **6.ECLAIRAGE POLITIQUE, ECONOMIQUE ET SOCIAL**

### ***6.1.L'entreprise et le politique***

#### 6.1.1.L'entreprise et l'Etat national

##### a.Les monopoles économiques

L'Etat, sans ingérence abusive dans le domaine économique, doit néanmoins prévoir le cadre juridique à l'intérieur duquel les positions de domination quasi-absolues soient rendues impossibles.

##### b.Garantir les droits des travailleurs

Les pouvoirs publics doivent veiller à ce que les salariés «en état de travailler trouvent un emploi proportionné à leurs capacités, que chacun reçoive le salaire conforme à la justice et à l'équité, que les travailleurs puissent se sentir responsables dans les entreprises, qu'on puisse constituer opportunément des corps intermédiaires, qui ajoutent à l'aisance et à la fécondité des rapports sociaux.»<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 336

### 6.1.2. Contrôle de la mondialisation de l'économie

Il y a nécessité qu'à «d'internationalisation croissante de l'économie corresponde l'existence de bons organismes internationaux de contrôle et d'orientation, afin de guider l'économie elle-même vers le bien commun, ce qu'aucun Etat, fut-il le plus puissant de la terre, n'est plus en mesure de faire.»<sup>251</sup>

## **6.2.L'entreprise et le social**

### 6.2.1.La condamnation du libéralisme

Le libéralisme est condamnable entre autres parce qu'il conçoit les solidarités collectives comme une conséquence des actions individuelles et non comme un but et un critère de l'organisation sociale.

### 6.2.2.Influence sociale du catholicisme et du christianisme sur l'économie

#### a.La prévention des risques de la vie

Pour l'Eglise Catholique, la DSE a inspiré «de nombreuses réformes introduites dans les secteurs de la prévoyance sociale, des retraites, des assurances contre les maladies, de la prévention des accidents, tout cela dans le cadre d'un respect plus grand des droits des travailleurs.»<sup>252</sup>

#### b.L'importance des mouvements sociaux

Elle rappelle également que tout au long de l'avènement de la société industrielle des chrétiens ont été largement partie prenante à «la fondation de coopératives de production, de consommation et de crédit, la promotion de l'instruction populaire et de la formation

---

<sup>251</sup> JEAN-PAUL II, CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 833

<sup>252</sup> Ibid. p. 790

professionnelle, l'expérimentation de diverses formes de participation à la vie de l'entreprise et, en général, de la société.»<sup>253</sup>

## **7.LES RELATIONS ENTRE INDIVIDU ET ENTREPRISE**

### ***7.1.Une relation salariale réglée par le droit***

Pour l'Eglise Catholique, le salariat est acceptable si et seulement si les droits de l'homme au travail sont rigoureusement respectés. A cette condition seulement, il est permis de parler de progrès. Le lien entre l'individu et l'entreprise le plus conforme à la dignité humaine repose par conséquent sur l'établissement d'un salaire juste pour chaque salarié, tenant notamment compte de sa situation familiale (salaire familial unique et/ou allocations complémentaires) ; la nécessité, déjà notée, de participer autant que possible à la propriété de l'entreprise ou à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte ; le droit - essentiel aux yeux de l'Eglise - d'exprimer sa personnalité sur le lieu de travail. Celui-ci connaît désormais, ainsi que nous l'avons déjà signalé, un renouveau important dans la mesure où «le facteur décisif est de plus en plus l'homme lui-même, c'est-à-dire sa capacité de connaissance qui apparaît dans le savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres.»<sup>254</sup>

D'autres conditions sont à réunir comme la reconnaissance de l'importance de la fonction maternelle ; l'adaptation des conditions de travail aux exigences des personnes et formes de vie (familiale, sexe, âge) ; la nécessaire protection sociale (maladie, retraite, vieillesse, santé, accidents de travail) ; les nécessaires repos et congés ; la reconnaissance de l'utilité de la vie syndicale quand elle est conforme au bien commun ; le devoir de préoccupation pour les handicapés.

---

<sup>253</sup> Ibid, p.790

<sup>254</sup> Op. cit., p. 807

### ***7.2. Une relation salariale fondée sur des rapports pleinement humains***

Jean - Paul II note : «il peut arriver que les comptes économiques soient satisfaisants et qu'en même temps les hommes qui constituent le patrimoine le plus précieux de l'entreprise soient humiliés et offensés dans leur dignité. Non seulement cela est moralement inadmissible, mais cela ne peut pas ne pas entraîner par la suite des conséquences négatives même pour l'efficacité économique de l'entreprise.»<sup>255</sup> Il s'ensuit que des rapports pleinement humains réclament «la vérité comme fondement des relations, la justice comme règle, l'amour mutuel comme moteur et la liberté comme climat».<sup>256</sup>

### ***7.3. La relation salariale ainsi fondée est valable universellement***

Les différentes dispositions capables d'engendrer une relation salariale authentiquement humaine sont valables partout, à tout moment. La justice sociale, en effet, tout en étant apte à composer avec les intérêts particuliers, doit être mise au service du bien commun national, international et planétaire. Dès lors, le nombre important de ceux que, au Sud et au Nord, leurs savoirs trop faibles ou dépassés excluent d'une participation active à la vie économique justifie de redoubler d'efforts pour leur assurer une vie plus digne.

## **8. ÉCLAIRAGE ANTHROPOLOGIQUE ET SOCIAL**

Une grande partie des justifications tant théologique et anthropologique que politique, économique et sociale des conceptions exposées précédemment (individu puis entreprise) pourraient être reprises ici littéralement. Nous ne le ferons pas, estimant plus utile de mettre en relief des éclairages non ou allusivement proposés jusque là. Leur petit nombre ne justifie pas de les distinguer comme précédemment en deux parties.

---

<sup>255</sup> Ibid., p. 810

<sup>256</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 355

### ***8.1.Mérites et exigences d'une vie hors travail***

S'il n'est pas permis de douter de l'importance que l'Eglise accorde au travail dans le développement intégral de l'homme, il serait en revanche erroné d'attribuer en son nom une importance absolue ou exclusive à celui-ci. La place, l'importance et la signification du repos ont été maintes fois soulignés dans ces pages. Ce droit du travailleur joue en effet plusieurs rôles liés à l'entretien de la vie familiale, culturelle, sociale et religieuse. Mais, il assume en outre une fonction personnelle cruciale. Il doit, en effet, être suffisant pour permettre de déployer à l'extérieur des qualités inemployées dans le travail, surtout si ce dernier se révèle peu intéressant.

### ***8.2.La subordination de la justice des contrats ou commutative***

A l'encontre d'une tendance juridique qui ne veut reconnaître comme légitimes que les droits et devoirs réciproques consentis par contrat, l'Eglise rappelle, en ayant particulièrement en vue le contrat de travail, que ce dernier doit permettre au minimum au salarié de subsister. La liberté des contractants ne doit pas servir de prétexte à l'entreprise pour imposer des conditions inhumaines à l'employé. D'après Léon XIII, cette exigence résulte d'une loi de justice naturelle plus élevée et plus ancienne que la justice commutative inhérente aux droits et devoirs réciproques contenus dans la passation d'un contrat.<sup>257</sup>

---

<sup>257</sup> D'après Léon XIII. RERUM NOVARUM, sur la condition des ouvriers, 15 mai 1891. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 18-66

## CHAPITRE II - DIRIGEANT ET COLLABORATEURS

### 1. LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

#### 1.1. La condition du dirigeant

##### 1.1.1. 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»<sup>258</sup>. 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 Etats-Unis<sup>259</sup>, 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».<sup>260</sup> 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

---

<sup>258</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p 338.

<sup>259</sup> EPISCOPAT DES ETATS-UNIS. Lettre des évêques des Etats-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 Eglises face à l'entreprise. Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.220

<sup>260</sup> Ibid, p. 220

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.

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 entier.<sup>261</sup>

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

### 1.1.2. Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise

#### a. 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»<sup>262</sup>. 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

---

<sup>261</sup> 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 Eglises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 167-169.

<sup>262</sup> Pie XII. Allocution au rassemblement des Associations catholiques des petites et moyennes entreprises à Castelgandolfo le 8 octobre 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 144-147



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 soit.<sup>263</sup>

Le personnel doit en retirer une meilleure compréhension de sa position dans l'ensemble de l'entreprise, 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»<sup>264</sup> 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 salariés.<sup>265</sup> En effet, l'Eglise n'a pas d'objections à faire contre le progrès technologique, bien au contraire, si toutefois il demeure clairement subordonné au service de l'homme. S'il se transforme en idole, ou en figure de la fatalité<sup>266</sup>, 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

---

<sup>263</sup> «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'Eglise 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 Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 183-184

<sup>264</sup> Paul VI. Lettre à la 50<sup>ème</sup> Semaine sociale de France réunie à Caen sur le thème : «La société démocratique» les 9-14 juillet 1963. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 160

<sup>265</sup> D'après Pie XII. Lettre au 12<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC à Paris le 9 mai 1955. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Centurion, 1991, p. 132-133

<sup>266</sup> «(...) 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 Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 203.

personnelles puissent se développer de pair avec une production efficace et raisonnable des biens et des services, et qui rende l'ouvrier conscient de travailler réellement «dans un domaine qui lui est propre»<sup>267</sup>. 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.

#### b. 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'Eglise exhorte le dirigeant à la persévérance au nom de son irremplaçable contribution au bien commun dans la société contemporaine.<sup>268</sup>

#### 1.1.3. Valeur accordée par l'Eglise à la fonction de chef d'entreprise

L'Eglise constate que le chef d'entreprise est l'agent incontestable du renouvellement permanent de «la civilisation du travail»<sup>269</sup>. 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 qualités 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 risques.<sup>270</sup> Ils sont également des conseillers qualifiés de la vie sociale, et des mécènes pour la culture.<sup>271</sup>

---

<sup>267</sup> Jean-Paul II, Op. cit. p. 182

<sup>268</sup> «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.

<sup>269</sup> Paul VI. Allocution à l'UCID à Rome le 7 février 1966. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 166

<sup>270</sup> D'après Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 182.

<sup>271</sup> Paul VI. Allocution à l'UCID à Rome le 7 février 1966. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 166

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.»<sup>272</sup> Cette critique sévère, de caractère socio-économique, est enveloppée par une condamnation plus ample de la conception matérialiste de l'existence qui, selon l'Eglise, s'est emparée des esprits à partir du XVIII<sup>ème</sup> 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'Eglise 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

---

<sup>272</sup> Paul VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964, in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 163

erreurs de leurs prédécesseurs (...))<sup>273</sup>. 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 démesurées, l'égoïsme effréné, le manque d'honnêteté dans les affaires et les injustices à l'égard des ouvriers.»<sup>274</sup>

En définitive, c'est à l'Episcopat des Etats-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.»<sup>275</sup> (...)
- «c'est l'engagement pour le bien public, et non pas uniquement le bien privé de leurs sociétés, qui permet fondamentalement d'appeler leur travail<sup>276</sup> une vocation, et non pas seulement une carrière ou un emploi.»<sup>277</sup>

Ces considérations ne sont pas particulièrement adressées par l'Episcopat des Etats-Unis à des dirigeants chrétiens mais à des lecteurs de «bonne volonté» (formule devenue habituelle à l'Eglise pour signifier qu'elle n'entend pas exclusivement parler à des chrétiens). Aussi, peut-on y discerner l'idéal du chef d'entreprise visé par l'Eglise, indépendamment de tout rattachement à la religion catholique.

Toutefois, et sans qu'il soit là encore question de croyance catholique, l'Eglise 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.

---

<sup>273</sup> Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 182

<sup>274</sup> Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 194

<sup>275</sup> EPISCOPAT DES ETATS-UNIS. Lettre des évêques des Etats-Unis : «Justice économique pour tous ; enseignement social catholique et économie américaine» le 13 novembre 1986. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 219

<sup>276</sup> Celui des chefs d'entreprise

<sup>277</sup> Ibid., p. 220

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»<sup>278</sup>. 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 convient, 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 groupes 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.<sup>279</sup>

L'ensemble des considérations et des prescriptions qui régissent la conception du dirigeant d'entreprise par l'Église Catholique s'applique 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.

## ***1.2. Le dirigeant d'entreprise catholique en particulier***

### ***1.2.1. 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.

---

<sup>278</sup> Op. cit., p. 222

<sup>279</sup> Op. cit., p. 225

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»<sup>280</sup> ; il n'abandonne pas ceux qui - pauvres ou immigrés - «n'ont que leurs bras pour subsister».<sup>281</sup> 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»<sup>282</sup>.

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»<sup>283</sup> 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.»<sup>284</sup>

### 1.2.2. Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise catholique

#### a. Hiérarchie des biens à poursuivre

Le dirigeant d'entreprise catholique doit d'abord se soucier de la «bonne marche et de l'essor raisonnable»<sup>285</sup> de son entreprise, en restant attentif à viser le bien commun dans ce qu'il produit et de la façon dont il le fait<sup>286</sup>. 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 profession, de la nation, et de manière toujours plus affirmée depuis le

---

<sup>280</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion. 1985, p. 142

<sup>281</sup> Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion. 1991, p. 183

<sup>282</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion. 1985, p. 142

<sup>283</sup> Paul VI. Lettre aux Assises Nationales du CFPC à Lille le 27 avril 1970. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 175

<sup>284</sup> Ibid, p. 175

<sup>285</sup> Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 139

<sup>286</sup> D'après EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : «Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise», le 22 septembre 1989. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 229

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 laïques<sup>287</sup> - 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».<sup>288</sup> Elle procède de la vertu générale de justice «qui vise, dans un corps social, à rendre à chacun ce qui lui est dû.»<sup>289</sup>

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

---

<sup>287</sup> 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

<sup>288</sup> AUDOYER, JP. *Le nouveau management, critiques et réponses chrétiennes*. Paris : Les Presses du Management, 1997, p. 231.

<sup>289</sup> Ibid., p. 231

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 jeu.<sup>290</sup>

### b.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».<sup>291</sup> 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 la DSE trouve également 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 moral.<sup>292</sup>

Les comportements attendus du chef d'entreprise vis-à-vis de son personnel seront amplement traités à la section 4 : « Les relations entre dirigeant et collaborateurs ».

---

<sup>290</sup> D'après EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18ème Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Boveso-Stresa sur le thème : « Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise », le 22 septembre 1989. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 229

<sup>291</sup> Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 140

<sup>292</sup> « 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'entrain, 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<sup>er</sup> 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 JAILLAN. Les Eglises face à l'entreprise*. Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise. Paris : Centurion, 1991, p. 134-136



### c. 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).<sup>293</sup> 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 sérénité.<sup>294</sup>
- rester uni à l'Eglise : 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 la DSE 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

---

<sup>293</sup> Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 193-194

<sup>294</sup> 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.

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.»<sup>295</sup>

#### d. 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 obédience. 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 termes 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. À 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.

---

<sup>295</sup> Jean-Paul II. Lettre au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa, le 21 septembre 1989 *Les Églises face à l'entreprise*. Centurion, 1991, p. 200

Sans traiter nommément et successivement des valeurs de rentabilité, de réussite, de profit et de compétition dans une même contribution, l'Eglise 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 «*de rôle pertinent*<sup>296</sup> (...) 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<sup>297</sup>». 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 assignées.<sup>298</sup>

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 -<sup>299</sup> 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

<sup>296</sup> C'est Jean-Paul II qui souligne.

<sup>297</sup> JEAN-PAUL II, CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991, in CERAS, *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, Paris : Centurion, 1985, p. 810

<sup>298</sup> 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'Eglise 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

<sup>299</sup> 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 Eglises face à l'entreprise*, Paris : Centurion, 1991, p. 208

réactions sociales»<sup>300</sup>. Fait suite à ce commentaire l'exposé de la critique déjà signalée du libéralisme de Manchester.

Conformément à la constitution de la DSE, à la persuasion rationnelle est indissociablement associé un éclaircissement des problèmes au moyen des vérités révélées des Ecritures.<sup>301</sup>

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'Evangile 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 tout.<sup>302</sup> La seconde rappelle sans équivoque que le dirigeant catholique ne peut séparer vies personnelle et professionnelle ; bien plus qu'il 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.»<sup>303</sup>. Celui-ci confère alors «à l'agent de l'économie la dignité propre de bienfaiteur social (...)»<sup>304</sup> ainsi que le sentiment d'œuvrer au bien de l'humanité, et au-dessus d'elle à ce qui appartient à l'éternité.<sup>305</sup>

---

<sup>300</sup> Paul VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 163.

<sup>301</sup> «On pourrait ainsi distinguer deux pôles dans la doctrine sociale de l'Eglise : le premier est prophétique, il correspond au message révélé et renvoie constamment aux Ecritures ; 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.

<sup>302</sup> «Ne craignez (...) pas cette interpellation de l'Evangile 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 Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 173-174

<sup>303</sup> Paul VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 164.

<sup>304</sup> Ibid., p.165

<sup>305</sup> «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'Evangile selon S<sup>t</sup> Matthieu dans son Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 164-165

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'hui<sup>306</sup>. Cela constitue notamment pour lui un véritable apostolat au sein du monde patronal<sup>307</sup>. 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 international<sup>308</sup>

Les dirigeants chrétiens doivent être unis pour s'encourager mutuellement et accroître ainsi leur efficacité ; en outre, ils doivent rester unis à l'Eglise pour la servir et appliquer parmi les premiers ses directives sociales.<sup>309</sup>

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

---

<sup>306</sup> D'après Jean-Paul II. Lettre au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa, le 21 septembre 1989 in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 200.

<sup>307</sup> Cf. Pie XII. Lettre aux Assises nationales du CFPC à Paris les 14-17 mars 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 139.

<sup>308</sup> D'après Paul VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 165.

<sup>309</sup> D'après Paul VI. Allocution à l'Union catholique des chefs d'entreprise du Portugal à Rome le 25 novembre 1966. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 169.

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».<sup>310</sup>

## **2.ÉCLAIRAGE THEOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE**

### ***2.1.Limites du pouvoir du dirigeant***

#### **2.1.1.Un droit égal au développement personnel**

Dans un texte adressé aux associations catholiques des petites et moyennes entreprises<sup>311</sup>, Pie XII examine ce que la condition de chef d'entreprise peut avoir d'heureux et d'appréciable. Il note que ce dernier est «avant tout» attaché à «son pouvoir de décision autonome», qui lui permet de prévoir, d'ordonner et de diriger en assumant les conséquences de ses actes. Dès lors, «ses dons naturels, sa formation théorique antérieure, sa compétence technique, son expérience trouvent à s'employer dans la fonction de direction et deviennent principe d'épanouissement de sa personnalité et de joie créatrice».

Toutefois, pour le Pape, ceci ne peut en aucun cas constituer un privilège qui le séparerait radicalement des autres hommes. Certes, affirme-t-il, l'autorité du chef doit être préservée afin d'assurer le bien commun de l'entreprise, et, en ce sens, il occupe bien une place spécifique dans l'entreprise. En revanche, à son image en quelque sorte, tous ont droit à un égal développement de leurs capacités et à une légitime satisfaction des fonctions sociales et économiques qu'ils aspirent à remplir.

---

<sup>310</sup> EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : «Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise», le 22 septembre 1989. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 230.

<sup>311</sup> Pie XII. Allocution au rassemblement des Associations catholiques des petites et moyennes entreprises à Castelgandolfo le 8 octobre 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 144-147

### 2.1.2. La marque de la personne

Une interprétation hâtive de ces propos consisterait à penser que cette égalité de droit au développement personnel est justifiée avant tout par les résultats qu'elle engendre. Certaines assertions du Pape pourraient en effet parfaitement accréditer la valeur de cette déduction. Ainsi, laisse-t-il entendre que réduire les collaborateurs au silence dans l'ordinaire des jours se révélera une erreur «lorsque s'imposeront des améliorations techniques ou des efforts concertés pour augmenter la productivité, *(et qu'il)* faudra faire appel à l'indispensable collaboration du personnel». Ou bien encore suggère-t-il que, grâce à l'écoute du personnel, on «évitera que se dresse entre la direction et les subordonnés un mur de préjugés, d'incompréhension, de critiques injustifiées ; on préviendra par là tant de conflits, qui reposent sur des malentendus ou l'ignorance des vraies situations.»

Toutefois, cette interprétation de type utilitariste montrerait à l'évidence chez l'interprète une méconnaissance du «cercele entier de points de référence dans lequel prend place le travail de chaque sujet au travail»<sup>312</sup> pour l'Eglise Catholique. L'un de ceux-ci, fondamental, tient évidemment à leur dignité de «personne», qui suppose précisément une capacité de décision et d'action propres, une indépendance - certes compatible avec le bien de l'ensemble - mais bien réelle néanmoins. Aussi, la conclusion qu'en tire Pie XII est-elle sans appel : «(...) la fonction économique et sociale, que tout homme aspire à remplir, exige que le déploiement de l'activité de chacun ne soit pas totalement soumis à la volonté d'autrui.»

### **2.2. Interprétations erronées de l'exigence chrétienne par le dirigeant**

Trois erreurs ordinaires peuvent guetter les dirigeants chrétiens, par rapport auxquelles l'Eglise fait deux recommandations.

---

<sup>312</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 666

### 2.2.1. Erreurs ordinaires

#### a. Distinguer entre philanthropie et exigence chrétienne

A l'occasion d'un conflit entre le consortium des patrons du Nord et les syndicats ouvriers chrétiens, qui naît en 1924, de la plainte au Saint-Siège de celui-là à propos du comportement de celui-ci, l'Eglise procède à une mise au point<sup>313</sup> sur le rôle du syndicalisme chrétien et l'attitude afférente attendue des dirigeants de même confession. Cet éclaircissement fera date dans l'histoire des relations entre partenaires sociaux d'inspiration chrétienne.

Nous en rapportons uniquement ici ce qui concerne deux erreurs spécifiques commises par les dirigeants. La première consiste, pour préserver la paix avec les salariés, à limiter son devoir de chrétien et dirigeant d'entreprise à un appel oratoire ou écrit à la nécessaire «solidarité professionnelle» et à multiplier les œuvres de bienfaisance. Cette attitude, que l'Eglise assimile à de la «philanthropie purement humaine» est bien en deçà des exigences de la morale chrétienne dans le domaine du travail, dont nous avons commencé à spécifier la nature tout au long de ces pages.

Un regard actuel sur la critique exprimée ci-dessus pourrait faire penser qu'elle est devenue en partie obsolète aujourd'hui, les œuvres de bienfaisance ayant été, par exemple en France, largement remplacées par l'organisation d'une sécurité sociale nationale. Si l'objection est fondée du point de vue historique, la racine de la critique, en revanche demeure inchangée. L'Eglise, en effet, doute, sans toutefois la rejeter dans ses manifestations, de la pérennité d'une charité dont Dieu ne serait pas la source, et, en définitive, à travers les hommes concernées par elle, le destinataire. Comme l'indique Patrick de Laubier, «si Dieu n'est pas l'inspirateur de cette civilisation, l'expérience nous a montré que le purement humain devenait très vite de l'inhumain».<sup>314</sup>

---

<sup>313</sup> Sacrée congrégation du concile, lettre à Mgr Liénart, évêque de Lille, sur le conflit entre le consortium des patrons du Nord et les syndicats ouvriers chrétiens, 5 juin 1929. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 67-83

<sup>314</sup> Il ajoute : «Jean-Paul II lors de son premier voyage en France a évoqué les racines chrétiennes de la devise fameuse : «liberté, égalité, fraternité», mais dans la mesure où on les interprète dans un sens purement philanthropique, les risques sont sérieux. On parlait de fraternité et on en est venu à s'exterminer mutuellement.» Op. cit., p. 69



### b. Ne pas dissimuler son identité de chrétien

Procédant de la même source, la deuxième critique adressée par l'Eglise aux dirigeants chrétiens de la région du Nord a un caractère plus voilé. En effet, tout en étant composé de patrons chrétiens, le consortium a choisi officiellement de se constituer en association neutre. Sans condamner ce choix, l'Eglise rappelle toutefois aux dirigeants qu'il ne doit pas leur faire oublier pour autant leurs devoirs de catholiques. En quoi l'on discerne chez elle cet appel maintes fois réitéré aux fidèles, quels qu'ils soient, à ne pas craindre de professer publiquement leur foi.

### c. Ne pas s'en tenir à des attitudes purement paternalistes vis-à-vis du personnel

Enfin, prolongeant l'analyse de ses prédécesseurs sur la manière dont le facteur religieux peut être utilisé de façon erronée ou incomplète par les dirigeants, Paul VI invite ces derniers à dépasser une pratique purement corrective et paternaliste de ce dernier afin d'endiguer l'explosion sociale. Plutôt qu'un palliatif plus ou moins heureux de la conception exclusivement économique et automatique des rapports humains nés du phénomène industriel, il doit régénérer cette dernière en conformité avec l'idéal chrétien.<sup>315</sup>

## 2.2.2. Recommandations

### a. Prendre exemple sur les saints, chercher Dieu et ne pas compter que sur ses propres forces

L'orientation vers Dieu, aisée à recommander en un sens en paroles, s'avère en revanche plus difficile à mettre en œuvre. La tradition de l'Eglise est riche de recommandations précises sur les voies d'accès possibles et praticables, qu'il ne nous appartient pas de développer ici. On signalera néanmoins deux modalités essentielles de ces dernières, plus particulièrement utilisables par ces hommes et femmes d'action que sont les chefs d'entreprise.

---

<sup>315</sup> D'après Paul VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'UCID à Rome le 8 juin 1964. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 164

La première est de se tourner vers l'exemple des saints, et notamment ceux que l'on peut réputer avoir été d'authentiques réformateurs. En effet, comme le souligne instamment Pie XI : «toute réforme vraie et durable, en dernière analyse, a eu son point de départ dans la sainteté, dans des hommes qui étaient enflammés et poussés par l'amour de Dieu et du prochain. Généreux, prêts à écouter tout appel de Dieu et à le réaliser aussitôt en eux, et cependant sûrs d'eux-mêmes parce que sûrs de leur vocation, ils ont grandi jusqu'à devenir les lumières et les rénovateurs de leur temps. Là, au contraire, où le zèle réformateur n'a pas jailli de la pureté personnelle, mais était l'expression et l'explosion de la passion, il a troublé au lieu de clarifier, détruit au lieu de construire et il été plus d'une fois le point de départ d'aberrations plus fatales que les maux auxquels il comptait ou prétendait remédier.»<sup>316</sup>

La seconde est de savoir s'abandonner en Dieu sans tout espérer de ses propres capacités.<sup>317</sup>

#### b. Avoir en permanence à l'esprit une juste conception de l'autorité

C'est précisément cette aptitude à ne pas se considérer comme la cause première de toute chose, à l'origine du sentiment d'orgueil, qui doit permettre au dirigeant de participer par son action à une juste représentation aux autres hommes de la valeur et des limites de l'autorité. Celle-ci, en effet, est «avant tout une force morale»<sup>318</sup> qui doit être source d'exemple. Son exercice doit servir le bien commun, mais ne détermine en aucun cas la conscience personnelle de chacun. En effet, l'égalité naturelle des hommes fait qu'aucun d'eux n'a le pouvoir de déterminer chez un autre le consentement intime, privilège réservé à Dieu. Aussi, un chef ne peut-il lier les consciences qu'à l'exacte mesure de son accord et de sa subordination intérieure à l'autorité de Dieu.<sup>319</sup>

---

<sup>316</sup> PIE XI. MIT BRENNENDER SORGE, sur la situation de l'Eglise Catholique dans le Reich allemand, 14 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 163

<sup>317</sup> «(...) Plus que la confiance mise en votre capacité et en vos forces, rappelez-vous la consigne du Seigneur : «Cherchez d'abord le Royaume de Dieu et sa justice, et le reste vous sera donné de surcroît» (Mt 6, 33). Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 194.

<sup>318</sup> 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 332

<sup>319</sup> Ibid., p. 332

### ***2.3. Fondement de l'usage raisonnable de la richesse***

Nous avons expliqué précédemment l'esprit dans lequel, selon, l'Eglise Catholique, il convenait d'user des richesses. Jean-Paul II en explicite le fondement en se référant directement à l'Evangile selon Luc. Il y est question d'un homme, Zacchée, dont le Pape dit qu'il symbolise tous ceux dont la tâche quotidienne consiste à produire des biens et administrer de l'argent. Jésus exprime le souhait de demeurer chez ce dernier, et, par là même indique Jean-Paul II, il lui apporte le salut. Toutefois, Zacchée avait en quelque sorte déjà fourni des gages de l'authenticité de sa foi en déclarant : «voici, Seigneur, je vais donner la moitié de mes biens aux pauvres, et si j'ai extorqué quelque chose à quelqu'un, je le lui rends le quadruple.»<sup>320</sup>

Conforme aux qualités et au principe respectifs d'honnêteté, de détachement vis-à-vis des biens temporels et de destination universelle des biens, cette promesse doit être retenue en esprit et traduite concrètement par chacun selon son état et sa situation.

### ***2.4. Limites de l'activisme du dirigeant***

Si l'action est une part essentielle de la vocation du dirigeant chrétien, il ne doit pas succomber pour autant à l'idée qu'il pourra puiser en elle seule la force de dépasser les conceptions liées à l'utilitarisme et avec elles les «nœuds»<sup>321</sup> de l'économie moderne. En effet, l'Eglise estime que dans le domaine de l'économie, comme dans tout autre à vrai dire, il faut réaliser la volonté de Dieu. Or, celle-ci exige en l'homme autant l'action que la contemplation<sup>322</sup>. Ce qui fait dire à l'épiscopat italien que le nouvel ordre économique a surtout besoin «d'une intelligence contemplative qui saisit le sens de l'histoire et qui fasse en

---

<sup>320</sup> Jean-Paul II. Lettre au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa, le 21 septembre 1989 in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 200

<sup>321</sup> EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : «Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise», le 22 septembre 1989. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Centurion, 1991, p. 230

<sup>322</sup> Qui procède de ces voies d'accès à Dieu dont nous avons déjà parlé

sorte que l'action économique soit docile à l'Esprit, ouvrant, à la volonté de Dieu, l'histoire même.»<sup>323</sup>

## ***2.5. Les effets sur l'homme : critère de jugement des théories économiques***

La sévérité des critiques de l'Eglise Catholique à l'égard des principes du libéralisme dit de Manchester, de l'utilitarisme ou d'une conception matérialiste de l'économie (ou dans d'autres circonstances à l'endroit du socialisme et du marxisme) ne sont pas et ne veulent pas être avant tout la réfutation d'une théorie économique, sans plus<sup>324</sup>. De ce point de vue, en effet, il est parfaitement légitime pour l'Eglise qu'existe une science économique dotée d'une autonomie propre. Ce sont essentiellement les effets observables et négatifs pour la personne humaine de l'application de ces théories qui sont la référence ultime du jugement rendu. En effet, le but permanent de l'Eglise, au-delà de la critique sociale, est le dépassement effectif de situations non conformes «aux objectifs tracés par le Seigneur de la Création».<sup>325</sup>

## **3. ECLAIRAGE POLITIQUE, ECONOMIQUE ET SOCIAL**

### ***3.1. Approches du Bien Commun***<sup>326</sup>

#### **3.1.1. Dans l'entreprise**

Quatre actions principales du dirigeant servent principalement le bien commun de l'entreprise :

---

<sup>323</sup> EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : « Valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise », le 22 septembre 1989. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 230

<sup>324</sup> Jean-Paul II. Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango le 9 mai 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.208-212

<sup>325</sup> D'après Jean-Paul II. Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango le 9 mai 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.209

<sup>326</sup> « Le bien commun est le bien de la communauté. Communauté dit davantage que collectivité. La communauté est l'union dans un même corps, d'individus libres. Le bien commun implique donc non seulement le respect du corps social (ce que vise déjà l'intérêt général) mais encore le respect de la dignité de tous et de chacun. (Millon-Delsol) » in FERROT, F. Discerner et agir dans la vie professionnelle. Paris : Assas Editions, 1992. *Cahiers pour croire aujourd'hui* n° 9, p. 130.

- la multiplication des investissements productifs et des postes de travail. La création d'emplois, en effet, est l'une des plus grandes responsabilités du chef chrétien, car la possession des moyens de production n'a pas d'autre sens que de servir le travail ;
- la mise en œuvre de formes adéquates de participation des travailleurs à la gestion et aux revenus de l'entreprise ;
- l'aménagement de voies d'accès de tous à la propriété ;
- la fixation d'un juste salaire.<sup>327</sup>

### 3.1.2.Par rapport à la profession

Jean-Paul II souligne que le travail a une force en lui qui peut donner vie à une communauté : la solidarité. Il en distingue trois formes. Celle qui s'applique ici est la solidarité du travail qui, pour le pontife, se développe spontanément entre ceux qui partagent le même type d'activité ou de profession. Toutefois, pour ne pas verser dans un égoïsme de type catégoriel, la solidarité de profession doit embrasser avec les intérêts des individus et des groupes, le bien commun de toute la société.<sup>328</sup>

### 3.1.3.Par rapport à la société

Une autre forme de solidarité doit être pratiquée au sein de la société : la solidarité avec le travail. Elle exprime que l'on est solidaire de chaque homme qui travaille, et, que par conséquent, d'une manière ou d'une autre il faut être capable de prendre en charge et d'assumer «de drame du chômeur ou de celui qui est dans une situation difficile de travail.»<sup>329</sup> En outre, le bien commun de la société exige qu'elle conserve son autonomie par rapport à la

---

<sup>327</sup> D'après Jean-Paul II, Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango le 9 mai 1990, et discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, respectivement p.208-212 et p. 190-194.

<sup>328</sup> D'après Jean-Paul II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 181-184.

<sup>329</sup> Ibid., p. 184

sphère marchande. Ceci implique, notamment chez les chefs d'entreprise, qu'ils ne cherchent pas à transformer la société «en réalité au service des intérêts particuliers du monde des entreprises ou de la finance.»

#### 3.1.4. Par rapport à l'humanité

Une troisième forme de solidarité, dans le travail, s'impose ici. Fondée «sur la priorité de la personne humaine sur toutes choses»<sup>330</sup>, elle s'efforce de promouvoir partout dans le monde<sup>331</sup> une juste conception de la nature du travail humain ainsi qu'une traduction adéquate de celle-ci dans la pratique.

Ce message s'adresse notamment aux entreprises multinationales et aux grandes institutions financières, qui, selon l'Eglise, ont un rôle essentiel pour aider bien des personnes dans le monde à échapper à un sort désespéré, bien que leur pente naturelle soit de rechercher le maximum de profit et de réduire le coût des ressources naturelles et de la main-d'œuvre, pour ainsi dire à tout prix.<sup>332</sup>

Enfin, le chef d'entreprise a de plus en plus, par rapport à l'humanité, une nouvelle et considérable responsabilité : celle de la sauvegarde de l'environnement. Pour l'Eglise en effet, «la préservation des conditions de l'environnement favorisant un meilleur développement et une meilleure convivance est un devoir moral, un nouveau défi à la créativité et à la responsabilité de tout homme d'affaires.»<sup>333</sup>

---

<sup>330</sup> Ibid., p. 184

<sup>331</sup> Jean-Paul II évoque «une solidarité sans frontières». Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone le 7 novembre 1982. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 184

<sup>332</sup> D'après EPISCOPAT DES ETATS-UNIS. Lettre des évêques des Etats-Unis : «Justice économique pour tous ; enseignement social catholique et économie américaine» le 13 novembre 1986. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 221.

<sup>333</sup> Jean-Paul II. Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango le 9 mai 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 208-212.

### ***3.2. Conditions de réalisation du Bien Commun***

Bien évidemment la première d'entre elles est que les dirigeants chrétiens assument, avec l'ensemble des conséquences qu'elles impliquent, les exigences qui leur incombent. Cherchant à prévenir, comme souvent, une lecture affadée de ces dernières, l'Eglise distingue une fois de plus actions philanthropique ou humanitaire et devoir chrétien. Ainsi, Jean-Paul II précise-t-il «qu'il s'agit de quelque chose qui dépasse le simple humanitarisme ; c'est-à-dire de la disponibilité à apporter une aide dans des urgences occasionnelles. Cette attitude de service consiste plutôt en une constante disponibilité à concevoir sa propre fonction d'homme d'affaires, en un style qui marque sa propre manière d'être.»<sup>334</sup>

Et, comme pour bien faire sentir que la réalisation du Bien Commun en général, et dans l'état actuel du monde en particulier, s'accommode difficilement de la tiédeur de comportement, Paul VI ajoute, d'un ton instant, deux autres conditions à la précédente. Selon lui, en effet, les nouvelles questions sociales auront des issues belliqueuses et dramatiques sans un gigantesque effort d'imagination sociale et des investissements conséquents de capitaux en proportion.

Enfin, la réalisation du Bien Commun est dépendante d'une juste conception de la continuité historique et de la place qu'y occupe l'homme. D'une part, en effet, le chef d'entreprise doit se considérer comme l'administrateur d'un héritage qui lui a été transmis (ressources naturelles et travail accumulé par les générations antérieures) et, d'autre part, il doit le faire fructifier au profit des générations actuelles, mais aussi de celles qui viendront après. Son critère de gestion, pour ainsi dire, doit être une destination toujours plus universelle des biens.

---

<sup>334</sup> Ibid., p. 211

### **3.3. Conditionnements affectant la réalisation du Bien Commun**

La réalisation du Bien Commun ne repose certainement pas sur les seules épaules des dirigeants d'entreprise. Trois facteurs déterminants peuvent y concourir ou, à l'inverse, l'entraver.

Les hommes politiques sont, par définition pour l'Eglise, préposés à la recherche du Bien Commun. En ce sens, par leurs décisions (entre autres de fiscalité ou de crédit), ils doivent faire en sorte que les entreprises soient encouragées à préserver l'environnement, à employer des travailleurs désavantagés, à créer des emplois dans des régions en difficulté.<sup>335</sup> Elle invite également à une réflexion et une transformation de la conception de la responsabilité dans l'entreprise. Considérant que «la réussite de toute entreprise, de la plus petite à la plus grande, (...) dépend de nombreux individus et groupes différents : travailleurs, dirigeants, propriétaires ou actionnaires, fournisseurs, clients, créanciers, communauté locale et société dans son ensemble. (...)», elle observe que «les structures actuelles de responsabilité ne reconnaissent pas, cependant, tous ces apports ni ne protègent ces enjeux.»<sup>336</sup>. Ceci explique notamment que, tout en renvoyant à une nécessaire prudence tenant à des circonstances économiques toujours différentes et changeantes, elle exprime son vif intérêt pour la propriété en coopération entre dirigeants salariés et autres parties prenantes.

Enfin, de même qu'il apparaissait à l'instant que les finalités et l'action du dirigeant étaient nettement orientées par les structures de responsabilités des entreprises, l'Eglise souligne combien son activité dépend également et de plus en plus de l'ordre international. Conformément à sa vocation spirituelle, elle ne peut qu'en souhaiter l'évolution vers toujours plus de coopération dans la conscience de la fraternité universelle des hommes.<sup>337</sup>

---

<sup>335</sup> D'après EPISCOPAT DES ETATS-UNIS. Lettre des évêques des Etats-Unis : «Justice économique pour tous ; enseignement social catholique et économie américaine» le 13 novembre 1986. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 221-222

<sup>336</sup> Ibid., p. 222

<sup>337</sup> D'après Jean-Paul II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires le 11 avril 1987. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 191.



### ***3.4. Vertu fondamentale de la PME***

Difficile de conclure un développement sur le dirigeant dans une thèse consacrée à la PME, sans évoquer son chef. Pour l'Eglise, outre le fait que l'existence de la PME garantit une répartition très large de la propriété privée (condition essentielle de la stabilité sociale à ses yeux), elle voit en elle le lieu par excellence de mise en œuvre et de développement des qualités du dirigeant qu'elle se plaît à saluer publiquement<sup>338</sup>. Pour Pie XII notamment, ce type d'entreprise, «en garantissant l'indépendance et la dignité des individus et des familles, (...) ne leur confère pas toutefois une puissance économique exorbitante, qui dépasserait la portée de leurs vraies responsabilités. L'entrepreneur privé, le commerçant, l'agriculteur se soucient de faire fructifier leurs biens par leur travail ; ils voient sanctionner directement leur labeur, comme aussi les négligences ou les erreurs qu'ils commettent. Entre les biens matériels et leur possesseur s'établit ainsi une sorte de tension continuelle, celle de l'activité productive soumise à de puissants stimulants pour le plus grand bien de la communauté.»<sup>339</sup>

## **4. LES RELATIONS ENTRE DIRIGEANT ET COLLABORATEURS**

### ***4.1. Des relations de confiance***

Les relations employeurs/employés doivent se fonder sur l'idée de complémentarité et non d'opposition des classes. Le salarié doit faire ce que stipule son contrat de travail, si celui-ci toutefois est conforme à l'équité ; il ne doit aggraver son employeur ni dans sa personne ni dans ses biens, et ses revendications doivent être exemptes de violences et d'esprit séditionnel. Le patron ne doit pas considérer ses ouvriers comme des objets ou comme une simple force de travail exploitable à merci, ni exploiter l'indigence et la misère ; il ne doit pas leur imposer des conditions de travail incompatibles avec l'âge, le sexe ou la santé. S'il est croyant, il doit se soucier de leur bien spirituel. En définitive, seuls le respect mutuel, l'estime, la bienveillance,

---

<sup>338</sup> Cf. p. 42-44

<sup>339</sup> Pie XII. Allocution au rassemblement des Associations catholiques des petites et moyennes entreprises à Castelgandolfo le 8 octobre 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 145

et la participation loyale à l'œuvre commune sont des fondements authentiques de la relation employeurs/employés.

#### ***4.2.Des relations participatives***

Tout en préservant l'indispensable unité de direction de l'entreprise en la personne de son responsable, l'Eglise Catholique soutient qu'un maximum de participation active des salariés à la gestion de l'entreprise est nécessaire. Son souhait s'étend également, comme nous aurons l'occasion de le détailler plus amplement à propos du syndicalisme, à des décisions qui concernent un niveau supérieur à celui de l'entreprise.

#### ***4.3.Des relations fondées sur la subsidiarité***

L'élaboration du concept de «subsidiarité» n'appartient pas exclusivement à l'Eglise Catholique mais fait partie du patrimoine culturel de l'Occident comme nous le verrons ci-après. Toutefois, l'Eglise va grandement contribuer à l'explicitier et à en définir les fondements, car dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, elle en fait «la véritable pierre angulaire de sa pensée socio-politique»<sup>340</sup>. Son application à l'entreprise est en revanche peu explicite dans les principales encycliques papales ou bien dans les interventions occasionnelles des papes. On doit à un livre récent de Jean-Pierre Audoyer<sup>341</sup> la démonstration de la pleine pertinence de l'application du principe de subsidiarité à la relation entre le dirigeant d'entreprise et ses collaborateurs<sup>342</sup>. Il constitue à notre connaissance la 1<sup>ère</sup> tentative en langue française pour tirer le plus possible au clair les implications managériales du principe de subsidiarité. Celle-ci soulève pourtant un problème évident : l'interprétation qu'il en fournit est-elle recevable au

---

<sup>340</sup> Chantal Millon-Delsol, *L'Etat subsidiaire*, Léviathan PUF, 1992 ou *Que sais-je ?*, 1993

<sup>341</sup> AUDOYER, JP. *Le nouveau management. critiques et réponses chrétiennes*. Paris : Les Presses du Management, 1997. 237 p.  
Jean - Pierre AUDOYER est docteur en science politique. Après avoir exercé pendant quinze ans des responsabilités d'encadrement dans des grands groupes industriels, il est aujourd'hui associé du Cabinet IDES-Consultants. Il est président-fondateur d'AREC, association pour la promotion d'une nouvelle éthique d'entreprise.

<sup>342</sup> Op. cit., Deuxième partie, Réponses chrétiennes : trois principes (subsidiarité, charité, bien commun) et leur application à l'entreprise, chapitre premier, La délégation dans l'entreprise comme traduction politique de la subsidiarité, p. 117-156

sein de la DSE, de sorte que nous puissions la faire figurer ici au même titre que tous les développements précédents, tirés des conceptions des plus hautes autorités de l'Eglise Catholique ?

Quatre réponses sont envisageables. La tentative de Jean-Pierre Audoyer est tout d'abord conforme à la constitution de la DSE, qui, tout en étant fondée sur une information hiérarchisée dont la valeur dépend de la position de l'émetteur au sein de l'Eglise Catholique, repose aussi sur la contribution des «laïcs».

Elle est ensuite conforme à l'esprit de la DSE, qui s'attache à exprimer les principes qui doivent gouverner les questions politiques, économiques et sociales dès lors qu'elles ont des implications éthiques et concernent l'être humain. L'effort entrepris par des «laïcs» pour traduire ces orientations en pratiques dans des domaines d'action délimités et concrets comme l'entreprise, et d'envisager des remèdes techniques aux problèmes traités du point de vue des principes par l'Eglise, est une des raisons d'être de la DSE.

Les déductions pratiques de Jean-Pierre Audoyer procèdent de références explicites aux positions et définitions respectives de la hiérarchie ecclésiale et du CFPC. Bien que cela ne permette pas de conclure automatiquement à la conformité de toutes les interprétations de Jean-Pierre Audoyer aux principes de la DSE (en l'espèce, seule une ratification en bonne et due forme de son propos par les autorités habilitées aurait un caractère de preuve définitif), il est néanmoins possible, grâce aux indications qu'il fournit, de vérifier les prémisses et les étapes de son raisonnement. Or, cette vérification plaide dans l'ensemble en faveur de la conformité à la DSE d'une bonne partie des interprétations proposées.

Enfin, le renfort accordé en préface à l'ouvrage par un spécialiste de la pensée sociale chrétienne (Patrick de Laubier, Directeur du département de sociologie de l'Université de Genève, Membre laïc du Conseil Pontifical Justice et Paix) ne fait que renforcer la présomption de légitimité des interprétations données au principe de subsidiarité appliqué à l'entreprise.

On aura garde toutefois dans les développements qui suivent - directement extraits ou inspirés de l'ouvrage - d'oublier leur caractère interprétatif. Nous réservons à des explorations ultérieures sur les fondements du principe de subsidiarité dans l'Eglise Catholique et sur la doctrine du CFPC (dont le contenu a nécessairement aussi le caractère d'une interprétation de la DSE) le soin de nous éclairer plus fermement sur la justesse des positions défendues par Jean-Pierre Audoyer, que nous tenons provisoirement pour globalement pertinentes.

#### **4.4.« Petite histoire de la subsidiarité »<sup>343</sup>**

##### 4.4.1.Principe d'autosuffisance chez Aristote

Bien que non conceptualisée de manière explicite, l'idée de subsidiarité est repérable dans la pensée politique d'Aristote attachée à comprendre l'organisation politique et sociale « en termes de suffisance ou d'insuffisance »<sup>344</sup>. La Cité est une série progressive de corps intermédiaires insuffisants en eux-mêmes à pourvoir l'ensemble de leurs besoins, et qui par conséquent s'en remettent à de plus vastes communautés pour les satisfaire entièrement. La Cité est à la fois souveraine (ne dépend pas d'une société supérieure) et autosuffisante (trouve en elle tout ce qui est nécessaire à sa perfection propre).

##### 4.4.2.Principes de secours et de suppléance chez saint Thomas d'Aquin

«Subsidiarité» provient de subsidie qui étymologiquement signifie aide. Chez S<sup>t</sup> Thomas, le roi a pour fonction d'aider, de suppléer et de secourir personnes et groupes sociaux («De Regno»). Plus généralement, il comprend «l'autorité comme un service»<sup>345</sup> : «le supérieur remplit une fonction qui le met au service de la communauté»<sup>346</sup>. Chez Dante («Monarchie»), l'idée prévaut que «les nations, les régions, les villes, les individus ont des caractéristiques

---

<sup>343</sup> Op. cit., p. 119-127.

<sup>344</sup> Op. cit., p. 120

<sup>345</sup> Op. cit., p. 121

<sup>346</sup> Op. cit., p. 121

diverses dont les lois spéciales doivent tenir compte», ce qui donne à l'idée de subsidiarité une autre signification : la nécessaire prise en compte de la diversité et des particularismes. Enfin, on trouve dans cette notion l'idée de suppléer une autorité ou une compétence défaillantes.

#### 4.4.3.Principes d'autonomie contractuelle et de compétence : Althusius

Analogue à celle d'Aristote, la conception d'Althusius (XVI<sup>ème</sup> siècle, échevin de Brême, homme d'action et philosophe) a le mérite de mettre en relief la nécessaire autonomie de chaque corps intermédiaire, justifiée par ses besoins propres, tout en soulignant les liens de réciprocité que l'ensemble de ces corps tissent par contrat et qui leur permettent de répondre à des besoins qu'ils ne pourraient satisfaire seuls. L'Etat est la plus haute autorité parce qu'il n'a besoin du secours « d'aucune autorité subalterne. »<sup>347</sup>

Le principe de compétence veut que chaque groupe exerce toutes les compétences dont il est capable et s'en remette à de plus puissants pour tout ce qu'il ne sait pas faire, et ce jusqu'à l'Etat qui assure « tout ce qui manque à la société. »<sup>348</sup>

Toutefois, un choix autonome portant sur la religion ou les fins de la société (subordonnées au bien commun) est exclu. Le contenu de l'autonomie et son rapport avec le bien commun, autrement dit la relation entre liberté et solidarité constituent un dilemme classique des sociétés politiques auquel la subsidiarité prétend apporter une réponse équilibrée.

---

<sup>347</sup> Op. cit., p. 123

<sup>348</sup> Op. cit., p. 123

#### 4.4.4. Locke, Tocqueville et les conceptions post-révolutionnaires : la tendance libérale et individualiste

Tout en refusant au gouvernement le droit d'imposer une religion à ses sujets, Locke confirme l'idée du plein exercice de ses compétences par l'autorité inférieure et celle de la prise en charge des insuffisances par la supérieure. Toutefois, sa pensée s'applique aux rapports Etat/individu dont est écartée toute référence à des corps intermédiaires, longtemps jugés contraires à la liberté individuelle par la tendance libérale et individualiste. Celle-ci attribue volontiers à l'Etat un rôle d'autorité supplétive. Seul Tocqueville, pourtant libéral, fera exception en défendant une nécessaire<sup>349</sup> «liberté d'autonomie» par l'intermédiaire et avec le concours des corps intermédiaires.»<sup>350</sup>

#### 4.4.5. Le principe de dignité : fondement catholique de la subsidiarité

On doit à Mgr Ketteler (XIX<sup>ème</sup> siècle, évêque de Mayence et député à la Diète Nationale) la définition du droit subsidiaire et au père Taparelli l'introduction du principe de subsidiarité dans l'Eglise. Son fondement est la dignité que S<sup>t</sup> Thomas a défini comme le fait d'être libre et d'exister pour soi, sa caractéristique est de s'appliquer comme chez Althusius par degrés successifs. A l'encontre des libéraux, l'Eglise tient l'aide supplétive de l'Etat pour un devoir et pas seulement un droit, ce qui l'apparente à un acte de justice plus que de charité. Ce secours est interprété positivement par elle, à l'encontre d'une conception restrictive de l'Etat conçu seulement comme gendarme.

Pie XI a donné la première définition explicite du principe afin de situer le juste rôle de l'Etat : «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 manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieurs, pour les

---

<sup>349</sup> Op. cit., p. 125

<sup>350</sup> Jean-Pierre Audoyer renvoie à Tocqueville, L'Ancien Régime et la Révolution

confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes.»<sup>351</sup>

Par la suite, elle sera reprise de manière constante par le magistère de l'Église et en sera une référence centrale.

#### ***4.5. « Pourquoi le principe de subsidiarité doit-il aussi s'appliquer à l'entreprise ? »<sup>352</sup>***

Dans la mesure où le principe de subsidiarité se fonde sur la reconnaissance de l'unicité et l'irremplaçabilité de l'homme, être « doué de raison, de capacité créative, de volonté, de désintéressement, voire d'héroïsme »<sup>353</sup>, il est un principe universel d'organisation sociale. Y renoncer c'est être injuste envers la personne humaine et commettre une erreur en se privant de la capacité d'intelligence et d'initiative humaine. L'entreprise, comme tout autre corps intermédiaire réunissant des hommes et des femmes, est donc tenue de l'appliquer en son sein. Posons pour l'instant que, traduite en langage d'entreprise, la subsidiarité est une délégation à l'envers selon laquelle « tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire. »<sup>354</sup>

##### *4.5.1. Actualité du principe de subsidiarité dans l'entreprise contemporaine*

Défendu jusqu'ici « pour des raisons essentiellement éthiques »<sup>355</sup>, le principe de subsidiarité doit être désormais appliqué pour « des raisons pratiques »<sup>356</sup>. Le taylorisme en effet, s'il a permis d'accroître considérablement la productivité, n'a jamais su répondre aux besoins non

---

<sup>351</sup> 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. 121

<sup>352</sup> Op. cit., p. 128-137

<sup>353</sup> Op. cit., p. 128

<sup>354</sup> J.-P. Audoyer cite J.-R. Fourtou, in *Le Monde des Affaires*. 18.02.89

<sup>355</sup> Op. cit., p. 129

<sup>356</sup> Op. cit., p. 129

matériels des travailleurs. En outre le profil de ces derniers a considérablement évolué depuis les années 50 sous l'effet du développement de la formation initiale et continue. Celles-ci ne conduisent pas nécessairement à des adultes plus autonomes, mais nourrissent chez eux des attentes que les entreprises ne semblent pas satisfaire pleinement : 2/3 salariés seraient en partie démotivés, selon une enquête de la COFREMCA.<sup>357</sup>

A cette première raison pratique de mettre en œuvre la subsidiarité s'en ajoute une seconde, d'ordre techno-économique : la complexité des processus de production associée à une demande changeante des clients, portant plus sur la qualité des produits, «exige des salariés qu'ils prennent des initiatives, fassent des suggestions, soient capables d'autonomie dans le contrôle de leur propre travail».<sup>358</sup>

#### a.« Décentralisation, déconcentration, subsidiarité et délégation »<sup>359</sup>

Ces expressions, souvent confondues, doivent être clairement distinguées afin de mesurer la place spécifique et originale qu'y occupe le principe de subsidiarité.

- décentralisation : fait d'aliéner une partie des attributs d'une instance de décision au profit d'autres instances de nature différentes. Exemple : aliéner une partie des attributs de la fonction «personnel» au bénéfice de la hiérarchie, par exemple les décisions concernant la rémunération ;
- déconcentration : fait de transférer un pouvoir de décision central à un pouvoir de décision local de même nature. Exemple : transférer le pouvoir de décision du Directeur central du personnel vers les chefs du personnel d'usines ;
- délégation : application des principes de la décentralisation au couple supérieur/subordonné ;
- subsidiarité : comme dans la délégation, elle revient à accorder de l'autonomie au subordonné, mais à la différence de celle-ci, elle part des échelons inférieurs en cherchant à leur accorder toute l'autonomie dont ils sont capables. Ce principe moral a trois implications principales (d'après A. Courtaigne, ancien Président du CFPC) : l'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon

---

<sup>357</sup> J.-P. Audoyer renvoie à Y. Bonnet, Acteurs dans l'entreprise

<sup>358</sup> Op. cit., p. 130



inférieur (principe de compétence) ; l'échelon supérieur a le devoir de s'acquitter des tâches que l'échelon inférieur ne peut réaliser (principe de secours) ; l'échelon inférieur s'interdit de se décharger de certaines tâches qui lui reviennent en propre (principe de suppléance).

#### ***4.6. « De la subsidiarité à la délégation »<sup>359</sup>***

Même si elles ont des fondements moraux différents, en pratique subsidiarité et délégation se confondent.

##### ***4.6.1. Caractéristiques de la délégation :***

- la délégation est un contrat entre le chef et le subordonné, fondé sur une mission à remplir, assortie de moyens et du pouvoir d'agir sans contrôle en temps réel. La nature contractuelle de la relation entre chef et subordonné tend à introduire entre eux un rapport égalitaire ;
- la délégation porte essentiellement sur des objectifs mesurables ou vérifiables à atteindre, le délégataire étant libre d'utiliser les moyens comme bon lui semble après que ceux-ci ont été définis ;
- la passation d'un contrat suppose un cahier des charges précis (objectifs, délais, attentes qualitatives) ;
- l'ensemble objectifs/moyens/délais doit pouvoir être négocié entre chef et subordonné ;

---

<sup>359</sup> Op. cit., p. 132-133

<sup>360</sup> Op. cit., p. 138-148

- outre la contrainte d'objectifs, le collaborateur doit contenir sa liberté d'action dans la limite de certaines règles rappelées par le chef :
  - \* techniques : il s'agit d'interdire les erreurs déjà répertoriées
  - \* structurelles : respecter les rôles et missions des autres
  - \* éthiques : accepter le droit à l'erreur
  
- la délégation suppose un projet et des politiques qui le servent, faute de quoi les habitudes de décision passées s'imposent et le manque d'orientation vers l'avenir fait dépendre toute décision de l'avis du chef ;
  
- il n'y a pas de délégation sans un contrôle prévu clairement à l'avance et fondé sur une relation de confiance;
  
- déléguer est un acte éducatif qui dépend fortement de la personne du collaborateur. C'est au chef de faire évoluer les frontières de l'autonomie de son collaborateur, en examinant ses résultats, en valorisant ses réussites et en corrigeant ses erreurs ; en tenant compte également de sa tolérance psychologique à l'incertitude. Cette approche n'implique pas pour autant laxisme ou manque de rigueur dans le contrôle.

#### 4.6.2. « La délégation face à la théorie et la pratique du Management »<sup>361</sup>

Après avoir défini un idéal absolu de style de leadership à atteindre (style participatif), la pensée managériale a reconnu la variété des situations possibles et considéré que c'est la situation qui doit dicter le style de management (Hersey et Blanchard). Elle reconnaît notamment que c'est au chef de faire évoluer progressivement le collaborateur vers plus de liberté et d'autonomie. L'idée de subsidiarité revient en force, elle est également présente dans les approches plus récentes du «coaching».

---

<sup>361</sup> Op. cit., p. 144-149

Si toutefois la délégation paraît idéalement souhaitable, la majorité des pratiques de management en sont actuellement incapables. Plusieurs raisons peuvent en rendre compte :

- des raisons d'organisation : pression de l'urgence et absence d'inscription des décisions dans le temps ; non-clarification des rôles et des missions de chacun (d'où un repli sur ses tâches propres) ; non-droit à l'erreur (d'où un manque d'initiatives) ; capacité à faire réellement confiance sans chercher à contrôler à tout bout de champ ;
- des raisons de comportement : avoir suffisamment confiance en soi comme chef pour accepter de ne pas avoir toujours raison ; accepter le risque lié au fait de déléguer et ne pas en avoir peur ;

La délégation peut sombrer dans des excès caractéristiques : la dévolution totale de certaines responsabilités de la part du chef en estimant en être totalement quitte ; or déléguer ne signifie pas être délivré de sa responsabilité, ou bien l'excès de contrôle, qui est un démenti pratique de l'esprit de la délégation. En définitive, l'amour et l'attrait du pouvoir constituent l'obstacle majeur à la délégation.

#### ***4.7.« La vraie nature de la subsidiarité »<sup>362</sup>***

Devenue un concept à la mode, en particulier du fait de la construction européenne, la signification exacte de la subsidiarité peut être pervertie par des interprétations erronées. La première d'entre elles est d'y voir un principe exclusivement applicable à l'organisation des pouvoirs publics, sans songer un instant que des corps intermédiaires d'une autre nature (famille, syndicats, entreprises) pourraient assumer des compétences jusque là réparties dans la sphère publique (régions, communes, etc.). C'est là l'erreur de J. Delors d'après Jean-Pierre Audoyer.

---

<sup>362</sup> Op. cit., p. 149-156

L'autre erreur est d'oublier que l'essence même du principe de subsidiarité, à la différence de celui de délégation, est de partir d'en bas. L'erreur du Traité de Maastricht, toujours selon Audoyer, est de réserver a priori des domaines exclusivement du ressort de la Communauté, puis de débattre de la répartition des autres au lieu de partir des collectivités de base et d'examiner avec elles par le dialogue et le débat les prérogatives qu'elles estiment être mieux assurées par des collectivités supérieures. L'entreprise est victime du même problème du fait de sa constitution originellement centralisée autour du chef d'entreprise. On aperçoit alors que du point de vue des principes, la subsidiarité est le contraire de la délégation, qui procède toujours d'en haut.

Enfin, «le principe de subsidiarité n'est pas un principe absolu de non-intervention, mais d'intervention modulée en fonction de la situation réelle des personnes jusqu'à ce que le chef puisse disparaître du champ de l'action déléguée». Aussi, «contrairement à la délégation, la subsidiarité ne peut procéder d'une détermination juridique qui fixerait et donc figerait pour un certain temps les compétences des uns et des autres. (...) Elle ne peut par conséquent s'appliquer que dans le cadre d'une relation de personne à personne et non dans un cadre bureaucratique.»<sup>363</sup>

Une autre différence entre subsidiarité et délégation peut être rapportée. La délégation répond à un souci d'efficacité, de réponse rapide aux évolutions du «terrain», alors que la subsidiarité est liée au respect de la personne.

## **5. ECLAIRAGE SOCIO-ECONOMIQUE ET THEOLOGIQUE**

Les relations entre le dirigeant de l'entreprise et ses collaborateurs dépendent pour l'Eglise Catholique d'au moins deux facteurs essentiels : l'attitude du dirigeant et l'ensemble des règles et des acteurs qui affectent à un titre ou à un autre le rapport de travail entre le dirigeant et ses collaborateurs.

Jean-Paul II<sup>364</sup> apparente et distingue en même temps ces deux facteurs, en recourant à deux expressions différentes, mais de racine commune. En effet, aux côtés de l'employeur direct qu'il considère classiquement comme celui avec qui se négocie le contrat de travail, il repère l'existence d'un employeur qu'il qualifie «d'indirect» et qu'il définit comme l'ensemble des personnes, institutions, règles, comportements qui conditionnent le rapport de travail et conditionnent ainsi le comportement de l'employeur direct lorsque ce dernier détermine concrètement le contrat et les rapports de travail.

Certes, l'emploi d'un nom singulier désignant habituellement une personne (employeur) pour qualifier une pluralité d'éléments disparates (personnes, institutions, règles, comportements) a quelque chose d'abusif, mais cette expression originale a pour évidente fonction de montrer que le rapport de travail ne dépend pas tout entier du dirigeant d'entreprise, et qu'il existe des personnes et des institutions (au premier rang desquelles l'Eglise situe l'Etat) dont les choix ont un impact décisif sur la relation de travail. Leur attribuer le nom «d'employeur», fut-ce indirect, c'est les rappeler à la responsabilité de leurs décisions dans l'évolution de cette dernière. Il faut en effet instamment rappeler ici que derrière tout mécanisme social, politique ou économique, derrière toute règle, derrière toute institution, l'Eglise discerne en dernière analyse l'action et, dans un certain nombre de situations inacceptables à divers degrés, le péché individuels.

Les éléments pris en compte pour définir cet «employeur indirect» peuvent être assez larges et dépasser en tout cas le cadre de l'Etat. Ainsi, toujours selon Jean-Paul II, les relations entre Etats ou les rapports avec les transnationales peuvent largement influencer les rapports de travail et conduire les employeurs directs à violer les droits des travailleurs.

Par conséquent, pour que les relations entre le dirigeant d'entreprise et ses collaborateurs soient confiantes, participatives et se fondent sur la subsidiarité, encore faut-il que celui-ci ne soit pas tenté de s'en détourner en raison d'incitations contraires provenant de son environnement.

---

<sup>363</sup> Op. cit., p. 153-154

<sup>364</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 666-668

En revanche, la force plus ou moins grande des influences externes, ne saurait éliminer la responsabilité propre de l'attitude du dirigeant par rapport à la relation de travail. Pie XI en note toute l'importance dès 1931 en affirmant qu'une orientation exclusive vers les richesses et les biens temporels a entraîné une «démoralisation<sup>365</sup> des cercles dirigeants de la vie économique»<sup>366</sup>. A son tour, poursuit-il, cet événement a déteint sur le monde ouvrier : ravalement au rang d'outils par les maîtres, dangers moraux pour les plus jeunes, les femmes, conditions d'habitation hostiles à une vie familiale digne, difficulté à célébrer les jours de fête, affaiblissement de l'idéal chrétien de simplicité, d'égard aux pauvres au profit de l'obsession du pain quotidien.

Toutefois, si l'influence du dirigeant d'entreprise dans la relation de travail est déterminante, il reste que, pour l'Eglise, le remède à un rapport de travail dégradé concerne en définitive tous les membres de l'entreprise. Il tient au sentiment de chacun de ne former en Christ qu'un seul corps. Sa conviction ultime est bien que sans union spirituelle, les meilleures formules ou institutions restent sans résultat.

---

<sup>365</sup> Au sens de perte de moralité

<sup>366</sup> D'après PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 138

# CHAPITRE III – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SYNDICALISME

## 1.GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Rappelons que, sans qu'il y ait à proprement parler de considérations sur la GRH dans la doctrine sociale de l'Eglise Catholique, y figurent néanmoins des orientations plus ou moins développées sur ce qu'il convient de faire dans la gestion des hommes d'une entreprise. Nous distinguerons par conséquent le point de vue de l'Eglise sur les pratiques de GRH en fonction de ce degré de précision.

### *1.1.Orientations plus détaillées*

#### 1.1.1.Rémunération et participation financière

Cinq considérations principales animent l'Eglise sur ce chapitre. Le salaire, qui matérialise en quelque sorte le contrat de travail entre l'employeur et l'employé, doit être calculé de façon à ce que le collaborateur et sa famille puissent vivre correctement. Ce principe d'application générale a toutefois été conçu d'abord et avant tout pour protéger les ouvriers des abus auxquels ont pu conduire une conception du lien de travail purement fondé sur la volonté des contractants (justice dite commutative) sans soumission à des impératifs de justice naturelle plus élevés, et qui imposent de permettre à l'ouvrier et sa famille de subsister honorablement.

Ce principe comporte deux conséquences majeures :

- le salaire du collaborateur doit être proportionné aux charges de famille. Son établissement suppose toutefois de déterminer s'il s'agit d'un salaire familial unique, à l'exclusion de tout autre source de revenu, ou si des allocations familiales complémentaires lui sont ajoutées.
- la valeur éminente que l'Eglise Catholique accorde à la fonction maternelle implique de ne pas mettre la femme en position de devoir travailler par nécessité.

La fixation du salaire dépend également de la situation de l'entreprise. Il ne faut pas plus la pousser à la ruine par des revendications salariales exagérées qu'imputer une baisse de salaires aux collaborateurs pour des raisons de mauvaise gestion. Ceux qui, d'une manière ou d'une autre, étranglent l'entreprise de charges indues ou l'obligent à vendre à perte et à se rattraper sur les salaires des collaborateurs, surtout les plus humbles, doivent être condamnés sans hésitation.

Une exigence de bien commun pèse sur toute politique salariale. Est en effet souhaitée «une politique des salaires qui offre au plus grand nombre possible de travailleurs le moyen de louer leurs services et de se procurer ainsi tous les éléments d'une honnête subsistance»<sup>367</sup>. Ceci suppose qu'il existe un rapport raisonnable entre les différentes catégories de salaires et, en conséquence, entre les «prix auxquels se vendent les produits dans diverses branches de l'activité économique, telles que l'agriculture, l'industrie, d'autres encore.»<sup>368</sup> Depuis Jean XXIII, cette exigence du bien commun en matière salariale a été étendue à toutes les nations.

La recherche de justice dans ce domaine n'exclut pas, au contraire, la reconnaissance de la valeur individuelle. Jean XXIII évoque dans *Mater et Magistra*<sup>369</sup> la nécessité de rétribuer le travail en fonction de son apport à la valeur ajoutée au résultat de l'entreprise ou au revenu national, et constate à partir de là une inversion de l'ordre normal des choses : à ses yeux, il existe encore trop de prestations à la valeur discutable très rétribuées, et réciproquement<sup>370</sup>. Pie XII met en avant l'idée que, à côté du légitime versement d'un salaire juste, égal pour tous les ouvriers, la compétence, la capacité, l'initiative ou le bon rendement doivent être reconnus individuellement.<sup>371</sup>

---

<sup>367</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 119

<sup>368</sup> Ibid., p. 120

<sup>369</sup> D'après JEAN XXIII. *MATER ET MAGISTRA*, sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens, 15 mai 1961. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 269-272

<sup>370</sup> Ibid., p. 269 : «de plus, dans les pays économiquement développés, il n'est pas rare que des rétributions considérables, très élevées même, soient accordées pour des prestations de peu d'intérêt ou de valeur discutable. tandis que pour un travail assidu et productif, des catégories entières de citoyens honnêtes et laborieux ne perçoivent qu'un salaire trop faible, insultant pour leurs besoins, et, en tout état de cause, inférieur à la justice, eu égard à leur apport au bien commun, au niveau des bénéfices de l'entreprise où ils travaillent et à celui du revenu national.»

<sup>371</sup> Pie XII. Lettre au I<sup>er</sup> Congrès de l'Association catholique des dirigeants d'entreprise argentins réuni à Buenos Aires sur le thème : «La promotion de l'ouvrier sur le plan économique, professionnel et social» le 30 juillet 1957. in *Les Eglises face à l'entreprise..* Paris : Centurion, 1991, p. 157. On peut toutefois s'interroger sur la portée de cette affirmation tant que ne sont pas précisées les conditions à réunir pour verser un salaire égal à deux personnes (mêmes diplômes, mêmes qualifications ?)



Enfin, il est avéré depuis Léon XIII que l'Eglise reconnaît le salariat à condition de le régler soigneusement selon les normes de la justice (cf. le débat entre les différentes formes de la justice selon l'Eglise dont nous avons donné plusieurs fois des aperçus) et de le tempérer par des emprunts au contrat de société<sup>372</sup>. Cette dernière exigence se traduit concrètement, du point de vue financier qui seul nous intéresse ici, par la participation des salariés à la propriété de l'entreprise ou aux profits qu'elle apporte. Ces mesures illustrent une partie de la définition que l'Eglise donne de l'entreprise - une communauté d'intérêts - et représentent à ses yeux la juste conséquence de la collaboration entre capital et travail.

A cet ensemble de critères en partie stables de la fixation du salaire, l'Eglise n'hésite pas à en ajouter d'autres plus contingents à des situations socio-économiques spécifiques. Ainsi, dès 1957, Pie XII constate que la primauté désormais accordée à la surveillance de la bonne marche du processus de production et, en cas de panne, l'effort pour y remédier impose de nouveaux critères d'évaluation du travail et partant du salaire.<sup>373</sup>

La conclusion sur ce premier domaine classique de la gestion des ressources humaines revient à Pie XI<sup>374</sup> : «Léon XIII avait déjà opportunément observé que la détermination du juste taux de salaire ne se déduit pas d'une seule, mais de plusieurs considérations : "pour fixer la juste mesure du salaire, écrivait-il, il y a de nombreux points de vue à considérer."<sup>375</sup> Par là même, il condamnait la présomption de ceux qui soutiennent qu'on résout sans peine cette question très délicate à l'aide d'une formule ou d'une règle unique, d'ailleurs absolument fausse.»

---

<sup>372</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social, 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 116

<sup>373</sup> Pie XII. Allocution aux Associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : « L'automatisation et le monde du travail » le 7 juin 1957. *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 155

<sup>374</sup> Ibid. p. 116-117

<sup>375</sup> Léon XIII. RERUM NOVARUM, sur la condition des ouvriers, 15 mai 1891. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 40-41

### 1.1.2. Formation professionnelle et automation

Pour l'Église, l'automation, à l'image de toute technique, est ambivalente. Employée au service de l'homme, elle est louable. Devenue une fin en soi, elle peut se révéler un instrument de «calamité publique». L'automation est recherchée pour l'accroissement de productivité qu'elle permet, mais cette recherche néglige bien souvent de réfléchir à la qualité personnelle des travailleurs susceptibles d'accompagner sa mise en œuvre et d'en promouvoir le bon fonctionnement. Cette négligence peut alors entraîner les travailleurs dans des situations de chômage, d'inadaptation ou de déshumanisation du travail.

Or, s'intéresser à la qualité personnelle des travailleurs se justifie par au moins deux raisons :

- par souci d'adaptation aux exigences humaines de l'automation. Dès 1957, Pie XII observe que l'histoire industrielle semble enseigner que, en dépit d'apparences trompeuses dans l'instant, on assiste bien à long terme à une exigence de qualification croissante.<sup>376</sup>
- par souci de prévention des risques liés à l'inadaptation des travailleurs. Toujours selon Pie XII, cette marche vers l'automation se révélera plus difficile pour les ouvriers âgés, plus difficiles à requalifier, mais la menace concurrentielle des autres pays pourrait bien exclure les plus jeunes aussi.

Dès lors, la formation professionnelle des travailleurs devient une exigence impérieuse qui doit devenir toujours plus une préoccupation des dirigeants. Elle comporte deux dimensions principales, fonctionnelle et morale : la première doit permettre au travailleur de perfectionner sa capacité professionnelle qui, à son tour, est là d'une part pour l'aider à se préparer aux nouvelles machines, à accroître sa polyvalence sur plusieurs appareils et d'autre part pour améliorer le travail (en quantité et en qualité) ; dans d'autres circonstances, elle doit aider à son reclassement professionnel. La seconde constitue le moyen moral favorisant chez l'ouvrier

---

<sup>376</sup> «Plus grande encore sera cette exigence avec les procédés automatiques non seulement durant la période de transformation, mais aussi par la suite, pour la manutention et le fonctionnement des nouveaux appareils.» Pie XII. Allocution à l'UCID à Rome le 7 mars 1957. *Les Églises face à l'entreprise*. Paris : Ccaturion, 1991, p. 151.

une meilleure compréhension de «la contribution spécifique qu'il apporte à la réalisation du bien».<sup>377</sup>

Deux conditions doivent toutefois être réunies pour que ces objectifs soient pleinement atteints. Le travailleur de demain ne sera instruit et formé que si on lui laisse un temps suffisant pour apprendre. Aussi, le système de l'apprentissage long suivi jusqu'à présent en entreprise comme en école spéciale doit être poursuivi et renforcé. Mais, pour que cette formation soit une véritable éducation :

elle doit embrasser l'homme tout entier, car dans le fonctionnement de l'économie moderne les qualités du caractère chez le travailleur ont une importance déterminante. Attendu, en outre, que sont requises différentes compétences particulières, le travailleur moderne doit, au moins dans certaines limites être capable d'embrasser tout le complexe de l'entreprise, de la branche de la production, de l'économie nationale, suivant les différentes institutions que le droit moderne du travail a créées ; il faut que la formation professionnelle et, déjà auparavant, l'école, lui aient procuré une culture générale suffisante.<sup>378</sup>

L'insistance de l'Eglise sur l'importance de la formation professionnelle ne tient pas seulement à des considérations utilitaires. Il faut en effet, comme souvent, monter aux justifications théologiques et anthropologiques pour en comprendre toute la portée. Ce genre de réflexion a fait jusqu'ici l'objet d'un développement séparé. Toutefois, le thème de la conception des pratiques de GRH par l'Eglise Catholique ne devant pas donner lieu à d'autres raisonnements de cette nature, il était plus pertinent de l'associer directement à nos propos sur la formation professionnelle.

Il convient d'abord de rappeler que l'ensemble des évaluations et des prescriptions de l'Eglise sur le travail est subordonné à la question du sens de la vie humaine et du concours qu'y apporte ou pas le travail. De là son inlassable souci de ne jamais réduire l'activité productive à ses seules dimensions apparentes, extérieures et objectives, mais d'en rappeler la face subjective ou personnelle. Or, cette dernière s'appuie tout entière sur l'intériorité de l'homme. A son tour, le développement de celle-ci passe par l'approfondissement de sa connaissance et de sa conscience.

---

<sup>377</sup> Pie XII. Lettre à la 25<sup>e</sup> Semaine Sociale d'Italie réunie à Turin sur le thème : « L'entreprise dans l'économie moderne » le 21 septembre 1952. In *Réflexions et documents réunis pour l'UNIAPAC* par PHILIPPE LAURENT s.j. et EMMANUEL JAHAN. *Les Eglises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 125

<sup>378</sup> Pie XII. Allocution aux Associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : « L'automation et le monde du travail » le 7 juin 1957. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 156.

Aussi, le perfectionnement intégral de l'homme, tant souhaitée par l'Eglise, a-t-il d'étroites dépendances à la formation et à l'éducation. S'instruire, se cultiver, étudier est une activité essentielle de l'homme. Lorsqu'il est catholique, l'accomplissement de ses devoirs religieux doit être baigné par la compréhension accrue résultant de l'étude. Dans ces conditions, on ne s'étonnera pas que, en tant qu'elle procède d'une faculté intime et éminente de la personne humaine - celle d'apprendre - l'acquisition d'une capacité professionnelle soit jugée supérieure par l'Eglise à la possession d'un capital. Toutefois, cet accroissement personnel n'a de sens que s'il profite aussi à la collectivité. Aussi, les chrétiens doivent-ils participer à la vie sociétale, et pour ce faire, y exercer les compétences adéquates.<sup>379</sup>

Cette conception d'ensemble de la formation explique pourquoi, en parallèle à son sentiment d'avoir fait progresser concrètement sa vision de la propriété et de la coopération dans l'entreprise, l'Eglise estime notable la contribution des mouvements sociaux chrétiens à la promotion de l'instruction populaire et de la formation professionnelle.<sup>380</sup>

## ***1.2. Orientations plus générales***

### ***1.2.1. Conditions de travail, repos et protection sociale***

L'Eglise insiste sur la nécessité d'adapter le processus de production aux exigences des personnes et aux formes de vie qui les caractérisent. Quatre critères doivent être plus particulièrement pris en compte : l'âge, le sexe, les charges familiales et la condition de mère, la santé. En outre, le développement des facultés individuelles doit être favorisé par une conception adéquate de la production et des conditions de travail. Le repos, obtenu grâce aux congés, est nécessaire au travailleur. Il doit être suffisant, avons-nous déjà précisé dans ces

---

<sup>379</sup> D'après 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 354-355

<sup>380</sup> «Il faut rappeler ici les multiples activités, avec la contribution notable des chrétiens, d'où ont résulté la fondation de coopératives de production, de consommation et de crédit, la promotion de l'instruction populaire et de la formation professionnelle, l'expérimentation de diverses formes de participation à la vie de l'entreprise et, en général, de la société.» in JEAN-PAUL. II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 790

pages, pour permettre d'entretenir la vie familiale, culturelle, sociale et religieuse<sup>381</sup> et de déployer à l'extérieur des qualités inemployées dans le travail.

Enfin, l'édification d'une protection sociale contre les risques de la vie (maladie, retraite, vieillesse, santé, accidents de travail) est une nécessité à laquelle l'Eglise estime avoir puissamment œuvré.<sup>382</sup>

### 1.2.2. Catégories de travailleurs à soutenir plus particulièrement

Bien qu'elle se sente concernée par l'ensemble du monde du travail, la préférence de l'Eglise se porte naturellement et traditionnellement sur les plus fragiles. Ainsi, elle invite les partenaires sociaux ainsi que l'Etat à se montrer attentifs et actifs vis-à-vis des jeunes, des étrangers et des handicapés.

Elle considère que le chômage des premiers est un scandale, auquel il peut être remédié par la délivrance d'une formation professionnelle donnant des perspectives d'avenir. Les jeunes étrangers sont plus nettement touchés encore car ils cumulent en quelque sorte deux handicaps (âge et origine).

Un effort d'intégration toujours plus affirmé de ces derniers est indispensable. D'une part en effet, l'Eglise ne connaît que des «colocataires de Dieu» vivant «sous le même toit»<sup>383</sup>, d'autre part ils ont mis, eux ou leurs parents, beaucoup d'énergie pour assurer le succès économique de leur pays d'adoption et méritent d'être reconnus pour cela. En outre, même si une réglementation de l'émigration est légitime, il faut, selon elle, reconnaître à chacun le droit de

---

<sup>381</sup> Qui doit inclure notamment le «droit à une chrétienne sanctification du dimanche», in PIE XI. MIT BRENNENDER SORGE, sur la situation de l'Eglise Catholique dans le Reich allemand, 14 mars 1937. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 171

<sup>382</sup> La DSE «est à l'origine de nombreuses réformes introduites dans les secteurs de la prévoyance sociale, des retraites, des assurances contre les maladies, de la prévention des accidents, tout cela dans le cadre d'un respect plus grand des droits des travailleurs.» in JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de *Rerum novarum*, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 790.

<sup>383</sup> Jean-Paul II. Discours aux travailleurs de la mine de Bottrop en Allemagne Fédérale le 2 mai 1987 in *Les Eglises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 196.

chercher le travail nécessaire à sa subsistance et à celle de sa famille, même «au-delà de frontières nationales et continentales». La réglementation de l'émigration doit servir le bien commun de chaque nation particulière, «considérée cependant dans le contexte la reliant aux autres nations du monde».<sup>384</sup>

Une justification plus haute encore de la légitimité de l'émigration peut être trouvée chez Francisco de Vitoria<sup>385</sup>. Patrick de Laubier, expliquant son apport à la pensée chrétienne, rappelle que pour lui «la destination universelle des biens et l'unité de l'humanité ne permettent pas d'exclure des mouvements de populations à condition de ne pas porter préjudice aux premiers occupants.»<sup>386</sup>

### *1.2.3. Politique de l'emploi, chômage et temps de travail*

Nous avons déjà fait observer que la possession des moyens de production manquerait cruellement de justification aux yeux de l'Eglise si elle ne servait pas en définitive le travail, notamment sous la forme de création d'emplois. Dès lors, le chômage semble bien n'avoir dans l'ensemble pour elle qu'une valeur toute négative<sup>387</sup>. Les qualificatifs dont elle use à son propos sont sans équivoque : scandale, cauchemar, calamité<sup>388</sup>. Le plein emploi demeure donc à ses yeux une finalité toujours valable. Comme il ne saurait être obtenu par les seules lois du marché, il incombe nettement aux responsables de l'Etat et des entreprises de s'y employer de toutes leurs forces.

Mais, un certain nombre de tabous entravent l'action des intéressés (Etat, chefs d'entreprise et syndicats) en dépit de l'existence patente de gisements d'emploi dans les «domaines des

---

<sup>384</sup> JEAN-PAUL II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso le 19 mars 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise, Cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 207

<sup>385</sup> Théologien dominicain (1492-1546) qui a contribué notamment à jeter les bases d'un véritable droit international. Il a cherché à définir les conditions juridiques pouvant rendre légitime la domination des Espagnols sur les Indiens après la découverte du Nouveau Monde.

<sup>386</sup> DE LAUBIER, P. *Pour une civilisation de l'amour, le message social chrétien*. Paris : Fayard, 1990, p. 137

<sup>387</sup> C'est en tout cas ce qui transparaît à la lumière des sources dont nous disposons.

<sup>388</sup> Pour l'Épiscopat allemand, le chômage est une calamité à bien des égards : il prive l'homme du déploiement naturel de ses capacités au service de la société, il engendre des dommages matériels, il détruit la confiance en soi, «attaque les liens sociaux dans le mariage et la famille, dans les relations de voisinage, et détruit la solidarité.» in EPISCOPAT ALLEMAND. Déclaration commune des évêques catholiques et du Conseil évangélique d'Allemagne Fédérale. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 217.

services sociaux, de la protection de l'environnement, de l'assainissement des villes et de la rénovation des villages, des économies d'énergie, des infrastructures des voies de communication.»<sup>389</sup>

Outre l'indispensable recours à «la formation, la reconversion et la formation continue», qui «demeurent toujours le moyen le plus efficace d'éviter le chômage<sup>390</sup>», l'Eglise recommande de se concentrer sur toutes les voies résultant d'un aménagement ou d'une réduction du temps de travail. Trois principes doivent orienter les mesures prises en la matière :

- la réduction du temps de travail hebdomadaire ne doit plus être un tabou ; à condition que les travailleurs concernés sachent abandonner la part de salaire correspondant au temps supprimé, et ce en faveur des chômeurs ;
- le travail disponible doit être réparti ou partagé équitablement en se fondant notamment sur une réduction du recours aux heures supplémentaires, la mise à disposition d'un plus grand nombre de postes de travail à temps partiel ;
- il faut impérativement lier à toute organisation nouvelle du temps de travail une organisation correspondante du travail lui-même.

Trois conditions semblent toutefois devoir être réunies à un niveau plus général pour que tous les choix de politique de l'emploi mis en œuvre aient quelque chance d'aboutir :

- un effort d'imagination sociale immense et sans précédent, à hauteur des risques encourus si la situation actuelle perdure ;
- des investissements conséquents de capitaux pour rechercher et financer les différentes solutions ;

---

<sup>389</sup> Ibid., p. 215

- une solidarité sans faille requise de la part de tous sans exception. Un véritable pacte social de combat contre le fléau du chômage s'impose notamment aux partenaires sociaux (Etat, dirigeants, syndicats).<sup>391</sup>

En conclusion, on notera que, si exigeante que l'Eglise puisse être vis-à-vis des chefs d'entreprise, elle n'en confie pas moins ultimement aux pouvoirs publics le soin de veiller à ce que, en définitive, chaque personne en état de travailler puisse trouver un emploi proportionné à ses capacités, reçoive un salaire conforme à la justice et à l'équité, puisse se sentir responsable dans les entreprises, puisse rejoindre ou contribuer à constituer opportunément des corps intermédiaires, et puisse faire l'objet d'une protection sociale.<sup>392</sup>

## **2.ÉCLAIRAGE THEOLOGIQUE ET RATIONNEL DE LA REFLEXION DE L'EGLISE SUR L'AUTOMATION<sup>393</sup>**

### ***2.1.Légitimité du progrès technique***

La machine s'est peu à peu substituée en bien des domaines non seulement aux gestes mais à des facultés beaucoup plus intellectuelles de l'homme (attention, observation, mémoire, etc.). Pour l'Eglise, on ne peut que reconnaître le plan de Dieu dans cet effort raisonné pour améliorer les moyens de domination sur la matière et dans cette libération de possibles toujours nouveaux dans l'industrie.

---

<sup>390</sup> Ibid., p. 216

<sup>391</sup> « Chaque poste de travail inoccupé, chaque heure supplémentaire non nécessaire, chaque qualification gaspillée, chaque entrave non nécessaire à l'embauche est une faute contre ce commandement de la solidarité. » Op.cit., p. 217-218.

<sup>392</sup> Les pouvoirs publics «auront soin que les ouvriers en état de travailler trouvent un emploi proportionné à leurs capacités, que chacun reçoive le salaire conforme à la justice et à l'équité, que les travailleurs puissent se sentir responsables dans les entreprises, qu'on puisse constituer opportunément des corps intermédiaires, qui ajoutent à l'aisance et à la fécondité des rapports sociaux» d'après 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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 336

<sup>393</sup> La plupart des éléments de réflexion qui sont présentés dans cette partie sont tirés des considérations sur l'automatisation de Pie XII au cours des années 1956-1957. Ils résultent d'un effort d'adaptation de notre part à ce qu'ils contiennent encore de valable et de permanent, en dépit de contextes nécessairement différents de ceux des années 50.



## ***2.2. Vues erronées sur ce qu'il faut en attendre***

Toutefois, l'automatisation ne peut être considérée inconditionnellement comme le nouvel avenir de la société. D'une part, en effet, si repoussables que soient les limites imposées à l'homme par la sagesse divine dans son effort pour dominer la nature, elles n'en sont pas moins bien réelles. D'autre part, l'automatisation ne fait que transférer la peine du travail d'un domaine à l'autre. Certes, l'ouvrier sera plus compétent et responsable du cours des événements, son travail sera moins monotone et uniforme ; mais dans certains postes, «il devra surveiller, durant des heures et des heures, dans la solitude et avec les nerfs tendus, l'extraordinaire fonctionnement de la production automatique.»<sup>394</sup> En outre, l'augmentation du travail à la tâche, la répartition entre le jour et la nuit pourrait créer de nouvelles servitudes pour le travailleur, ou accroître des disparités de conditions de travail entre travailleurs, ou altérer la nécessité chrétienne de sanctifier le dimanche, déjà mise à mal.

## ***2.3. Dévolement de ses fins et de son usage***

La vraie question semble plutôt tenir aux conséquences de l'automatisation comme méthode de production. Est-on sûr que l'accroissement de productivité technique qui la caractérise (cf. la possibilité de faire tourner les machines en continu) bénéficie en définitive à l'ensemble de la société et contribue à réduire les tensions sociales ? Ce qu'on peut observer est de deux ordres :

- sa mise en œuvre engendre de nouvelles circonstances : nécessité d'un investissement conséquent en capital, équipe de spécialistes capables de préparer et surveiller l'exécution des programmes, nécessité d'un écoulement de la production ;

---

<sup>394</sup> Pie XII. Allocution aux Associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : « L'automatisation et le monde du travail » le 7 juin 1957. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 155.

- sa pente naturelle semble bien être de servir une productivité voulue pour elle-même ou pour le seul profit au détriment du «relèvement général du niveau de vie»<sup>395</sup>. Or, la productivité ne peut trouver elle-même le principe de sa propre régulation, pas plus que l'économie dans son ensemble d'ailleurs.

Dès lors, la difficulté la plus constante de l'automation est sûrement le chômage qu'elle engendre. Certes, note l'Eglise, certains expliquent que ce sera passager, que d'autres emplois créés par le développement de l'automation et de l'industrie apparaîtront, que le temps de travail diminuera à salaire constant. Mais, pour elle, rien n'autorise à accepter dans tous les cas de figure le principe appliqué dans le passé par certains hommes politiques qui les a fait «sacrifier une génération tout entière, en vue du plus grand avantage qui devait en revenir aux générations suivantes.»<sup>396</sup> Le progrès économique d'une nation requiert en effet l'effort de tous par libre consentement.

En définitive, il faut passer d'une conception mécaniste à une conception personnaliste de la technique.<sup>397</sup>

### **3.FONDEMENTS ET FINALITES DU SYNDICALISME**

#### ***3.1.Le droit naturel d'association : un fondement intemporel***

Le syndicat est pleinement légitime aux yeux de l'Eglise Catholique en raison de la propension de l'être humain à s'associer. De cette naturelle sociabilité de l'homme, il découle un droit auquel l'Eglise accorde une importance considérable et qui consiste à créer des associations professionnelles. Cette position est notamment précisée par Jean-Paul II : «on saisit ici le motif pour lequel l'Eglise défend et approuve la création de ce qu'on appelle

---

<sup>395</sup> Pie XII. Lettre à la 43<sup>ème</sup> Semaine Sociale de France réunie à Marseille sur le thème : «Exigences humaines de l'expansion économique » les 17-22 juillet 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.142.

<sup>396</sup> Pie XII. Allocution aux Associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : « L'automation et le monde du travail » le 7 juin 1957. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 154.

<sup>397</sup> D'après Jean-Paul II.Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso le 19 mars 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 205.

couramment des syndicats, non certes par préjugé idéologique ni pour céder à une mentalité de classe, mais parce que s'associer est un droit naturel de l'être humain et, par conséquent, un droit antérieur à sa reconnaissance par la société politique.»<sup>398</sup>

Se fondant sur l'encyclique *Rerum Novarum* de son prédécesseur Léon XIII, il cite à l'appui les passages suivants : «il n'est pas au pouvoir de l'Etat d'interdire leur existence (...) l'Etat est fait pour protéger et non pour détruire le droit naturel. En interdisant de telles associations, il s'attaquerait lui-même.»<sup>399</sup>

Les conditions de la représentativité syndicale, thème qui fait si fortement partie, par exemple, des débats de l'histoire sociale française, ne semble pas faire l'objet de développements circonstanciés. Tout au plus peut-on observer une insistance de l'Eglise sur la nécessité de bel et bien représenter «les intérêts légitimes des travailleurs dans les contrats de travail»<sup>400</sup>, et, à propos de considérations sur les effets de l'automatisation, sur l'obligation de prendre en considération les nouvelles catégories de travailleurs.<sup>401</sup>

### ***3.2.Première finalité : réaliser l'unité sociale***

Pour l'Eglise, la paix sociale dans le travail ne s'obtient ni par l'élimination pure et simple de l'un des termes du conflit (travail ou capital privé) ni par le collectivisme qui ne fait que transférer le conflit entre le travail et le capitalisme d'Etat. Elle n'apparaît qu'avec la manifestation de la «haute unité qui lie entre eux tous ceux qui collaborent à la production.»<sup>402</sup> Cette unité, ajoute-t-elle, «doit être le fondement de l'ordre social futur». Cette aspiration ne la rend pas pour autant aveugle à la gravité des problèmes posés par le travail humain

---

<sup>398</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de *Rerum novarum*, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 780

<sup>399</sup> Léon XIII. *RERUM NOVARUM*, sur la condition des ouvriers, 15 mai 1891. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 58

<sup>400</sup> Pie XII. Lettre aux Syndicats chrétiens de Belgique pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire de leur fondation le 27 juin 1954. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 131

<sup>401</sup> D'après Pie XII. Allocution aux Associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : «L'automatisation et le monde du travail » le 7 juin 1957. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 153-156

<sup>402</sup> Pie XII. Allocution aux représentants des organisations patronales et ouvrières de l'industrie italienne à Rome le 25 janvier 1946. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 108

aujourd'hui. Néanmoins, elle persiste à souligner «que le travail, par sa nature même, unit (...) la réalité du travail crée l'union de tous dans une activité qui a la même signification et la même source»<sup>403</sup>.

Dès lors, l'organisation professionnelle et le syndicat doivent constituer un pont entre le capital et le travail. Ils ne sont pas des fins en soi, mais des instruments de la réalisation de l'unité évoquée ci-devant. Leur reconnaissance juridique ainsi que les prérogatives qui s'y attachent ne suffisent pas toutefois à garantir ce but. Il faut en plus que, du côté des syndicats (comme de celui des dirigeants) intervienne de façon décisive :

- «une action prévoyante et constante (...) pour communiquer un souffle de vie spirituelle et morale à la constitution même des rapports économiques» ;<sup>404</sup>
- un engagement personnel à collaborer, au prix de sacrifices personnels, à l'instauration d'un ordre économique et social juste : organisation humaine du monde du travail, réglementation de salaires équitables, garantie de l'emploi, rentabilité des entreprises.<sup>405</sup>

Fondant clairement son espérance de pacification des relations sociales sur les acteurs directs de la vie économique, l'Eglise entend que les problèmes du travail soient prioritairement traités par les dirigeants et les salariés, unis dans des associations professionnelles mixtes ou séparés. Ce n'est que dans un deuxième temps, à défaut de solution, qu'il revient à l'Etat d'intervenir. On retrouve ici une application directe du principe de subsidiarité.

---

<sup>403</sup> Jean-Paul II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso le 19 mars 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 206

<sup>404</sup> Pie XII. Allocution aux représentants des organisations patronales et ouvrières de l'industrie italienne à Rome le 25 janvier 1946. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 108

<sup>405</sup> D'après Jean-Paul II. Discours aux travailleurs de la mine de Bottrop en Allemagne Fédérale le 2 mai 1987 in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 194-198

### **3.3. Seconde finalité : défendre les intérêts moraux et matériels des travailleurs**

Le syndicat a un but immédiat qui consiste à aider les travailleurs à améliorer leur condition matérielle et leur patrimoine familial. Mais, au-delà, il doit se consacrer au but plus élevé visant à «la libération et à la promotion intégrale de la personne.»<sup>406</sup> Ceci implique, comme nous avons déjà eu l'occasion de le signaler, que la possibilité pour chacun - par et dans le travail - d'un développement de ses talents, de son affectivité, de sa culture et de sa spiritualité soit ouverte à tous. Aussi, tout en reconnaissant que les sociétés démocratiques admettent le droit syndical, l'Eglise ajoute aussitôt qu'elles ne sont pas toujours ouvertes à son exercice. Jean-Paul II n'hésite pas à affirmer que pour promouvoir la société de personnes, un vaste mouvement associatif des travailleurs est encore nécessaire.<sup>407</sup>

Pour être à la hauteur de leur tâche, les syndicats doivent agir en véritable école de la responsabilité, et pour cela recourir à une formation sociale et économique de leurs membres. Leurs dirigeants en particulier doivent avoir une connaissance pratique suffisante des questions techniques, professionnelles et économiques. Enfin, l'activité syndicale doit constituer un moyen efficace d'exprimer sa personnalité sur le lieu de travail.

## **4. METHODE DE L'ACTION SYNDICALE**

Le dialogue et la négociation sont les voies que doit privilégier l'action syndicale. Outre qu'ils sont l'expression la plus probante de la volonté de solidarité dans le travail exigée par l'Eglise, leurs effets en sont, selon elle, plus durables que les autres modes de revendication.

Cette préférence n'exclut pas toutefois le recours à des méthodes plus dures comme la grève, quand les circonstances l'imposent. Ne pas céder ou se résigner à l'oppression tout en évitant

---

<sup>406</sup> JEAN-PAUL II. CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion. 1985, p. 819

<sup>407</sup> Ibid., p. 819

le recours à la violence est le chemin difficile que propose en fait l'Eglise dans toutes les situations où la dignité de la personne humaine doit être défendue.

Les conditions de recherche de la solidarité dans l'entreprise sont les suivantes :

- les différentes catégories socio-professionnelles ne doivent pas être opposées les unes aux autres, ce qui exige justice et équité dans leur traitement. Le soutien des plus faibles (jeunes, marginaux, handicapés) nécessite parfois que les autres catégories du personnel consentent à certains sacrifices ;
- un climat de respect mutuel, d'aide et de soutien réciproques dans les difficultés nées du travail est également nécessaire.

Les syndicats ont un rôle essentiel à jouer au sein de l'entreprise pour promouvoir cette culture de la solidarité.

## **5.INTERNATIONALISATION DE LA DEFENSE DES TRAVAILLEURS**

Bien que l'Eglise n'exprime pas directement la nécessité d'une action syndicale internationale, nous pensons pouvoir l'inférer de ses innombrables exhortations à une solidarité internationale du monde du travail, qui n'a jamais le caractère d'un appel à la révolte des employés contre les employeurs, mais au contraire exprime le vœu permanent de l'Eglise d'unir capital et travail à l'échelle que semble imposer aujourd'hui le développement des nations, à savoir le monde.

## *5.1.Nécessité d'une défense internationale des travailleurs*

Deux considérations, l'une de principe, l'autre d'efficacité conduisent l'Eglise Catholique à préconiser une défense des travailleurs à l'échelle internationale

### *5.1.1.La recherche d'un Bien Commun Universel*

Elle se confond avec celle de la solidarité, que l'Eglise définit comme la «détermination ferme et persévérante de travailler pour le bien commun, c'est-à-dire pour le bien de tous et de chacun, afin que tous soient vraiment responsables de tous.»<sup>408</sup> Dès lors, la solidarité du monde du travail est une solidarité qui «élargit les horizons pour embrasser, avec les intérêts des groupes particuliers, le bien commun de toute la société tant au niveau d'une nation qu'au niveau international et planétaire.»<sup>409</sup>

Cette finalité est contrariée par tous ceux qui «voudraient diviser les différents secteurs du travail, en récupérant des principes d'idéologies dépassées ou en voie d'extinction, qui considèrent le travail comme une marchandise ou un simple moyen de profit.»<sup>410</sup>

### *5.1.2.Les nouvelles conditions d'une défense efficace des travailleurs*

Le respect des droits des travailleurs découle pour l'Eglise de l'action de l'Etat, des corps intermédiaires (comme les syndicats) et des accords ou traités internationaux. Toutefois, elle constate, avec d'autres, que le problème de l'homme au travail se présente aujourd'hui dans

---

<sup>408</sup> Jean-Paul II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso le 19 mars 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 207

<sup>409</sup> JEAN-PAUL II. MESSAGE à la Conférence Internationale du Travail, La voie de la solidarité, 15 juin 1982. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 700

<sup>410</sup> Jean-Paul II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso le 19 mars 1990. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 207

une perspective mondiale, si bien que les solutions qui y sont apportées ne sont pas efficaces si elles ne procèdent pas de ce point de vue.

Aussi, comme nous avons déjà eu l'occasion de le préciser, lui apparaît-il qu'à l'internationalisation croissante de l'économie doive correspondre «l'existence de bons organismes internationaux de contrôle et d'orientation, afin de guider l'économie elle-même vers le bien commun, ce qu'aucun Etat, fut-il le plus puissant de la terre, n'est plus en mesure de faire.»<sup>411</sup>

Si l'Eglise ne précise pas clairement la place qui revient à une action syndicale d'envergure internationale dans ce contexte, on notera toutefois l'existence de propos qui non seulement n'en contredisent pas la possibilité mais semblent l'appeler de leurs vœux. Jean-Paul II notamment indique, comme nous l'avons déjà signalé, que pour promouvoir le développement intégral de la personne humaine dans le travail, «un vaste mouvement associatif des travailleurs est encore nécessaire.»<sup>412</sup>

## ***5.2.Fondements historiques d'une conception internationale de la défense des travailleurs***

Nous voudrions montrer ici que l'extension du besoin de défendre les travailleurs à un niveau international s'incorpore sans difficulté à la pensée profondément organique de l'Eglise sur l'économie et la société envisagées respectivement du point de vue national et international.

---

<sup>411</sup> JEAN-PAUL II CENTESIMUS ANNUS, A l'occasion du centenaire de Rerum novarum, 1<sup>er</sup> mai 1991, in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 833

<sup>412</sup> Op. cit., p. 819



### 5.2.1. Le "corps professionnel", fondement de l'organisation économique et sociale

Avant de préciser la pensée de l'église catholique sur ce point, il nous faut signaler que, à l'instar de la question sur la portée majoritaire ou minoritaire de la religion catholique aujourd'hui<sup>413</sup>, ou bien celle de son attitude face aux moeurs contemporaines, celle de sa conception de l'association professionnelle ne va pas également sans passion et débat.

Dans ce dernier cas, les raisons en sont historiques. Les expressions de « corps, corporation, corporatisme » paraissent à nos yeux contemporains souvent indissociables des tentatives de différents régimes politiques autoritaires du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>414</sup> pour imposer une organisation sociale et économique fondée sur le corporatisme, c'est-à-dire une régulation des relations entre classes sociales fondée sur la coopération et l'entente obligatoires, ainsi que le primat accordé à la profession, la branche d'activité pour les obtenir. Ou bien, le recours à ces mots fait-il aussi parfois craindre des nostalgies d'ancien régime.

De fait, la profession en tant que lieu d'une solidarité organique entre gens relevant d'un même « état » a des racines très anciennes dans la religion catholique. Claude Dubar et Pierre Tripier, dans l'ouvrage « sociologie des professions »<sup>415</sup>, désignent la conception catholique de la profession dans l'histoire comme « profession-corps » ou « modèle catholique des corps d'état » :

Le modèle « catholique » présenté dans ce chapitre est appelé modèle des corps d'état dans un double sens. Le terme « état », sans majuscule, désigne, en France, depuis le haut Moyen Age, pendant tout l'Ancien Régime et jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle, une catégorie juridique synonyme d'emploi qualifié ou de statut professionnel et opposant « les travailleurs ayant un état, c'est-à-dire relevant juridiquement et socialement d'un corps d'état, aux gens "sans état", c'est-à-dire sans qualification et sans appartenance à une communauté professionnelle qui les protège » (Supiot, 1994, p. 83). En ce sens, l'état constitue, selon l'expression de l'un des plus récents historiens des corporations, « la dignité et la qualité la plus stable, inséparable d'un homme » (Sewell, 1980, p. 60).

(...) Le terme de « corps », quant à lui, renvoie, à l'origine, à une notion théologique essentielle dans l'histoire du christianisme, celle d'Eglise, Corps du Christ. La profession est d'abord, en ce sens, une *professio*<sup>416</sup>, un serment et une ordination : c'est la profession de foi des moines qui désigne un « choix de vie, une manière d'assurer son salut » (Duby, 1978, p. ). Il existe plusieurs voies du salut comme il existe plusieurs organes du corps humain et plusieurs fonctions spirituelles (ministères) dans l'Eglise. Mais ces organes et ces fonctions ne sont pas équivalents : il existe une hiérarchie en même temps qu'une solidarité entre eux. Ainsi, l'extension de la notion de

---

<sup>413</sup> Cf. p. 49-50

<sup>414</sup> Nous songeons principalement à l'Italie sous Mussolini, la France sous Vichy, mais des tentatives du même ordre ont eu lieu sous l'Espagne de Franco et le Portugal de Salazar

<sup>415</sup> DUBAR, C., TRIPIER, P. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin, 1998. 256 p.

<sup>416</sup> Mis en italiques par les auteurs

corps de l'Eglise à l'Etat, la reconnaissance des « groupements, corps et confréries » de métiers (*ministeria*<sup>417</sup>) à l'intérieur de l'Etat, l'unification du modèle corporatif, la distinction entre arts mécaniques et arts libéraux, correspondent à des conceptions et débats proprement théologiques sur la valeur du travail, la relation entre travail manuel et intellectuel, la hiérarchie des fonctions et le contrôle de leur exercice.<sup>418</sup>

En dépit de débats internes souvent vifs au sein de la tradition catholique sur cette question<sup>419</sup>, la conception de la « profession-corps » a irrigué la pensée catholique jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle et lui a permis de penser, à nouveaux frais, la « question sociale » posée par ce siècle.

Toutefois, au XX<sup>ème</sup> siècle, la tentative des régimes autoritaires de mettre en œuvre une certaine conception du corporatisme sur laquelle nous reviendrons, les crimes dont ils se sont rendus responsables et les tragédies perpétrées sous leur règne, ainsi que, dans le cas particulier de la France sous Vichy, le soutien durable d'une majorité des évêques catholiques à un régime devenu de plus en plus injustifiable avec le temps<sup>420</sup>, ont discrédité pour longtemps, notamment en France, la réflexion économique et sociale sur les « corps professionnels ». Celle-ci, en effet, a pu alors apparaître comme intrinsèquement liée à la fois à ces régimes et à l'église.

Des notions voisines, comme celle de « communauté » ont également été touchées de plein fouet par cette disqualification, ce que confirme la thèse de doctorat de sociologie très récente de Francis Guérin, professeur à l'INSA de Rouen <sup>421</sup>:

Quand Denis Segrestin parle d'un « tabou anticommunautaire » interdisant d'envisager en France l'entreprise comme autre chose qu'une forme d'organisation purement « sociétaire », il fait allusion aux traces durablement laissées dans la conscience collective par l'épisode de Vichy, dont les idéologies auraient « durablement jeté l'opprobre sur tout ce qui pouvait ressembler de près ou de loin aux philosophies communautaristes »<sup>422</sup>. En effet, celles-ci seront durablement associées à cette période de l'histoire « interdite de mémoire »<sup>423</sup> et il faudra tout le

---

<sup>417</sup> Mis en italiques par les auteurs

<sup>418</sup> Op. cit., p. 21-22

<sup>419</sup> Rappelant l'importance prise par la théologie thomiste dans l'élaboration du modèle organiciste de l'église catholique, Dubar et Tripier indiquent qu'elle « sera contestée, en Occident, dès la fin du XIII<sup>ème</sup> siècle et le début du XIV<sup>ème</sup> par des théologiens nominalistes comme Dun Scott ou Guillaume d'Occam et par les Franciscains qui refuseront l'ontologie thomiste qui fait des "corps constitués" des essences éternelles. » op. cit., p. 23

<sup>420</sup> Cf. à ce sujet REMOND, R. La théorie du « prince-esclave »; l'Eglise française pendant l'Occupation. *Commentaire*, 2001, vol. XXIV, n° 93, p. 47-52

<sup>421</sup> GUERIN, F. *Histoire et épistémologie du concept de communauté dans la sociologie française aux XIX<sup>ème</sup> - XX<sup>ème</sup> siècles. Approches à partir de différents auteurs et courants*. Paris, Juin 2001, 380 p. + CI.XXXIX p. Thèse soutenue à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales auprès du jury suivant : Yves Cohen (maître de conférences - CRH/EHESS); Guy GROUX (directeur de recherche au CNRS - CEVIPOF/FNSP - Directeur de la thèse); Michel Lallemand (professeur - CNAM, rapporteur); Yves-Frédéric Livian (professeur - OREM/IAE de l'Université de Lyon II); Denis Segrestin (professeur - CRISTO/université de Grenoble II - rapporteur); Michel Wieviorka (directeur d'études - CADIS/EHESS). Mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité.

<sup>422</sup> SEGRESTIN, D. Le syndicalisme français et l'entreprise (1968-1988). In SAINSAULIEU, R. *L'entreprise : une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p. 58.

<sup>423</sup> Ibid., p. 57.

temps nécessaire à l'effacement de ce traumatisme pour que l'on puisse à nouveau évoquer la communauté sans être accusé d'entretenir une forme de nostalgie pétainiste et réactionnaire<sup>424</sup>.

Pourtant, Francis Guérin démontre dans sa thèse qu'il « serait faux de croire ou de dire que la période de Vichy n'a été qu'une parenthèse suscitée par l'Occupation nazie et qu'elle a "inventé" de toutes pièces une idéologie communautaro-corporatiste en rupture totale avec les idées de l'avant-guerre. En réalité, la mémoire collective a occulté le fait que nombre des idées de ce régime étaient déjà en germe dans la société française depuis des années : l'idée de corporation et, partant, celle de communauté sont de celles-là. »<sup>425</sup>

Il fournit, à l'appui de son propos les illustrations historique suivantes :

En effet, l'idée corporative avait connu un renouveau important bien avant 1940. Ainsi, en 1935, alors que se crée l'Institut d'études corporatives et sociales dirigé par Maurice Bouvier-Ajam, « et seulement pour les premiers mois de l'année, la production de livres et de brochures sur le sujet suffit à remplir un rayon de bibliothèque »<sup>426</sup>. Toujours en 1935, les Semaines Sociales d'Angers consacrent au thème de « L'organisation corporative » l'ensemble de leurs leçons après avoir abordé lors de chacune de leurs sessions depuis leur création en 1904 la question de l'organisation professionnelle<sup>427</sup>. Dunod crée une collection « Anticipations corporatives », Flammarion développe sa « Bibliothèque d'études sociales » et les Œuvres françaises fondent « Le nouvel ordre économique ». Entre janvier 1934 et juin 1943, sans compter d'innombrables articles, Maurice Bouvier-Ajam recense plus de quatre cents documents (ouvrages, brochures) consacrés à ce thème de la corporation. Parmi eux figurent les ouvrages emblématiques de François Perroux dont le premier, *Capitalisme et communauté de travail*<sup>428</sup>, est publié dès 1938, tout comme les célèbres *Essais sur le corporatisme* de Gaëtan Pirou<sup>429</sup>. Bref, resté très marginal avant les années 1930, le corporatisme en vient à partir de 1935 à constituer une « donnée incontournable de la scène intellectuelle »<sup>430</sup> présente certes surtout dans le droit, mais aussi en histoire, en économie ou en sociologie.

Le fort regain d'intérêt pour la question de la corporation, visible au travers de tous ces indices, est donc antérieur au régime de Vichy et, même si celui-ci en fera un des concepts centraux de son idéologie et lui donnera une importance inégalée, il n'a en fait constitué qu'un prolongement emphatique de la période des années 1930. La raison en est fort simple : la résurgence du thème corporatif correspond à un double problème – économique autant que social – que ni les années trente, ni le Front Populaire, ni l'entrée en guerre de la France n'avaient su résoudre et le régime de Vichy n'a fait que reprendre une parmi les solutions envisagées lors de la décennie, celle qui correspondait le mieux à ses propres options idéologiques : le corporatisme.

En outre, il apparaît nettement que, sous l'appellation commune de corporatisme se dissimulent de profondes divergences.

Jean-Pierre Le Crom<sup>431</sup> en a dressé une typologie qui montre que l'usage commun du terme de corporation ne

---

<sup>424</sup> Op. cit., annexe 17 : communauté et corporation sous Vichy : genèse d'un tabou, p. CLV

<sup>425</sup> Op. cit., annexe 17 : communauté et corporation sous Vichy : genèse d'un tabou, p. CLVI

<sup>426</sup> I.F. CROM, JP. *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*. Paris : éditions de l'Atelier, 1995, p. 63.

<sup>427</sup> Ibid., p. 71

<sup>428</sup> PERROUX, F. *Capitalisme et communauté de travail*. Paris : Librairie du Recueil Sirey, 1938.

<sup>429</sup> PIROU, G. *Essais sur le corporatisme*. Paris Sirey, 1938.

<sup>430</sup> Ibid, p. 64.

<sup>431</sup> Op. cit., p. 65-77

saurait masquer les profonds clivages entre ces théories et la diversité des projets dans lesquels elles s'inscrivent. Ainsi a-t-il recensé, tout en reconnaissant les passerelles et les porosités qui pouvaient alors exister entre elles, des approches « réactionnaires » (Maurice Bouvier-Ajam, Jacques Valdour, Louis Salleron, ou encore Eugène Mathon, patron du consortium lainier du Nord), « révolutionnaires » (essentiellement les personalistes chrétiens regroupés autour d'Emmanuel Mounier) et « réformistes ».

L'Eglise, de son côté, prend officiellement ses distances avec ce qui constituera « le corporatisme étatique »<sup>432</sup> dès l'encyclique *Quadragesimo Anno*, publié le 15 mai 1931. Le pape Pie XI est en effet soucieux de livrer, dans ce document, sa pensée sur le régime corporatif qui s'est établi dans l'Italie fasciste depuis 1922.

Il souligne notamment, comme l'a perçu Jean-Yves Calvez<sup>433</sup>, les « limitations à la liberté de l'organisation syndicale dans le corporatisme fasciste. »<sup>434</sup>

Ainsi, lit-on sous la plume de Pie XI, au paragraphe 99 de l'encyclique :

L'Etat accorde au syndicat une reconnaissance légale qui n'est pas sans conférer à ce dernier un caractère de monopole, en tant que seul le syndicat reconnu peut représenter respectivement les ouvriers et les patrons, que seul il est autorisé à conclure les contrats ou conventions collectives de travail. L'affiliation au syndicat est facultative, et c'est dans ce sens seulement que l'on peut qualifier de libre cette organisation syndicale, vu que la cotisation syndicale et d'autres contributions spéciales sont obligatoires pour tous ceux qui appartiennent à une catégorie déterminée, ouvriers aussi bien que patrons, comme sont aussi obligatoires les conventions collectives conclues par le syndicat légal.<sup>435</sup>

Et au paragraphe 103 :

Nous devons cependant dire qu'à notre connaissance il ne manque pas de personnes qui redoutent que l'Etat ne se substitue à l'initiative privée, au lieu de se limiter à une aide ou à une assistance nécessaire et suffisante. On craint que la nouvelle organisation syndicale et corporative ne revête un caractère exagérément bureaucratique et politique, et que, nonobstant les avantages généraux déjà mentionnés, elle ne risque d'être mise au service de fins politiques particulières, plutôt que de contribuer à l'avènement d'un meilleur équilibre social.<sup>436</sup>

Comme le note à nouveau Jean-Yves Calvez, son successeur, Pie XII insistera dès le début de son pontificat (1939) sur la nécessaire liberté d'organisation syndicale, thème qu'il confirmera

---

<sup>432</sup> AUDOYER, JP., DE LAUBIER, P. *La société en questions*. Paray le Monial : Editions de l'Emmanuel, 2001. 203 p. Critiques et réponses chrétiennes

<sup>433</sup> CALVEZ, JY. *L'économie, l'homme, la société; l'enseignement social de l'Eglise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1989. 362 p. Théologie

<sup>434</sup> Op. cit., p. 236

<sup>435</sup> CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*, documents réunis et présentés par le CERAS. Paris : Centurion, 1985. p. 124-125

<sup>436</sup> Op. cit., p. 125

par la suite, notamment en 1955.<sup>437</sup>

Ce qui fonde, en effet, la continuité de la pensée de l'Eglise sur le syndicalisme, c'est la confiance qu'elle place dans l'existence de communautés intermédiaires libres entre l'individu et l'Etat, pour réguler la société. C'est même là, nous l'avons vu, que s'enracine la notion de « subsidiarité ». Cela la dispose, par conséquent, contre toute emprise trop excessive de l'Etat sur la société :

Mais, depuis que l'individualisme a réussi à briser, à étouffer presque, cet intense mouvement de vie sociale qui s'épanouissait jadis en une riche et harmonieuse floraison de groupements les plus divers, il ne reste plus guère en présence que les individus et l'Etat. Cette déformation du régime social ne laisse pas de nuire sérieusement à l'Etat sur qui retombent, dès lors, toutes les fonctions que n'exercent plus les groupements disparus et qui se voit accablé sous une quantité à peu près infinie de charges et de responsabilités<sup>438</sup>.

La constance de cette conception au cours des XIX et XX<sup>èmes</sup> siècles explique, sans doute, qu'en dépit des vicissitudes de la notion de « corporatisme » depuis 1945, la conception communautaire des relations de travail ait été maintenue chez les clercs et les laïcs depuis lors. Ainsi, Francis Guérin note-t-il que : « du côté des acteurs sociaux, il est frappant de noter que nous avons trouvé trace d'une vision de l'entreprise comme communauté durant les années 1945 à 1980 uniquement dans la littérature syndicale des cadres et dirigeants d'obédience catholique »<sup>439</sup>.

Un exemple de la permanence de cette conception pour interpréter les nouvelles réalités économiques et sociales qui apparaissent peut être trouvé chez Philippe Arondel :

Réenchâsser les flux marchands dans un tissu serré de communautés à hauteur d'hommes, soumettre l'économique, dans ce qu'il a de plus réfractaire à l'éthique, à la scansion de pratiques sociales fortes, aptes à en juguler les dérives spontanées, tels doivent être, en cette fin de siècle tourmentée, les objectifs majeurs poursuivis par tous ceux qui, à quelque niveau de l'échelle sociale qu'ils se situent, ne peuvent se résigner à la dictature du fait marchand. Alors – et alors seulement – les vocables et thématiques qui, hier, pouvaient apparaître comme les vecteurs d'un conservatisme dépassé, redeviendront, dans leur intemporalité fondatrice, les signes probants d'une prééminence de la personne sur la tyrannie économique (...).<sup>440</sup>

Il nous reste maintenant à préciser plus avant les constantes de cette conception.

---

<sup>437</sup> Op. cit., p. 237

<sup>438</sup> PIE XI. *Quadragesimo anno* ; sur l'instauration de l'ordre social ; 15 mai 1931. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 120-121

<sup>439</sup> C'est notamment le cas, note-t-il dans l'annexe 17, p. CLXXXIX, « dans la revue *Responsables* (du Mouvement des Cadres Chrétiens), dans les *Documents et commentaires* du Centre Français du Patronat Chrétien, dans *Professions* (autre organe du C.F.P.C.) ou dans *Christianisme social*. »

Face au constat d'une société durement divisée en classes, entre lesquelles prévalent essentiellement «la haine et la guerre»<sup>440</sup>, les précurseurs de la doctrine moderne de l'Eglise Catholique, Léon XIII et Pie XII, recommandent la mise en place de lieux de médiation qui tiennent à la fois compte des intérêts de chaque partie et de ceux de la société toute entière.

Ces «organes bien constitués» seraient des «ordres ou des "professions" qui groupent des hommes non pas d'après la position qu'ils occupent sur le marché du travail, mais d'après les différentes branches de l'activité sociale auxquelles ils se rattachent.»<sup>442</sup> L'unité sociale qui résulterait idéalement de leur création proviendrait de deux principes d'union articulés l'un à l'autre :

- le premier résiderait «pour chaque profession, dans la production des biens ou la prestation des services que vise l'activité combinée des patrons et des ouvriers qui la constituent» ;
- le second reposerait «pour l'ensemble des professions, dans le bien commun auquel elles doivent toutes, et chacune pour sa part, tendre par la coordination de leurs efforts.»<sup>443</sup>

On observe donc, dès les débuts de la doctrine sociale moderne de l'Eglise, que la forme syndicale ou associative dans le monde du travail n'est pas conçue stricto sensu dans les limites de l'entreprise. Au contraire. Lorsque Pie XII commente l'encyclique *Quadragesimo Anno* de son prédécesseur Pie XI, il souligne avec insistance que l'idée essentielle en est à ses yeux, comme à celle de son auteur, celle de «l'ordre corporatif professionnel de l'ensemble de l'économie». Il ajoute : «se mettre à traiter les problèmes relatifs à la réforme de la structure de l'entreprise sans tenir compte que chaque entreprise particulière est étroitement liée par son but à l'ensemble de l'économie nationale, c'est courir le risque de poser des prémisses erronées et fausses, aux dépens de l'ordre économique et social tout entier.»<sup>444</sup>

---

<sup>440</sup> ARONDEL, P. *L'impasse libérale*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995. p. 86

<sup>441</sup> PIE XI. *QUADRAGESIMO ANNO*, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 121-122

<sup>442</sup> Ibid., p. 122

<sup>443</sup> Ibid., p. 122

La défense des travailleurs prend alors naturellement place au sein des ces groupements corporatifs, au sein desquels doivent être réglés les litiges éventuels entre les parties en respectant l'autonomie de délibération et de décision de chacune sur les matières qui suscitent divergence ou conflit.

Le niveau de la profession n'est toutefois pas exclusif. En vertu du droit naturel d'association de l'homme, et dès lors que l'objet de l'association ne contrevient pas aux exigences du bien commun<sup>445</sup>, tout niveau d'association est jugé pertinent, aussi bien l'entreprise du point de vue local que des «associations dont l'objet déborde le cadre propre des diverses professions»<sup>446</sup> d'un point de vue plus général. Mais la mixité (dirigeants et salariés mêlés), si souhaitable qu'elle paraisse, ne s'impose aucunement de soi à chacun de ces niveaux en raison de la liberté de choix inhérente au droit d'association. A défaut de mixité, un rapprochement, un dialogue ou à tout le moins des négociations entre associations représentatives des employeurs et des travailleurs sont nécessaires.

Une conception pleinement organique du monde du travail, dans laquelle se distinguent les attributions respectives de l'Etat et des corps intermédiaires, caractérise donc bien la doctrine sociale de l'Eglise. Cette manière de voir permet à son tour de comprendre plus finement deux éléments de cette dernière.

D'une part, en effet, elle éclaire d'un jour plus vif ce qu'il faut entendre par société de participation, qui est un continuum d'institutions intermédiaires de délibération et de décision, allant de l'entreprise à la nation et auxquelles les salariés sont invités à prendre part

---

<sup>444</sup> Pie XII. Allocution à l'UCID à Rome le 31 janvier 1952. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 121

<sup>445</sup> La reconnaissance par l'Eglise de la valeur du syndicat, quel que soit le niveau de sa représentation (entreprise, branche, etc.), est en outre subordonnée à deux autres conditions (d'après JEAN XXIII. MATER ET MAGISTRA, sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens, 15 mai 1961. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 276) :

- que le syndicat prenne pour guide la loi naturelle
- qu'il respecte la liberté morale et religieuse de ses membres

On entend par «loi naturelle» l'ensemble des choses vers lesquelles l'homme incline et qui sont conformes à la droite raison que Dieu a placé en lui. Ainsi en va-t-il notamment de chercher à conserver sa vie, à s'unir à l'autre sexe, à éduquer les enfants, à connaître la vérité sur Dieu, à vivre en société en respectant ses semblables. La loi naturelle a été déposée en tout homme, indépendamment de la connaissance par celui-ci du message évangélique destinée à la parfaire à un niveau surnaturel. Cela explique que l'Eglise s'adresse si fréquemment, par écrit ou par oral, aux hommes de bonne volonté, c'est-à-dire ceux que guide la droite raison. Les manières correctes d'agir sont toutefois dépendantes des circonstances de temps et de lieu - même si les principes de recherche du bien et d'évitement du mal sont absolus. Aussi, revient-il au Magistère de l'Eglise d'éclairer les hommes sur la conduite à tenir. Cela tient également au fait que la nature foncièrement raisonnable de l'homme peut être obscurcie par le péché.

<sup>446</sup> PIE XI. QUADRAGESIMO ANNO, sur l'instauration de l'ordre social., 15 mai 1931. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 123

activement. D'autre part, elle confirme l'absence d'un réflexe «étatiste» de l'Eglise Catholique, dans la mesure où, tout en accordant à l'Etat une fonction essentielle et majeure, celle-ci a une très grande confiance dans le pouvoir de régulation des corps intermédiaires.

### 5.2.2. Le développement des peuples : un cadre international

Ce mouvement vers l'unité sociale et le bien commun qui, pour l'Eglise Catholique, résulte de sa conception organique de l'économie (et indissociablement de la société) doit être prolongé au-delà du cadre de la nation. C'est par la voie du droit (accords et traités internationaux) mais aussi par l'existence d'organismes internationaux de contrôle et d'orientation de l'économie que doit être rendu formellement possible cette tension vers la solidarité. Toutefois, la formation d'une conscience mondiale est la condition indispensable à l'émergence d'associations humaines internationales capables de rendre à l'échelle des continents les services attendus des corps intermédiaires au niveau de la nation.

## **6. LES DEVIATIONS DU SYNDICALISME**

### ***6.1. Du bon usage de la grève***

La grève est considérée comme une situation qui est plutôt nuisible aux protagonistes (dirigeants et travailleurs) et à la collectivité. Aussi, en cas de conflit, faut-il plutôt tenter, comme on l'a vu, de le résoudre par le dialogue et, si besoin, la désignation d'arbitres connus pour leur prudence et leur intégrité. Toutefois, si aucune résolution n'est en vue, la grève devient alors un moyen légitime autant qu'ultime pour parvenir à une solution. L'Eglise recommande toutefois de revenir dès que possible à la négociation.

Le droit de grève apparaît donc comme une arme à manier avec prudence, sous peine de verser dans l'abus. L'Eglise insiste en particulier sur la mesure avec laquelle il convient de l'utiliser dans les services publics.



## 6.2. Participation et Cogestion

La grande estime de l'Eglise pour les formules avancées de participation des salariés aux bénéfiques, à la gestion et à la propriété des entreprises n'est plus à démontrer dans ces pages. Toutefois, celle-ci ne s'étend pas jusqu'à admettre un droit naturel, voulu par Dieu en quelque sorte, à la codirection ou cogestion économique. Celui-ci fut réclamé dans ces termes par les catholiques allemands dès 1949 et refusé par Pie XII.<sup>447</sup>

Pour le comprendre, il faut revenir à la conception qu'a l'Eglise de la propriété privée dans le domaine économique. Elle consacre tout d'abord le droit de tout un chacun à l'initiative économique, puis la disposition privée des moyens de production par le propriétaire engage et traduit en même temps la responsabilité personnelle de ce dernier. Rien ne s'oppose à ce que ce soit un propriétaire collectif dûment identifié, comme l'atteste la faveur accordée par l'Eglise dans ses propos à la société coopérative.

Ce qui est en revanche clairement refusé est la dilution de la responsabilité. Celle-ci, selon l'Eglise, peut être observée dans au moins deux circonstances :

- lorsque dans les grandes entreprises la disposition des moyens de production est transférée de la responsabilité personnelle du propriétaire privé (individu ou société) à celle de formes anonymes collectives ;
- lorsqu'il est exigé - précisément - que les salariés appartenant à une entreprise aient le droit de cogestion économique. Celui-ci revient dès lors à nier «l'importance fondamentale du droit à la propriété privée pour favoriser les initiatives et fixer les responsabilités en matière d'économie»<sup>448</sup>. Cette négation est notamment amplifiée quand il apparaît que l'exercice de ce droit, théoriquement applicable à tout salarié, appartient en fait à des organisations s'exprimant au nom des salariés, dirigées en dehors de l'entreprise, et exerçant ce droit de manière directe ou indirecte dans cette dernière.

---

<sup>447</sup> Les développements qui suivent sont inspirés de : Pie XII. Allocution au Congrès International des études sociales de l'Université de Fribourg le 3 juin 1950. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 116-118

A ces considérations liées au besoin d'identifier des responsabilités claires en matière économique s'ajoute une réflexion de nature juridique. Le contrat de travail, résultant du droit privé, n'implique aucunement par lui-même l'évidence d'un droit corollaire à diriger. Reconnaître cela, ce n'est pas rabaisser la condition du salarié, dont la dignité comme sujet de l'économie est égale à celle des employeurs, mais se refuser au mélange des genres.

Pourtant, si un véritable droit de l'ouvrier à la codirection n'est pas reconnu, en revanche, l'employeur doit faire en sorte qu'il puisse y participer dans une certaine mesure. Partout où l'initiative personnelle peut être encouragée ou bien partout où une certaine constitution du capital risque de détourner totalement l'entreprise du souci du bien commun, la participation à la propriété de l'entreprise ou l'accès facilité à sa gestion sont recommandés par l'Eglise.<sup>449</sup>

Cette clarification doctrinale de la position de l'Eglise par Pie XII est amplifiée par Jean-Paul II. En effet, s'il salue, près de 40 ans après l'appel de Bochum, les résultats obtenus par la cogestion allemande, c'est parce qu'il voit en elle une forme de partenariat social dans laquelle «employeurs et salariés reconnaissent respectivement le domaine de compétence de l'un et la marge de décision de l'autre, et contribuent aussi au bien de la collectivité dans un esprit de compromis.»<sup>450</sup>

S'il n'est donc toujours pas question de consentir aux salariés un droit a priori à la codécision, en revanche la nécessité de la participation à la décision de ces derniers ainsi que de la détermination de l'espace précis qui lui est réservé sont nettement réaffirmées. Toutefois, l'Eglise continue à estimer avec une grande constance que seule l'association de la condition

---

<sup>448</sup> Op. cit., p. 117

<sup>449</sup> D'après Pie XII, Lettre à la 25<sup>ème</sup> Semaine Sociale d'Italie le 21 septembre 1952, in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 124-126. Nous nous référons notamment aux déclarations suivantes :

- «(...) rien n'empêche l'Etat de conférer au travailleur le pouvoir de faire entendre sa voix dans la gestion de certaines entreprises déterminées et dans des cas précis où l'ultra-puissance du capital anonyme laissée à elle-même nuit manifestement à la communauté.» p. 125

- «(...) l'Eglise a toujours regardé avec bienveillance et a encouragé les formes d'entreprises dans lesquelles trouve possibilité de s'affirmer et de s'étendre l'initiative personnelle de tous ceux qui y déploient leur propre activité ; telles sont, par exemple : l'entreprise artisanale, l'entreprise agricole familiale, l'entreprise coopérative. » p. 126

<sup>450</sup> Jean-Paul II, Discours aux travailleurs de la mine de Bottrop en Allemagne Fédérale le 2 mai 1987, in *Les Eglises face à l'entreprise*, Centurion, 1991, p. 197

de salarié à celle de propriétaire est réellement capable de traduire positivement le primat du travail sur le capital.<sup>451</sup>

En résumé, concluons que pour l'Eglise la cogestion est un bon procédé en tant qu'elle est une forme très développée de la participation des travailleurs à la vie des entreprises. Elle est en revanche rejetée comme expression d'une sorte de droit naturel du salarié à la codirection économique.

### ***6.3. Le risque d'abus***

Déjà mentionné à propos du droit de grève, ce risque est également évoqué par l'Eglise dans le rapport du syndicalisme à la politique. Celui-ci se présente sous au moins deux formes possibles :

- les syndicats sont le reflet d'une structure de la société en classes, qui fait d'eux les porte-parole d'une lutte des travailleurs contre celle des possédants et des dirigeants ;
- les syndicats font de la politique au sens ordinaire dans le cas où ils entretiennent des affinités idéologiques explicites ou des liens organiques avec des partis politiques.

Ces deux premières conceptions sont rejetées par l'Eglise au profit de l'idée que les syndicats ont ce «souci prudent du bien commun», qui caractérise la définition du politique. Il leur incombe dans ces conditions de rechercher le «bien qui correspond aux besoins et aux mérites des travailleurs associés selon leurs professions». A cet effet, il sont de légitimes «porte-parole de la lutte pour la justice sociale, pour les justes droits des travailleurs selon leurs diverses professions». Si celle-ci prend malgré tout le caractère d'une opposition, «cela se produit parce qu'elle recherche le bien qu'est la justice sociale, et non pas la «lutte» pour elle-même, ou

---

<sup>451</sup> Ayant salué les vertus de la cogestion allemande et de la volonté de recherche de compromis qui l'anime, Jean-Paul II poursuit en effet : « (...) Vous avez déjà fait beaucoup dans cette voie. Il s'agit d'assurer l'acquis. Mais comme il faut reconnaître le principe de la priorité

l'élimination de l'adversaire.»<sup>452</sup> On perçoit donc sans ambiguïté dans quels types de rapports entre syndicalisme et politique l'Eglise perçoit un risque d'abus.

Toutefois, comme pour prévenir d'autres formes possibles et multiples de l'abus, on trouve chez Pie XII une sorte de mise en garde générale contre l'oubli de la vocation première du syndicat :

La tâche propre du syndicat est de représenter et de défendre les intérêts légitimes des travailleurs dans les contrats de travail. Ceux d'entre vous qui sont appelés, par la confiance de leurs camarades, à agir au nom du personnel d'une entreprise ou des membres d'une profession, ne doivent pas avoir d'autre but que de servir l'intérêt des salariés dans le cadre du bien commun de l'économie. Soucieux, à bon droit, d'obtenir de tous un respect effectif des justes libertés syndicales, ils comprendront avec quel soin ils doivent éviter de les compromettre en abusant du mandat qu'ils détiennent. Et s'il est vrai que les syndicats exercent naturellement une influence sur la politique, ils failliraient à l'attente et aux espérances que met en eux tout travailleur honnête et consciencieux.<sup>453</sup>

## 7.SPECIFICITES DU SYNDICALISME CHRETIEN

Bien évidemment, l'ensemble des prescriptions qui s'appliquent au syndicalisme en général concerne a fortiori le syndicalisme proprement catholique. Toutefois, la marque de celui-ci est particulièrement visible dans son insistance sur la «réforme des mœurs».<sup>454</sup>

En effet, le syndicalisme, tant patronal que salarié, doit être un lieu de transformation personnelle. Sans cette orientation morale, le syndicalisme d'inspiration catholique manquerait de force, de substance et, en définitive, de raison d'être. Cette conviction, dont la connaissance est essentielle à une juste compréhension de l'originalité des valeurs catholiques dans le champ syndical, est commentée de diverses manières par la plupart des pontifes. On se

---

du travail sur le capital, c'est-à-dire du travailleur sur les moyens de production, la question de la participation du travailleur à la propriété des moyens de production doit encore être développée davantage.» Op. cit., p. 197

<sup>452</sup> JEAN-PAUL II. LABOREM EXERCENS, Sur le travail humain, 14 septembre 1981. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 673-675

<sup>453</sup> Pie XII. Lettre aux Syndicats chrétiens de Belgique pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire de leur fondation le 27 juin 1954. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 131

<sup>454</sup> Pie XII. Lettre à la 29<sup>ème</sup> Semaine Sociale d'Italie réunie à Bergame sur le thème : « Vic économique et ordre moral les 23-30 septembre 1956. in *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 150

référer ici aux points de vue respectifs de Léon XIII et Pie XII, qui, tout en portant la marque de l'époque où ils ont été livrés, n'en désignent pas moins un principe constant.

Précisant ce que doit être l'organisation de la corporation chrétienne, Léon XIII en explicite le but ultime. Après avoir signalé qu'elle vise «l'accroissement le plus grand possible, pour chacun, des biens du corps, de l'esprit et du patrimoine familial», il ajoute : «mais il est évident qu'il faut viser avant tout à l'objet principal, qui est le perfectionnement moral et religieux. C'est surtout cette fin qui doit régler l'économie sociale. Autrement ces sociétés dégénéraient bien vite et tomberaient, ou peu s'en faut, au rang des sociétés où la religion ne tient aucune place.»<sup>455</sup>

Pie XII ayant, quant à lui, marqué la nécessité d'une «féconde collaboration» entre classes, explique ensuite qu'un «sain renouvellement de l'économie est inséparable de la réforme des mœurs. Car si les parties en conflit demandaient à Dieu et à la religion d'avoir une claire vision de leurs droits et de leurs responsabilités, il n'est pas douteux qu'au lieu de maintenir à tout prix des positions acquises ou de bouleverser l'ordre établi, elles s'efforceraient sincèrement de conserver ce qu'il y a de légitime et de changer ce qui mériterait d'être changé.»<sup>456</sup>

Ainsi s'achève la présentation de l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique. Il constitue pour nous un point de repère décisif. En effet, il est l'aune à laquelle nous pourrions désormais rapporter le discours et les comportements des dirigeants catholiques qui font l'objet de notre investigation. En outre, la spécificité des développements sur lesquels il repose suffisent à démontrer la valeur de l'argument initial selon lequel les champs de la recherche en gestion les plus connexes à notre sujet (éthique des affaires, dirigeant de PME) ne permettent pas à eux seuls d'en cerner la singularité.

Il nous faut par conséquent préciser maintenant la valeur et les limites pour notre objet de la littérature dans ces champs de recherche ; puis, constatant l'inadéquation générale des théories et des méthodologies disponibles, nous expliciterons quelle stratégie de recherche qualitative

---

<sup>455</sup> Léon XIII. RERUM NOVARUM, sur la condition des ouvriers, 15 mai 1891. in CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 61

<sup>456</sup> Pie XII. Lettre à la 29<sup>ème</sup> Semaine Sociale d'Italie réunie à Bergame sur le thème : « Vie économique et ordre moral les 23-30 septembre 1956. *Les Eglises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 150

nous permet d'appréhender sa singularité. Après quoi, en appliquant cette stratégie, nous serons en mesure de faire émerger le modèle d'analyse de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur ses pratiques managériales.

**DEUXIEME PARTIE - EMERGENCE DU MODELE D'ANALYSE DE  
L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES**

## CHAPITRE IV – INADEQUATION DES THEORIES ET DES METHODOLOGIES DISPONIBLES

Notre question de recherche n'était pas, à l'origine, directement inscrite dans des courants de recherche dont elle aurait été le prolongement logique. Aussi, notre première tentative a-t-elle consisté a posteriori en un tel rattachement pour vérifier que le sujet n'était pas déjà largement traité dans les sciences de gestion. Il en est résulté un constat précis : s'il était possible de s'appuyer plus ou moins utilement sur des champs de recherche en gestion permettant d'élaborer la problématique, il n'en existait pas qui soit directement en rapport avec elle. Aussi, face à l'impossibilité de contenir notre sujet dans les limites d'un courant déterminé et spécialisé d'étude, avons-nous adopté deux attitudes complémentaires. La première, de type logique, a consisté à examiner les implications et les acceptions auxquelles les mots et les concepts du sujet renvoient. La deuxième, d'orientation bibliographique, a cherché à décomposer le sujet en parties faisant sens par elles-mêmes et susceptibles d'être traitées dans des champs identifiées de la recherche en gestion. Il y a en définitive, comme l'a confirmé depuis l'article de Quinn (1997), deux grands domaines dont l'objet est partiellement lié à notre sujet : la PME et l'éthique des affaires.

Au sein du premier, il convient de s'intéresser au patron de PME, à ses valeurs et à la manière dont il manage les hommes et gère les ressources humaines.

Mais, si pertinentes qu'elles soient, nous avons vu que ces contributions n'aident pas à cerner la spécificité de notre objet, qui tient au caractère catholique des valeurs examinées. Aussi, avons-nous cherché à rendre compte de celles-ci en ce qu'elles ont d'irréductible et d'incomparable. Il en eut été de même pour tout autre type de valeurs ancré dans une tradition religieuse déterminée.

Ce premier temps fort de la recherche, qui s'est étendu sur deux ans de travail, a permis de construire l'idéal catholique du management présenté dans la première partie. En parallèle à cette élaboration, des analyses inductives menées sur des données secondaires (témoignages de dirigeants chrétiens) commençaient à indiquer quels facteurs individuels ou contextuels



pouvaient influencer la genèse, puis le maintien ou la stimulation des valeurs catholiques du chef d'entreprise.

En revanche, la poursuite de l'étude des différentes littératures disponibles sur la même période (1995-1997) ne permettait toujours pas de dégager un cadre théorique satisfaisant, ce que nous allons montrer en examinant l'état des théories alors existantes sur le dirigeant de PME et l'éthique des affaires.

## 1. LE DIRIGEANT DE PME

Nous nous sommes concentrés successivement sur les spécialistes francophones de la gestion des ressources humaines en PME, puis sur des anglophones travaillant sur le même thème ; enfin, de manière plus ponctuelle, sur les travaux de Michel Bauer, pour son enquête sociologique sur les dirigeants de PME<sup>457</sup>, et d'Ingolf Bamberger pour son étude de l'influence des valeurs du dirigeant sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises.<sup>458</sup>

Chez les chercheurs francophones, un accord existe sur plusieurs points. Tout d'abord, ils relèvent tous du «paradigme de la spécificité de la PME» (Torrès, 1998), qui considère que les cadres théoriques élaborés pour les grandes entreprises ne conviennent pas à la PME. Ayant tous noté l'insuffisance théorique et conceptuelle qui caractérise la recherche sur la GRH en PME au début des années 90, ils se reconnaissent dans un «modèle contingentiel»<sup>459</sup> pour rendre compte de cette dernière, c'est-à-dire une représentation selon laquelle l'état des pratiques de GRH d'une PME à un moment donné est le produit de facteurs de contingence multiples, comme, par exemple, la taille de l'organisation. Le sens et l'intérêt de ce modèle réside aux yeux de ses auteurs «dans l'intégration de l'ensemble des variables<sup>460</sup> qui entrent

---

<sup>457</sup> BAUER, M. *Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. 1<sup>ère</sup> éd. Paris : Interéditions, 1993. 245 p. L'entreprise.

<sup>458</sup> BAMBERGER, I. Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises. *Economies et sociétés*, cahiers de l'ISMEA, série SG, n°3, Décembre 1982, Tome XVI, n°12, p. 1353-1383

<sup>459</sup> FABI, B., GARAND, DJ. La gestion des ressources humaines. In JULIEN, PA. *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica, 1994, chap. 10, p. 297-368.

<sup>460</sup> Internes et externes

visiblement en jeu dans les mécanismes d'implantation et de formalisation des pratiques de GRH en PME.»<sup>461</sup>

La complexité et la forte diversité de ces variables explique pourquoi, selon eux, aucune recherche n'a eu recours à plus de quelques variables internes pour expliquer qualitativement les relations en jeu dans ce phénomène interactif.

La personnalité du dirigeant se détache comme un facteur central d'influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus généralement sur la stratégie et la gestion de l'entreprise. Les composantes de cette personnalité<sup>462</sup> sont souvent évoquées, mais la part que chacune d'elles peut prendre dans l'influence exercée sur les pratiques de GRH n'est pas évaluée.

En revanche, une notion s'est imposée à la plupart des auteurs, celle de «vision» du dirigeant. Il faut entendre par là une «idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser ; un état de fait ; une situation à laquelle il aspire. Sa vision prend la forme d'une image souhaitée puis projetée dans le futur et cette projection demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur».<sup>463</sup>

Soupçonnant «que la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME»<sup>464</sup>, Fabi et Garand en viennent à évoquer l'existence d'une vision élevée ou, au contraire, faible, du facteur humain :

Dans les entreprises où le propriétaire dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur à «vision élevée» agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines

---

<sup>461</sup> Id., p. 354

<sup>462</sup> MAHE DE BOISLANDELLE, H. *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris : Economica, 1988. 322 p. Techniques de Gestion.

Mahe de Boislandelle associe à la personnalité du dirigeant, qu'il considère comme un facteur d'influence déterminant de la fonction personnel, les attributs suivants : état d'esprit ; dynamisme;- préjugés, état de santé ; situation familiale;- formation initiale;- expérience préalable à la création ou reprise d'entreprise (p. 17)

<sup>463</sup> Fabi et Garand, p. 347

<sup>464</sup> Idem

de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur à «vision faible» ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision entrepreneuriale. Le propriétaire dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main d'œuvre au même titre que son équipement et ses fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de contemporaines en GRH. On observe alors une vision réductrice de la fonction ressources humaines où il n'y a que des activités d'administration du personnel.<sup>465</sup>

Le concept de «vision» du dirigeant de PME apparaît très proche de la définition que nous donnons de l'idéal dans notre modèle général d'analyse de l'influence des valeurs catholiques sur son mode de management, c'est-à-dire un ensemble de principes que ce dernier va chercher à concrétiser dans les faits. La parenté de perspective s'étend également à d'autres notions comme «volonté» et «intensité».

Dans leur esquisse d'un modèle pyramidal de la PME, Bayad & Nebenhaus<sup>466</sup> empruntent tout d'abord à d'Amboise et Bouchard (1990) leur idée élargie de la «vision». Ces derniers, en effet, ne limitent pas ce concept à tel ou tel domaine spécialisé de l'action du dirigeant (comme le GRH par exemple) mais le définissent de manière beaucoup plus générale comme l'état futur et possible de l'organisation entrevu par le chef d'entreprise.

Bayad & Nebenhaus expliquent alors que de la «volonté/vision»<sup>467</sup> du dirigeant dépend la manière dont il va adapter à sa stratégie, sa structure et sa politique de GRH et ajoutent que le succès plus ou moins durable de l'entreprise renvoie à l'intensité de cette «volonté/vision». Non sans embarras, ils notent que ce néologisme «montre à quel point, même en cherchant à enrichir le concept de vision en revenant à ses sources, c'est-à-dire une conception élargie», ils «ont du mal à substituer la volonté à la vision.» Ils suggèrent alors de «parler plus simplement de vision volontariste du dirigeant de PME pour modéliser l'idée que la vision ne saurait se limiter à la stratégie.»<sup>468</sup>

---

<sup>465</sup> Op. cit., p. 348-349

<sup>466</sup> BAYAD, M., NEBENHAUS, D. Recherches sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique. *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH : la GRH, science de l'action ?*, Novembre 1994, p. 235-242

<sup>467</sup> Id., p 240

<sup>468</sup> Id., p 240

Ces quelques lignes soulignent à la fois l'intérêt heuristique du concept de «vision» et la nécessité d'en délimiter les contours avec plus de précision. Le néologisme inventé par Bayad et Nebenhaus relève en effet de deux réalités que l'analyse devrait par hypothèse séparer : celle de la sphère des idées que le dirigeant cherche à réaliser en pratique, celle de la volonté indispensable à cette réalisation.

La confusion autour de ce concept est accentuée par l'usage axiologique qu'en font Fabi et Garand. En effet, dire qu'une vision est élevée ou faible dans le domaine de la gestion des ressources humaines, c'est juger de la valeur des idées que le dirigeant cherche à mettre en pratique quand il manage ses collaborateurs. Dans la mesure où la position consistant à poursuivre des objectifs à la fois «corporatifs et humains» est tenue pour élevée, cela revient à admettre que la discipline académique «GRH» est fondée sur des postulats humanistes, qui lui permettent de discriminer les «bonnes» et les «mauvaises» pratiques du domaine.

Ce point de vue peut être discuté, mais il met en évidence que l'un des soubassements de la «vision» du dirigeant dans le domaine des ressources humaines est nécessairement axiologique. Ce qu'un dirigeant ambitionne de réaliser à plus ou moins long terme grâce à, ou bien, pour ses collaborateurs, a ses racines dans une conception de l'homme au travail. Celle-ci, à son tour, relève d'une image de l'homme issue de son histoire personnelle et se présente forcément comme un jugement de valeur sur l'être humain. En d'autres termes, le point de vue prospectif qu'implique le concept de «vision» est difficilement dissociable du regard rétrospectif qui éclaire son origine. Or, cette détermination de la «vision» par l'histoire et les «valeurs» du dirigeant est pour l'heure absente du modèle.

Aussi, le cadre théorique de la GRH en PME issu des travaux francophones de la première partie des années 90 s'est révélé stimulant à plus d'un titre, mais ne nous a pas permis d'appréhender en propre l'objet de notre recherche.

Cette même critique peut être formulée à nouveau à propos des travaux anglophones sur la GRH en PME ou de ceux de chercheurs aux contributions plus personnelles comme Bauer (1993).

Les auteurs anglo-saxons qui publient sur la GRH en PME au début des années 1990 constatent, comme leurs homologues francophones, l'existence d'un écart singulier entre l'importance effective de la PME pour l'économie et la méconnaissance scientifique qui l'a caractérisée jusqu'ici. Leur objectif est donc de produire des connaissances utiles, susceptibles de guider le dirigeant de PME vers un meilleur usage de son personnel. Ils notent également les résultats contradictoires obtenus sur les PME, qu'ils attribuent au caractère émergent de l'objet.

Ils confirment les travaux<sup>469</sup> sur l'importance de la taille de l'entreprise sur l'état de sophistication des pratiques de GRH, et plus généralement de management, mais apportent un démenti à l'affirmation courante selon laquelle la PME serait en quelque sorte «de parent pauvre» de la grande entreprise pour la qualité de son management. Hornsby et Kuratko (1990), au terme d'une étude empirique de 247 PME du Midwest américain, portant sur les pratiques de GRH en vigueur et sur les tendances perçues par les dirigeants dans ce domaine, concluent que les méthodes employées sont beaucoup plus élaborées que ne le laisseraient croire la littérature sur le sujet. De ce point de vue, la différence avec les grandes entreprises ne doit pas être exagérée.

Enfin, ils soulignent que les patrons de PME, dans leur majorité, ne sont pas toujours conscients qu'ils sont en situation d'échec face aux problèmes de GRH, ce qui ne fait qu'accroître les difficultés dans la mesure où l'entreprise grandit et que les méthodes en cours sont dépassées.

Deshpande et Damodar (1994) confirment les résultats principaux de ces auteurs, mais font remarquer en outre que ce que les dirigeants de PME tiennent pour fondamental dans le domaine de la GRH est en réalité rarement appliqué par eux. Ils ne donnent pas d'explication particulière de ce constat.

---

<sup>469</sup> KALJKA, M. *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*. Paris : Economica, 1995, 436 p.

Malgré certaines considérations sur le dirigeant de PME qui émaillent leurs travaux, les auteurs anglo-saxons sur la GRH en PME de la première partie des années 1990 ne s'intéressent pas encore à lui de manière centrale.

Au même moment, un travail original paraît en France qui renouvelle les perspectives sur le patron de la petite et moyenne entreprise. Bauer (1993) participe au mouvement général de reconnaissance de l'intérêt spécifique de la PME. Il reprend par conséquent à son compte une partie des arguments visant à fonder l'étude scientifique de ce type d'entreprises.

Les PME jouent un rôle croissant dans l'économie et ne sont ni des grandes entreprises en réduction, ni en puissance. Leur singularité ainsi que leur diversité sont plus reconnues aujourd'hui, et la taille n'est pas le seul déterminant de la complexité. Aussi, une taille réduite n'implique pas nécessairement plus de simplicité. Enfin, le patron de PME pèse lourdement sur sa firme, le contenu de ses activités, sa stratégie, son organisation et son fonctionnement.

Bauer décide de s'attaquer au mythe de l'entrepreneur exclusivement mû par une logique économique. Selon lui, «tous les discours "sérieux" font (...) apparaître le chef d'entreprise performant comme un être prenant toutes ses décisions en fonction d'une seule rationalité : la rationalité économique»<sup>470</sup>. Son livre, à l'inverse, entend montrer la place éminente qu'occupent, à côté de la logique économique les logiques politique et familiale.

Les nombreuses histoires racontées et analysées dans l'ouvrage «permettent de vérifier que pour comprendre le comportement des chefs d'entreprise et leurs décisions, il faut saisir leur action comme le produit de rationalités différentes et inextricablement liées.»<sup>471</sup>

En tant qu'«Homo Economicus», le patron de PME est intéressé par les résultats de son entreprise et les profits qu'elle dégage. Bauer distingue deux dimensions dans ce premier type de comportement : entrepreneuriale et patrimoniale. Comme entrepreneur, il se soucie avant tout de «consolider la place de sa firme face à ses concurrents», mais aussi de «redéfinir les

---

<sup>470</sup> Bauer, p. 2

<sup>471</sup> Idem

frontières des marchés sur lesquels cette dernière intervient.»<sup>472</sup> L'évaluation de la dimension patrimoniale suppose de répondre à la question : «de chef d'entreprise s'intéresse-t-il à la valeur marchande de sa firme et cherche-t-il à l'augmenter ?»<sup>473</sup>

«L'Homo Politicus» ne transmet pas spontanément son entreprise, si on entend par là : «abandonner volontairement le fauteuil après avoir sélectionné puis formé son successeur»<sup>474</sup>. S'il accepte un «héritier de la famille»<sup>475</sup>, c'est en le maintenant dans une condition d'héritier qui attend passivement, en prenant garde qu'il ne se mue pas en «dauphin»<sup>476</sup> pressé de prendre le pouvoir.

Il est particulièrement réticent à partager l'exercice du pouvoir et veille à ce que son autorité ne puisse pas être mise en cause par des hommes (ou des femmes) trop remarquables. Ils hésite à accueillir de la matière grise fabriquée hors de l'entreprise et a souvent une préférence marquée pour la direction solitaire. Enfin, il éprouve beaucoup de difficultés à arrêter de travailler à un âge qui, pour l'ensemble des salariés, correspond à celui de la retraite. Il a au contraire plutôt tendance à s'accrocher à son pouvoir et à conserver ses prérogatives aussi longtemps que possible.

Dans le cas du «Pater Familias», les caractéristiques familiales pèsent d'autant plus sur le fonctionnement d'une entreprise que la différenciation entre entreprise et famille est inachevée. Cette différenciation doit se lire dans le nom de l'entreprise, sa localisation géographique, son histoire, la détention de son capital, l'origine de ses dirigeants, et dans les rapports que l'éventuelle descendance du chef d'entreprise entretient avec la firme. Le patron de PME rêve souvent de construire une véritable dynastie, ce qui peut engendrer entre un père et ses enfants des conflits d'autant plus violents qu'ils se heurtent à d'autres conceptions de la famille.

---

<sup>472</sup> Op. cit., p. 62

<sup>473</sup> Id., p. 65

<sup>474</sup> Id., p. 90

<sup>475</sup> Idem

<sup>476</sup> Idem

Enfin, du point de vue patrimonial, le dirigeant d'entreprise en France, comparable en cela aux autres français, cherche à laisser son bien en parts égales à ses enfants, d'où une éventuelle contradiction avec l'ambition dynastique.

En combinant les nombreuses variations dont sont susceptibles les trois «têtes» du patron de PME, Bauer recense 480 types d'entreprises possibles. Cette grande variété repose toutefois sur le constat de quelques traits communs qui présentent un certain intérêt pour notre propre sujet.

Le conflit entre les trois rationalités identifiées par Bauer est au cœur des délibérations du dirigeant de PME. Mais il n'apparaît jamais immédiatement dans les «radiographies» de patron, en raison de l'écrasante légitimité de la rationalité économique, qui rend très difficile d'évoquer les deux autres.

Pourtant, il est bien là, tapi dans l'esprit du dirigeant qui attend plus ou moins consciemment que s'établisse une forte relation de confiance avec le chercheur pour s'avouer :

(...) au cours de l'enquête que nous avons faite pour préparer ce livre, nous n'avons vu que des conflits ; des conflits violents et d'autres plus feutrés ; des conflits qui durent et d'autres plus passagers ; des conflits déclarés et d'autres plus sournois (...). Au cours d'un premier contact, comme dans les discours officiels, ces conflits ne sont jamais racontés. Mais petit à petit, au fur et à mesure que la confiance s'établit, l'histoire de la transmission se complique et les conflits apparaissent. Le travail de radiographie commence, et les trois têtes se dessinent peu à peu.<sup>477</sup>

Cette idée qu'un conflit central est à l'origine des choix et des comportements du dirigeant de PME est précieuse. Certes, le concept de «rationalité» ne se confond pas avec celui de «valeur», mais l'approche de Bauer suggère de possibles transpositions à cette notion du même type de mécanisme. Les premiers témoignages de dirigeants chrétiens que nous avons étudiés soulignent le conflit de valeurs ou de devoirs auxquels sont soumis ces personnes partagées entre logiques économique et religieuse.

Dans le même ordre d'idées, Bauer signale que l'analyse du poids relatif des différentes «têtes» révèle «que les dirigeants de PME, à l'exception de certains quadragénaires, loin d'être de purs Homo Economicus, souffrent plutôt d'une atrophie relative de leur tête d'Homo

---

<sup>477</sup> Id., p. 37



Economicus. On peut même expliquer nombre de difficultés des PME françaises par un poids plus réduit de cette tête et un poids corrélativement plutôt élevé de celles d'Homo Politicus et de Pater Familias.»

On peut se demander dans ces conditions si l'adhésion à des valeurs catholiques modifie ou altère cette disposition générale, et si oui, en quoi et comment.

La contribution sociologique de Michel Bauer est sans doute, sur la première partie des années 1990, la plus riche d'enseignements sur les ressorts de la personnalité du dirigeant de PME. Les figures respectives de «l'Homo Politicus» et du «Pater Familias» sont particulièrement intéressantes pour mieux comprendre quels aspects de la personnalité du dirigeant sont susceptibles d'influencer le management des hommes dans la PME.

En outre, la méthode retenue (l'interview), et la forme des résultats (une typologie), peuvent être une source d'inspiration pour poursuivre l'exploration de la personnalité du dirigeant de PME. Mais, en dépit de sa fécondité, ce cadre conceptuel, comme nous l'avons signalé, constitue au mieux l'arrière-plan théorique d'une réflexion plus spécifique sur la question des valeurs religieuses du dirigeant de PME et de leur influence sur le mode de management.

Avant de nous tourner vers les recherches a priori les plus appropriées à notre objet, celles qui font la jonction entre «éthique des affaires», discipline qui devrait inclure logiquement l'étude des valeurs spécifiquement religieuses, et «dirigeant de PME», nous avons voulu savoir si l'étude des valeurs plus générales du dirigeant de PME pouvait apporter quelque chose.

## **2. VALEURS DU DIRIGEANT DE PME**

Ingolf Bamberger (1982) fait le point sur la question au début des années 80. L'étude des valeurs des dirigeants a, selon lui, été longtemps négligée, alors même qu'elles conditionnent le style de direction de l'entreprise, ses structures, le type d'informations qu'on y recherche de

préférence et la culture de l'établissement.

Son article cherche à mieux les expliciter, puis à en mesurer l'influence sur le comportement stratégique de l'entreprise. Il retient la définition des valeurs de Rockeach (1973), un professeur de psychologie américain, qui, aujourd'hui encore, influence fortement les recherches et les publications en sciences de gestion, et notamment en marketing :

Dire qu'une personne a des valeurs, c'est dire qu'elle croit profondément et durablement que certains comportements ou buts de l'existence doivent être préférés à d'autres, auxquels ils s'opposent. Cette croyance transcende la variété des attitudes que l'on peut adopter face aux situations, elle constitue une norme qui guide et détermine l'action et les attitudes de chacun face aux objets, aux situations, aux idéologies, ainsi que la manière dont on se présente aux autres et dont on cherche aussi à les influencer.<sup>478</sup>

Bamberger poursuit en situant le concept d'attitude par rapport à celui de valeur, et conclut par l'importance toute particulière que l'étude de cette dernière revêt pour une meilleure compréhension du comportement du dirigeant de PME :

Dans cette optique, les attitudes sont des valeurs dérivées. Elles se rapportent à des objets spécifiques : les hommes possèdent un nombre limité de valeurs fondamentales, mais un nombre illimité d'attitudes. Cependant, très souvent, les notions de valeurs et d'attitudes sont considérées comme synonymes. Les valeurs (et attitudes) comptent, dans les sciences humaines, parmi les concepts théoriques fondamentaux relatifs à l'explication du comportement des individus et des systèmes sociaux. Elles constituent des informations mentales et sont un élément de la personnalité de l'individu qu'elles prédisposent à un certain comportement. Dans les processus de décision, elles déterminent, comme les prémisses, la sélection des alternatives.

Les valeurs des dirigeants peuvent donc être considérées comme des éléments essentiels dans l'explication du comportement et du développement des entreprises. Elles déterminent directement sous forme de prémisses évaluatives, les décisions stratégiques et donc notamment, les objectifs, les stratégies et les principes fondamentaux («policies») de l'entreprise. Les valeurs des dirigeants influencent non seulement la politique de l'entreprise, mais aussi le style de direction, le choix des structures organisationnelles et orientent, par la perception, la recherche des informations. Par le climat organisationnel («la culture»), elles déterminent la capacité d'une entreprise à s'adapter, et en particulier, à innover.

Une analyse de la genèse et des déterminants de ces valeurs mettent en relation le dirigeant et l'environnement interne et externe de l'organisation. Les orientations évaluatives sont le résultat de processus d'apprentissage. Elles sont influencées par les valeurs et les normes de la société et du système économique, la formation, les processus d'apprentissage dans la famille, les expériences dans les carrières professionnelles, mais aussi par les activités dans l'entreprise elle-même. On doit se référer à ces facteurs si on veut expliquer les systèmes de valeurs des dirigeants.

Nous pensons que les systèmes de valeurs des dirigeants ont une importance spécifique et prédominante pour l'explication du comportement et le développement des petites et moyennes entreprises. Les PME sont très souvent des entreprises familiales. Le dirigeant de l'entreprise en est souvent propriétaire (principal). Le pouvoir et les processus de décision sont typiquement concentrés sur sa personne. A ceci correspond l'hypothèse «classique» selon laquelle la personnalité du dirigeant détermine essentiellement dans une PME la politique et le développement de l'entreprise.<sup>479</sup>

Bamberger note par la suite le caractère récent de l'étude des valeurs du manager et recense les questions typiques qu'elle suscite :

---

<sup>478</sup> Bamberger citant Rockeach, p. 1354-1355

- quelles sont les valeurs des dirigeants ? Est-ce qu'ils possèdent des valeurs relatives à la croissance de l'entreprise, l'efficacité, le changement organisationnel, le bien-être des agents, la responsabilité sociale, l'indépendance, la propriété, la coopération, le risque, la liberté, la compétition, la démocratisation, le pouvoir, la tradition, la religion, les liens de famille, la succession, etc. ?
- quelle est l'importance absolue et relative de ces valeurs ?
- les valeurs sont-elles différentes selon les dirigeants?
- quels sont les déterminants des valeurs ou quels facteurs expliquent les différences de valeurs selon les dirigeants ?
- quels sont les effets des valeurs des dirigeants ?<sup>480</sup>

Enfin, il aborde la délicate question de la mesure des valeurs, et présente les principales techniques disponibles :

La mesure des valeurs pose des problèmes difficiles, compte tenu du fait que les valeurs ne représentent que des concepts («construits») théoriques, et ne peuvent donc pas être observés directement. Elles ne peuvent être identifiées qu'indirectement sur la base des actions concrètes ou du comportement verbal de l'homme. Les techniques existantes pour la mesure des valeurs peuvent être classées en cinq groupes. Chaque technique possède des avantages spécifiques, mais aussi des inconvénients.

#### 1. L'observation du comportement

On essaie d'inférer d'un comportement observé dans une situation réelle sur les valeurs de la personne. L'avantage de cette technique est qu'elle étudie les valeurs relatives à un comportement concret, mais cette inférence n'est pas toujours possible sans équivoque, et elle ne permet pas de saisir toutes les valeurs de la personne considérée.

#### 2. Procédés verbaux faiblement structurés

Parmi ces techniques, comptent notamment, les méthodes prospectives et les analyses de documents. On demande, par exemple, à un individu de construire la fin d'une histoire. Avantages de ce procédé : réaction spontanée et individuelle de la personne enquêtée qui peut difficilement deviner les intentions de l'enquêteur et la possibilité d'étudier la personnalité de l'interviewé, dans son intégralité. Cependant, des inférences précises sont difficiles à faire

#### 3. Techniques sur la base des sémantiques différentielles

Des sémantiques différentielles ont été d'abord développées pour étudier les significations connotatives des concepts. Entre temps, elles ont aussi été utilisées pour mesurer les attitudes. Les attitudes envers un objet sont ainsi mesurées au travers d'une série de couples d'adjectifs bi-polaires.

L'application la plus connue de cette méthodologie à la mesure des valeurs des dirigeants est le «Personal Values Questionnaire» (P.V.Q) développé par England. England mesure l'importance qu'attribue une personne à chacune des 66 valeurs par le biais de quatre échelles. Le «Personal Values Questionnaire» a servi de base à des enquêtes empiriques dans différents pays et à des études comparatives.

#### 4. La méthode de classement hiérarchique

Le principe de cette méthode est de demander à une personne de classer une liste de valeurs selon l'importance qu'elle leur attribue. Cette méthodologie est notamment utilisée par Roekeach dans son test du «value survey». Deux listes de 18 valeurs chacune («terminal values» et «instrumental values»)<sup>481</sup> sont

<sup>479</sup> Id., p. 1355-1356

<sup>480</sup> Id., p. 1358

<sup>481</sup> Les « valeurs instrumentales » correspondent à des façons de se comporter, ce sont plutôt des qualités humaines que le sujet juge plus ou moins importantes. Les « valeurs terminales » correspondent à des buts que le sujet considère comme plus ou moins dignes d'être recherchés ; c'est en quelque sorte ce qui donne un sens à sa vie, c'est l'objectif qu'il se donne. D'après FEERTCHAK, H. *Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie*. Paris : Armand Colin, 1996. p. 86

soumises aux interviewés qui doivent les classer par ordre d'importance.

Le test de Rockeach est caractérisé par une grande simplicité. Mais il a l'inconvénient de ne considérer qu'un nombre limité de valeurs et de ne mesurer l'importance de ces valeurs que sur une échelle ordinale. Il ne mesure donc pas l'importance absolue des valeurs considérées. (...)

## 5. Techniques sur la base des indicateurs

Si l'on considère les valeurs comme des concepts qui se composent de plusieurs «éléments», il est possible de les identifier par l'étude de ces éléments constituant des «indicateurs» : plusieurs indicateurs représentent ensemble une ou plusieurs valeurs.

Le chercheur peut alors choisir entre deux procédés : le premier implique qu'il détermine, *a priori*, les indicateurs qui doivent représenter une valeur. Dans le second, il ne formule que le cadre dans lequel il étudie les valeurs.

Dans le premier groupe, on trouve le test de «Study of values» développé par Allport, Vernon et Linzey<sup>482</sup>. Dans ce test, six valeurs (...) sont étudiées par le biais de 45 items. Il a été utilisé pour l'étude des valeurs des dirigeants et repris par plusieurs études. Dans le 2<sup>ème</sup> groupe, on n'attribue pas, *a priori*, des indicateurs aux valeurs. On essaie d'abord de générer une liste d'indicateurs qui sont ensuite (notamment par des méthodes statistiques) regroupés en valeurs distinctes. Un exemple connu de l'utilisation de ce procédé est celui d'Hunady, créateur du «Organizational Values Dimension Questionnaire» (Q.V.D)

Les avantages de cette technique de mesure sont les suivants : elle n'exige pas de base de connaissances théoriques trop évoluée, elle permet la radioscopie de l'univers total des valeurs et une faible probabilité que la personne enquêtée reconnaisse les buts de l'enquête.<sup>483</sup>

Les trois temps de la réflexion de Bamberger (intérêt de l'étude des valeurs du dirigeant, questions engendrées par cette étude, et techniques de mesure des valeurs) fixent un certain nombre de repères sur le thème des valeurs par rapport auquel il est possible et nécessaire de prendre position.

Comme lui, nous partageons l'idée que les valeurs du dirigeant de PME ont une influence décisive sur de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise. Les questions qu'il soulève sont celles par lesquelles quiconque réfléchit à la question des valeurs doit nécessairement passer, en commençant par la première d'entre elles : quelles sont ces valeurs ?

Au moment où il publie son article, et bien qu'il note le caractère récent de la recherche sur les valeurs du manager, il peut néanmoins se fonder sur un nombre déjà appréciable d'enquêtes empiriques sur l'identification des valeurs, dont certaines concernent plus particulièrement celles du dirigeant.

---

<sup>482</sup> ALLPORT, GW., VERNON, PE., LINDZEY, G.

<sup>483</sup> Id., p. 1359-1361

Ses travaux, dans ces conditions, ont consisté à adapter ces enquêtes à la spécificité du patron de PME, grâce à un instrument de mesure qu'avec d'autres chercheurs il a baptisé QIVAD (questionnaire d'identification des valeurs et attitudes des dirigeants).

La liste des valeurs et des attitudes sélectionnées sont les suivantes :

1) Le dirigeant

- Sa vie professionnelle
- Sa vie extra-professionnelle
- Sa vie familiale
- Sa vie personnelle
- Sa vie politique
- La religion
- La propriété
- La tradition
- La succession

3) Système de gestion

- Incertitude
- Risque
- Efficacité/profit
- Méthodes scientifiques
- Changement
- Changement – information
- Changement – participation
- Innovation
- Planification
- Contrôle

2) Entreprise – environnement

- Libéralisme/interventionnisme
- Libre échange
- Attitude face à la loi
- La croissance
- Indépendance
- Coopération
- Croissance – coopération
- Responsabilité sociale
- Qualité des produits
- Responsabilité vis-à-vis des consommateurs
- Responsabilité à l'égard des concurrents

4) Organisation humaine

- Pouvoir/autorité
- Hiérarchisation
- Reconnaissance contre pouvoir
- Information
- Formalisation
- Confiance
- Négociation
- Conflit
- Relation collaborateur/dirigeant
- Egalité des membres
- Paternalisme
- Coordination
- Décentralisation
- Délégation
- Participation
- Reconnaissance du syndicat<sup>484</sup>

Bien que la distinction entre valeurs et attitudes ne soit pas expressément faite dans l'article présentant cette liste, une contribution ultérieure de Bamberger (1985) indique que tous les mots précédés par des tirets sont considérés comme des valeurs.

Dans le questionnaire qui résulte de ce travail, la seule affirmation qui représente la valeur «religion» est la suivante : «un dirigeant devrait tenir compte des principes prescrits par sa religion»<sup>485</sup>. La valeur «égalité des membres» est traduite en cinq affirmations, dont celle-ci :

---

<sup>484</sup> BAMBERGER, I., DURAND, P., VALENCIA DEL TORO, J. Questionnaire d'identification des valeurs et des attitudes des dirigeants, « QIVAD ». *Cahiers stratégie et organisation*, 1981, n°9, 18 p.

<sup>485</sup> Bamberger, 1981, p. 8

«qu'un employé soit bouddhiste, musulman ou chrétien ne doit avoir aucune importance pour un dirigeant d'entreprise»<sup>486</sup>. Le répondant est invité à choisir une réponse sur une échelle en sept points allant de tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord.

La méthode d'identification des valeurs suivie par Bamberger est pour l'essentiel une dérivation des travaux d'Hunady, le créateur du Q.V.D, déjà mentionné, et d'autres chercheurs de Ohio State University. Selon Bamberger, ces derniers :

ont élaboré un item-pool de plusieurs milliers d'énoncés relatifs à la mesure des valeurs des dirigeants. A la suite des résultats de plusieurs enquêtes, faites à plusieurs reprises, ce groupe a retenu en définitive les domaines suivants :

considération

compétition et exploitation

climat managérial

conservatisme dans la prise de risque

syndicalisation

paternalisme

préoccupation pour la qualité des produits et pour le personnel

responsabilité sociale

égalité des membres

statut et autorité de l'encadrement<sup>487</sup>

Bamberger ajoute que, «selon les chercheurs de Ohio State University, ces dix dimensions reflètent les systèmes de valeurs des dirigeants.»<sup>488</sup>

On observe que les chercheurs qui travaillent selon ce type de méthode ont en définitive deux préoccupations essentielles. La première est de découvrir les mots ou les énoncés les plus adéquats à la représentation des valeurs. Ils sont à l'initiative de ces formulations, qu'ils cherchent ensuite à éprouver sur les sujets de l'enquête pour remonter jusqu'aux valeurs. Ce faisant, il supposent que ces formulations renvoient à des significations communément comprise et partagées.

---

<sup>486</sup> Id., p. 16

<sup>487</sup> Bamberger, 1982, p. 1361-1362

<sup>488</sup> Idem

La seconde préoccupation est de s'assurer qu'ils ont bien couvert l'espace entier des valeurs du sujet particulier auquel il s'intéresse, le dirigeant. Cela les conduit naturellement à déterminer un ensemble qui se situe entre les typologies des valeurs humaines à visée universelle (comme celles de Rockeach<sup>489</sup>, ou Schwartz<sup>490</sup>) et celles qui tiennent compte de l'ancrage spécifique des dirigeants. Toutefois, le résultat auquel ils aboutissent prétend, à son tour, à l'universalité pour le sujet considéré, en l'occurrence le dirigeant. Cela explique la multiplication des comparaisons inter-culturelles destinées à fonder cette universalité au-delà des différences.

Ainsi, apparaît-il que plus l'aire d'étude des valeurs est vaste, plus les risques de «forcer» l'universalité augmentent. Rien n'impose de croire a priori que les langages et les formulations retenues pour représenter les valeurs soient partagés et compris par tous de la même manière au fur et à mesure que s'agrandit le champ d'investigation, dont la limite est bien entendu l'humanité en général. A fortiori, rien ne garantit l'adéquation constante entre les énoncés retenus et les valeurs qu'ils désignent, au fur et à mesure que le champ d'application de la valeur grandit et qu'elle est, par conséquent, susceptible d'une beaucoup plus grande variété de significations.

Si nous avons insisté dès l'introduction de ce travail sur la spécificité des valeurs catholiques, ce n'est pas pour en nier la portée universelle, mais pour souligner qu'elles relèvent, notamment dans le domaine économique et social qui nous intéresse ici, d'un corps de principes écrits déterminé et singulier, qui constitue a priori l'espace de référence des valeurs des catholiques.

Aussi, la question fort difficile de l'inférence des valeurs à partir des opinions, que, selon Feertchak (1996), les spécialistes considèrent comme redoutable, ne se pose pas à nous dans ces termes.

En effet, en comparaison des travaux de Bamberger, ou de ceux dont il s'inspire, nous

---

<sup>489</sup> ROCKEACIL, M. *The nature of human values*. New York : The Free Press, 1973. 438 p.

<sup>490</sup> SCHWARTZ, SH., BILSKY, W. Toward a theory of universal content and structure of values : extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, vol. 38, n°3, p. 878-891.

n'avons pas à constituer l'ensemble fini des valeurs catholiques représentatives des dirigeants de PME de cette obédience, en éprouvant le plus grand nombre possible d'items sur le plus grand nombre possible de patrons.

Le problème de l'inférence se déplace et doit être formulé autrement. Nous avons identifié les principes auxquels les dirigeants du CFPC sont organiquement reliés du fait même de la constitution historique de ce mouvement, qui a toujours eu pour vocation de faire connaître et d'incarner dans le monde économique et social la doctrine sociale de l'Eglise. La question est par conséquent de savoir rattacher les propos des dirigeants sur la manière dont leur foi s'incarne dans l'entreprise à ces principes.

Les travaux de Bamberger ont à cet égard le mérite d'insister sur le fait que les valeurs doivent être repérées par des indicateurs qui en soient les témoins adéquats, ce que sont ici les principes normatifs de la doctrine sociale de l'Eglise. En outre, on peut considérer que, comme ceux de Bauer, ils fournissent un arrière-plan théorique au sujet que nous traitons en mettant en évidence les valeurs autres que religieuses qui peuvent inspirer un dirigeant de PME catholique.

Nous nous trouvons toutefois à nouveau en face d'une théorie dont l'adéquation à notre objet n'est en réalité que très partielle. La mise en relation concomitante à laquelle procède Bamberger de deux variables comme les valeurs du dirigeant, d'une part, et le comportement stratégique de l'entreprise, d'autre part, a sans aucun doute le mérite de révéler quelles valeurs particulières du dirigeant affectent de manière probante tel ou tel aspect du comportement stratégique de l'entreprise, mais elle n'en pénètre pas les raisons. De même, les travaux de Quinn (1997) que nous avons présentés en introduction révèlent par contraste avec d'autres groupes de dirigeants de PME la plus grande sensibilité éthique des patrons en relation avec des organisations religieuses, mais il n'en discerne pas non plus les raisons.

Aussi, mis à part l'apport de Bauer, qui déduit le comportement du dirigeant de PME du conflit des rationalités qui l'habite, nous avons dû constater, au terme de notre exploration de la littérature sur les différents champs en rapport avec notre sujet que les théories examinées reposent sur des méthodologies inadéquates à notre objet.



Il restait toutefois à se tourner vers les recherches en management les plus capables, en toute logique, de «serrer» de plus près la spécificité de notre question, celles qui font le lien entre «éthique des affaires» et «dirigeant de PME».

### 3.ETHIQUE DU DIRIGEANT DE PME

Deux articles significatifs parus en 1994 font état des connaissances disponibles sur le thème de «l'éthique» du dirigeant de PME. D'origine américaine, tous deux constatent que la compréhension des déterminants des valeurs éthiques - ou des facteurs qui structurent les perceptions éthiques - des 18 millions d'hommes et de femmes qui dirigent des PME aux USA est très faible.

En outre, Smith et Oakley<sup>491</sup> considèrent que la relation entre valeurs personnelles et actions de et dans l'organisation demeure un défi pour l'étude des comportements organisationnels.

Les raisons de ces insuffisances sont au-moins de deux ordres. Avec Quinn (1997), nous avons déjà noté que l'intérêt pour l'étude de la PME, a fortiori sous l'angle éthique, ne s'est imposé qu'avec la prise de conscience progressive de la valeur économique et sociale de la PME. Mais, une autre raison, peut-être plus décisive encore, rend très ardues les investigations du domaine éthique : la question de la mesure.

Smith et Oakley résumant assez bien la situation de ce point de vue :

Il est extrêmement difficile de mesurer empiriquement et précisément les valeurs éthiques. Les chercheurs qui ont exploré ce sujet ont recouru à des instruments d'enquête classiques qui, comme Cavanagh et Fritzsche (1985, 279) le suggèrent, «fournissent des données sur les principes éthiques plus que sur les comportements.» Fritzsche et Becker suggèrent que les études qui utilisent des saynètes hypothétiques pour lier le comportement managérial à des questions éthiques de toutes sortes sont impuissantes à comprendre le comportement des sujets pour en déduire des applications et des prédictions consistantes. Ils soutiennent que cette faiblesse est une des raisons pour lesquelles les chercheurs trouvent difficile de comprendre la relation entre le système de valeurs personnelles et les facteurs qui influencent les décisions managériales d'un individu. Ces outils sont également

---

<sup>491</sup> SMITH, PL., OAKLEY III, EF. A study of the ethical values of metropolitan and nonmetropolitan small business owners. *Journal of small business management*, Octobre 1994, p. 17-27

critiqués du fait qu'ils reposent sur des questionnements qui sont particulièrement perméables aux biais de la «désirabilité sociale» des réponses (Randall and Fernandes 1991, 805). Il serait certainement préférable, dans ces conditions, d'examiner au quotidien les décisions prises et les actions réalisées par les dirigeants de PME qui sont en rapport avec leurs valeurs éthiques ; mais cela n'est pas pensable dans les limites d'une étude en coupe des phénomènes.<sup>492</sup>

Cette citation met spontanément en évidence la nouvelle insatisfaction que nous avons ressentie à l'examen de la littérature a priori plus en rapport avec notre sujet : l'insuffisance des méthodes d'enquête dominantes en vigueur dans le champ de «l'éthique des affaires».

#### 4.ETHIQUE DES AFFAIRES

Au début des années 1990, Randall et Gibson<sup>493</sup> publient un article qui fera date sur la nature et la pertinence des méthodologies utilisées dans le champ de l'éthique des affaires. Ils révèlent alors que 81% des recherches se fondent soit sur des questionnaires, soit sur des scénarios. Compte tenu de l'importance prise par ce procédé, ils en examinent attentivement les lacunes dans les articles qui s'en réclament (76 sur 94). Ils concluent que les questions et les scénarios utilisés sont en général trop vagues et manquent de réalisme, cependant que les questions fermées forcent la réponse à se loger dans des catégories trop étroitement définies à l'avance, ce qui d'une part interdit au répondant d'imaginer une solution plus appropriée à la situation qui lui est soumise et d'autre part se prête assez mal à l'état de développement embryonnaire du champ de l'éthique des affaires.

L'interview approfondie, qui ne représente pourtant que 4% des méthodes utilisées dans l'enquête de Randall et Gibson (1990), paraît particulièrement adaptée à Liedtka (1992) pour aborder le champ de la décision en relation avec l'éthique, soit, en définitive, la question centrale de tout le champ de l'éthique des affaires.

---

<sup>492</sup> Op. cit., p. 19

<sup>493</sup> RANDALL, DM., GIBSON, AM. Methodology in business ethics research : a review and critical assessment. *Journal of business ethics*, Juin 1990, vol. 9, n°6, p. 457-470

En effet, cette méthode est ouverte par nature au recueil de dimensions ignorées par les méthodes d'enquête quantitatives traditionnelles : le sens que le sujet donne à l'action et le contexte organisationnel dans lequel il agit.

De la première dimension, Liedtka dit qu'elle concerne non seulement les processus analytiques exigés par le fait de connaître, mais aussi bien les aspects perceptuels et affectifs. De la seconde, elle rappelle combien elle façonne la manière dont les individus prennent leurs décisions.

Toutefois, l'adéquation de l'interview à ces aspects est reconnue depuis longtemps dans les sciences sociales et n'épuise pas son utilité pour les questions de décision et d'éthique. Leur complexité propre tient à la faible structuration naturelle des dilemmes éthiques, aux multiples rôles qu'endosse l'individu dans l'organisation et à la différence des systèmes de valeur en présence, à l'échelle de l'individu, du groupe ou de l'institution.

Dans ces conditions, la tentation de simplifier à l'extrême les situations étudiées afin d'utiliser des méthodes quantitatives «rigoureuses» peut, selon Liedtka, être très puissante, mais conduire à une compréhension techniquement fiable mais de faible validité externe du phénomène. L'interview sait à l'inverse capturer et restituer la richesse de l'expérience du sujet.

Une deuxième raison milite en faveur de cette technique. Bien conduite, fondée sur une relation de confiance entre le chercheur et le sujet, elle permet progressivement de relever certains biais inhérents aux réponses socialement convenues, exagérées ou déformées de ce dernier. Les choix du dirigeant s'appuient bien souvent, en effet, sur des postulats et des croyances non analysés, ni même parfois explicites pour le décideur lui-même. Aussi, la validité des témoignages du sujet sur sa propre expérience est-elle un problème méthodologique crucial dans les recherches sur l'éthique. La reconstitution actuelle ou rétrospective du processus et du contenu de sa pensée est si délicate que le dialogue est un moyen irremplaçable d'aider le sujet à prendre du recul et de la distance par rapport à ses représentations spontanées. En outre, les thèmes inhérents au champ éthique sont souvent si sensibles que seule l'intimité d'une conversation en confiance peut à la fois éviter les

phénomènes de censure et de fermeture et perpétuer la recherche d'indices et de confirmations dans le propos du sujet.

Enfin, Liedka note que la recherche dans le champ éthique en est au stade de la construction théorique. Certains concepts ont été découverts, d'autres sont en cours de test. Les variables ne sont pas précisément et clairement définies, pas plus que leurs relations réciproques. Tout cela plaide en faveur d'approches qualitatives.

Un dernier argument décisif en faveur de ces dernières nous est donné par Frédérick (1992). Il observe en effet que des valeurs ou des raisonnements moraux explicitement préférés ou déclarés au cours du protocole de recherche ne s'appliquent plus dès qu'ils réintègrent la vie courante. Une raison notable de cette situation tient au fait que les valeurs, éthiques ou pas, qui guident la décision renvoient inextricablement à des dimensions cognitive, affective et comportementale, ce que Liedtka souligne également. Si l'aspect cognitif est aujourd'hui mieux connu, les deux autres le sont insuffisamment. Or comprendre le lien qui unit la compréhension intellectuelle de la valeur par le sujet au comportement de décision, affectivement déterminé, qui résulte de sa connaissance est une clef essentielle pour comprendre pleinement la traduction des valeurs en action. Même si en pratique le processus de décision est un phénomène continu, que seule l'analyse conceptuelle compartimente.

Les composantes affectives des valeurs expliquent pourquoi ces valeurs ou ces raisonnements moraux déclarés ou préférés, exprimés au cours d'un protocole de recherche et renvoyant à une dimension cognitive, ne s'appliquent plus dès qu'ils réintègrent la vie courante. Si l'observation continue du praticien est ce qui répondrait le mieux à la levée de l'obstacle, celle-ci n'est toutefois pas aisément faisable, comme le confirme la citation de Smith et Oakley précédente.

Aussi, pour Frédérick, c'est dans l'étude de l'environnement du décideur que réside probablement la réponse, ou plus exactement dans celle de l'interaction sujet-environnement.

Par là, il faut entendre des indicateurs tels que :

- climat éthique de l'organisation
- traits dominants de la culture d'entreprise
- traditions et pratiques éthiques prévalant dans une industrie

Or, même si la méthode de l'interview peut aussi tomber sous le coup de la critique de Frédéric dès lors qu'elle recueille des «déclarations», on a vu toutefois qu'elle demeure irremplaçable pour comprendre en profondeur les contextes de l'action humaine.

La littérature disponible en éthique des affaires sur la première moitié des années 1990 nous a permis de valider notre préférence pour les approches qualitatives en raison d'une part de la complexité du sujet et d'autre part du peu de connaissances accumulées à son propos.

Ce manque de connaissances est, bien qu'à des degrés divers, un trait commun à l'ensemble des champs théoriques examinés sur la période. Il explique pourquoi les cadres conceptuels disponibles avaient une dimension heuristique prononcée, et pas encore la portée de théories générales éprouvées.

En outre, les pratiques méthodologiques dominantes dans ces champs sont apparues comme inadéquates à notre objet, exceptées l'approche adoptée par Bauer (1993), mais sur laquelle il est peu explicite, et, de manière beaucoup plus probante, celle suggérée par Liedtka (1992), qui recommande vivement, dans le champ de l'éthique des affaires, d'user de l'interview dans une perspective qualitative.

Pleinement convaincus désormais de l'intérêt de persévérer dans cette orientation, qui, de fait, avait été déjà prise pour comprendre la spécificité des valeurs catholiques dans le domaine économique et social, nous avons voulu toutefois évaluer de manière plus systématique les implications exactes d'une stratégie de recherche qualitative.

Dans les sciences de gestion, sur la période 1995 -1997, ce type de recherche était minoritaire. Mais, en France, la publication en 1996 du manuel de Frédéric Wacheux<sup>494</sup> sur les méthodes qualitatives dans ces sciences a contribué à leur diffusion et leur essor.

Dans son introduction, il souligne que «la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes.» Il ajoute que «la réflexion sur la méthodologie a vocation à aider le chercheur dans la réalisation de ce projet», lui permettant ainsi de contribuer «à l'élaboration d'un théorique émergent (Glaser et Strauss, 1967), sous la condition de permettre l'accumulation des connaissances.»<sup>495</sup>

La synthèse de Wacheux est paru en 1996, ce qui nous a conforté dans notre orientation qualitative, mais notre recherche ayant commencé plus tôt, nous nous sommes fondés sur l'ouvrage de référence américain de Denzin et Lincoln<sup>496</sup> pour comprendre le champ de la recherche qualitative.

En outre, les auteurs que cite Wacheux, Glaser et Strauss, qui ont largement inspiré nos démarches, sont une référence centrale en matière de recherche qualitative. Il apparaît par conséquent plus pertinent de pouvoir situer avec précision leur position épistémologique dans le champ dont ils relèvent à l'origine : la recherche qualitative nord-américaine.

Aussi, convient-il d'en présenter exactement les caractéristiques principales, avant de présenter l'approche de Glaser et Strauss et d'en expliquer le choix. Une dernière justification à cette présentation est également de cerner de près ce qu'on appelle volontiers «le paradigme constructiviste», qui fait une percée dans les sciences de gestion depuis quelques années.

---

<sup>494</sup> WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996. 290 p. Gestion

<sup>495</sup> Op. cit., p. 15

<sup>496</sup> DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994. 643 p.

# CHAPITRE V – CHOIX D'UNE STRATEGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE

## 1. LE CHAMP DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

On peut caractériser le champ de la recherche qualitative par son histoire ; le contenu multiple de son opposition au positivisme ; les grandes réponses, également qualifiées de paradigmes<sup>497</sup>, qu'il fournit aux questions successives de la conception de la réalité (ontologie), du contenu, des modalités et des limites de la connaissance qu'on peut en avoir (épistémologie), des techniques et des méthodes les plus appropriées pour établir cette connaissance (méthodologie).

Ces trois dimensions sont évidemment reliées. C'est au travers de son histoire que le champ de la recherche qualitative a été amené à formaliser toujours plus clairement depuis plus de vingt ans<sup>498</sup> la nature de son opposition au positivisme. Celle-ci, à son tour, est constituée de l'ensemble des réponses aux questions respectives de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie que le champ de la recherche qualitative oppose aux tenants du positivisme.

Cette opposition n'est pas tout d'un bloc mais va des positions les plus proches à celles les plus éloignées du point de vue positiviste. Pour donner une idée du spectre de ces dernières, il est plus pertinent de présenter le tableau complet le plus récent de ces différences et oppositions pour présenter le champ de la recherche qualitative que de retracer l'histoire du champ lui-même, pour au moins deux raisons.

L'état présent des oppositions du point de vue qualitatif au point de vue positiviste résume les soubresauts, les variations, les ralentissements et accélérations de cette histoire, dont il est l'aboutissement actuel. De plus, cette histoire, même s'il ne s'agissait que de la résumer,

---

<sup>497</sup> «Un paradigme comprend trois éléments : l'épistémologie, l'ontologie et la méthodologie. L'épistémologie demande, comment connaissons-nous le monde ? Quelle est la relation entre le chercheur et ce qu'il connaît ? L'ontologie pose des questions de base sur la nature de la réalité. La méthodologie se concentre sur la manière dont nous obtenons la connaissance sur le monde.», extrait de DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Major paradigms and perspectives. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, p. 99.

<sup>498</sup> « Ces vingt dernières années, une révolution méthodologique tranquille s'est produite dans les sciences sociales. (...) le degré auquel cette "révolution qualitative" a atteint les sciences sociales et les champs de recherche inhérents est impressionnant. » Ces citations sont extraites de la préface de l'ouvrage de DENZIN et LINCOLN.

devrait au moins reposer sur l'étude comparée des traditions de recherche qualitatives d'Europe et des Etats-Unis. Cette entreprise n'est pas strictement nécessaire pour mener à bien nos travaux, mais, si nous avions à le faire nous serions plus en mesure - aujourd'hui tout au moins - de retracer l'histoire américaine de la recherche qualitative que celle d'Europe, ce qui serait injuste pour cette dernière.<sup>499</sup>

Pourtant, le tableau que nous proposons ne va pas, à son tour, sans biais. Ceux-ci sont de deux ordres.

D'origine nord-américaine<sup>500</sup>, la partition de la recherche qualitative qu'il propose reflète nécessairement l'organisation, les débats et les spécificités académiques de cette aire culturelle. A son tour, cette proposition n'est pas obligatoirement la seule possible pour les chercheurs américains eux-mêmes.<sup>501</sup>

Ces réserves atténuent mais n'invalident pas la portée synoptique du manuel coordonné par Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln.

---

<sup>499</sup> La dette de la recherche qualitative américaine envers celle d'Europe est clairement signalée par HAMILTON, David. Traditions, preferences, and postures in applied qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part I, chap. 3, p. 60-69.

<sup>500</sup> Nous nous appuyerons principalement sur :

- DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Introduction: Entering the field of qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 1, p. 1-17.
- DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Major paradigms and perspectives. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, p. 99-104.
- GUBA, EG., LINCOLN, YS. Competing paradigms in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, chap. 6, p. 105-117.

<sup>501</sup> Evoquant la rédaction de l'ouvrage *Handbook of qualitative research*, leurs auteurs, Norman K. Denzin (University of Illinois at Urbana-Champaign) et Yvonna S. Lincoln (Texas A&M University) signalent plusieurs fois ce point et ses raisons :

- «En fait, nous avons découvert que le champ de la recherche qualitative se définit d'abord par une série de tensions essentielles ; de contradictions et d'hésitations. Ces tensions s'inscrivent entre définitions et conceptions concurrentes du champ.»
- «Les réseaux disciplinaires des chercheurs qualitatifs ne se croisent pas nécessairement entre eux, ne se parlent pas, ni ne se lisent.»
- «Nous nous sommes battus (ainsi que les auteurs que nous avons contactés et nos conseillers) sur la signification de termes comme paradigme, épistémologie, cadre interprétatif, matériel empirique et de leurs oppositions avec données, stratégies de recherche, et étude de cas.»

Ces citations sont extraites de la préface de DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994. 643 p.



## ***1.1.La recherche qualitative face aux questions de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie***

### *1.1.1.Traits communs à l'ensemble de la recherche qualitative*<sup>502</sup>

La recherche qualitative se signale par 5 caractéristiques :

- sa transversalité : parce qu'elle est une démarche scientifique à part entière, elle peut être utilisée dans des disciplines, des champs et des thématiques très différents. Elle sert aussi bien aux sciences naturelles que sociales, et favorise une approche interdisciplinaire, transdisciplinaire voire antidisciplinaire de la science;
- son postulat principal : elle réclame qu'on étudie les phénomènes dans leur contexte naturel, en s'efforçant de les interpréter à partir des significations que les gens concernés leur prêtent;
- sa sensibilité aux implications éthiques et politiques que soulève sa démarche;
- sa conception du chercheur
- son opposition au positivisme

Ces deux derniers points méritent un plus ample développement.

Le chercheur qualitatif est un professionnel à tout faire<sup>503</sup> ou, en d'autres termes, un « bricoleur » qui relie étroitement entre elles des pratiques de recherche qui apportent des

---

<sup>502</sup> Cette analyse reprend en les synthétisant les principales considérations de DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Introduction: Entering the field of qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 1, p. 1-17.

solutions à une question, un problème posés dans une situation concrète. La solution qui résulte de cet enchevêtrement de pratiques est une construction qui émerge progressivement, et qui se transforme au fur et à mesure que différents outils, méthodes et techniques sont ajoutés au puzzle.

Le choix des outils à utiliser, des pratiques de recherche à employer n'est pas posé d'avance. Il dépend des questions qui sont posées, et celles-ci, à leur tour dépendent du contexte à partir duquel elles ont été formulées, et de ce qu'il est possible d'y obtenir et d'y faire. Le chercheur qualitatif se fonde également sur une pluralité de méthodes pour obtenir une compréhension profonde du phénomène en question. Pour certains, la réalité objective ne peut jamais être saisie, la multiplication des méthodes, appelée aussi triangulation, ne doit pas être considérée comme un moyen de validation mais bien comme une alternative à cette dernière. Pour les qualitatifs de tendance postpositiviste (Glaser & Strauss, 1967 ; Miles & Huberman, 1994), elle ne peut être qu'approchée.

Dans tous les cas, la combinaison dans une même étude de multiples méthodes, matériaux empiriques, perspectives et observateurs a pour but d'ajouter de la rigueur, de l'amplitude et de la profondeur à l'enquête.

Le « bricoleur » sait traiter un nombre important de tâches très diverses, qui vont de l'interview à l'observation, à l'interprétation de documents personnels et historiques, à une réflexion personnelle et une introspection intenses. Il lit beaucoup et dans des directions multiples ; il connaît bien les principaux paradigmes qui servent à l'interprétation de n'importe quel problème

---

<sup>503</sup> En américain : «A bricoleur is a "Jack of all trades or a kind of professional do-it-yourself person"». Cette citation, mentionnée par DENZIN, NK.& LINCOLN, YS dans leur introduction, est tirée de : Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press, p. 17

Il sait que ces derniers sont relativement irréductibles les unes aux autres, alors que les perspectives adoptées sur un objet sont plus malléables<sup>504</sup>. Aussi, le bricolage théorique auquel il se livre se passe-t-il entre paradigmes concurrents et perspectives qui se chevauchent.

Il est également conscient que la recherche est un processus interactif influencé par ses caractéristiques propres et celles des personnes étudiées (biographie, sexe, classe sociale, race ou appartenance ethnique), et qu'il n'existe pas de science libérée des questions de valeur. Enfin, il partage l'idée que les chercheurs produisent des récits d'un type particulier sur le monde qu'ils ont étudié, qui s'enracinent dans les manières bien spécifiques et bien ancrées de raconter que sont les paradigmes.

L'opposition au positivisme peut être appréhendée de deux manières. Soit a contrario, en examinant les objections des tenants du positivisme à ceux de la recherche qualitative ; soit en explorant la nature de l'opposition entre recherche qualitative et quantitative.

Toutefois, il faut auparavant souligner expressément que l'opposition du positivisme aux autres paradigmes (postpositivisme, constructivisme et théorie critique) ne se superpose pas exactement à celle qui met face-à-face les deux types de recherche. En effet, si des études d'orientation positiviste peuvent s'appuyer sur des données qualitatives, à l'inverse les travaux procédant des autres paradigmes peuvent recourir aux méthodes quantitatives. Par conséquent, la seule présence de données ou de méthodes soit qualitatives, soit quantitatives ne suffit pas à qualifier avec certitude le paradigme sous-jacent. Aussi, pour que l'idée d'opposition du positivisme à la recherche qualitative ait un sens, il faut admettre que cette dernière a une signification qui va au-delà du signalement de données ou méthodes qualitatives. Partout où elle est utilisée, l'expression «recherche qualitative» renvoie donc, comme nous l'avons déjà indiqué, à une rupture plus ou moins marquée avec les réponses que le positivisme fournit aux questions de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie.

---

<sup>504</sup> Un paradigme est «un ensemble de croyances qui guident l'action. Les paradigmes traitent des principes premiers ou ultimes. Ce sont des constructions humaines. Elles définissent la vision du monde du chercheur en tant que bricoleur de concepts. Ces croyances ne peuvent jamais être prouvées. En revanche, les perspectives ne sont pas aussi solidifiées ou unifiées que les paradigmes, bien qu'une perspective puisse avoir plusieurs points communs avec un paradigme, comme par exemple un ensemble partagé d'orientations méthodologiques. (...) La deuxième partie de ce volume examine les perspectives et les paradigmes principaux qui structurent et organisent désormais la recherche qualitative : positivisme, postpositivisme, constructivisme, théorie critique, ainsi que leurs positions afférentes. Dans l'alignement de ces paradigmes se situent les perspectives du féminisme, des modèles d'enquête ethnique et des études culturelles. » DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Major paradigms and perspectives. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, p. 99

Ce qui aux yeux des positivistes rassemble les tenants de la recherche qualitative, en dépit de leurs différences, c'est la conviction qu'ils leur prêtent qu'une science capable de dire le vrai en transcendant les opinions et les biais personnels n'est plus possible. Cette conception est perçue comme une attaque de la raison et de la vérité elles-mêmes. Aussi, la prétention de la recherche qualitative à la scientificité leur apparaît-elle comme le masque d'un subjectivisme incontrôlé ou d'une philosophie inavouée.

Quelle que soit l'opinion que l'on a de la critique du positivisme à l'égard de la recherche qualitative, il faut bien admettre qu'elle sait mettre en relief ce qui fait l'unité de cette dernière au-delà des différences : la récusation d'une réalité objective qui soit appréhendable en tant que telle par l'effort de science.

L'exploration du face-à-face recherche qualitative/recherche quantitative met en relief quatre différences de perspective prononcées sur l'objet à étudier, qui montrent quelle image de la réalité se font respectivement la recherche qualitative et la recherche quantitative, que l'on pourra considérer ici - en raison des quatre différences identifiées - comme symbole valable des conceptions du positivisme.

- étude de variables ou de processus ?<sup>505</sup>

Le mot «qualitative» met l'accent sur des processus et des significations qui ne sont pas rigoureusement examinés, voire mesurés, en termes de quantité, montant, intensité ou fréquence. Les chercheurs qualitatifs insistent sur la nature socialement construite de la réalité, la relation intime qui s'établit entre le chercheur et ce qu'il étudie, ainsi que les contraintes de situation qui informent l'enquête. Ils accordent un poids tout particulier à la question des valeurs qui sous-tendent toute recherche. Ils cherchent des réponses à des questions qui soulignent la manière dont l'expérience sociale se construit et se voit attribuer une signification. Par contraste, les études quantitatives s'attachent à la mesure et à l'analyse de relations causales entre variables, et l'investigation est censée être vierge de toute considération de valeur.

- saisir le point de vue individuel

Quantitativistes et qualitativistes sont tous concernés par le point de vue de l'individu. Toutefois, ceux-ci pensent qu'ils peuvent mieux comprendre les perspectives de l'acteur au moyen d'entretiens et d'observations approfondis. Ils avancent que les quantitativistes sont rarement en mesure de saisir le point de vue du sujet, parce qu'ils doivent se fonder sur un matériau empirique plus impersonnel, plus susceptible d'inférence. A l'inverse, beaucoup de chercheurs qualitatifs considèrent les données produites par les méthodes interprétatives, plus «soft», comme peu fiables et objectives, voire impressionnistes.

- examiner les contraintes de la vie quotidienne

Les chercheurs qualitatifs sont plus en mesure que les quantitativistes d'intégrer les contraintes propres à la

---

<sup>505</sup> Les propos qui suivent reprennent en les traduisant :

- l'introduction de la partie : «Qualitative versus Quantitative research»
- les paragraphes successifs : «Capturing the individual's point of view» ; «Examining the constraints of every day life» ; «Securing rich descriptions», Op. cit., p. 5-6

vie sociale quotidienne. Ils en voient le mouvement et y inscrivent leurs découvertes. Les chercheurs quantitatifs, à l'inverse, cherchent à s'en soustraire, et l'étudient rarement de manière directe. Ils sont guidés par une conception nomothétique de la science. Celle-ci s'exprime par des probabilités, qu'ils déduisent de l'étude d'un grand nombre de cas choisis aléatoirement. Ce type de conclusions se situe au-delà et en dehors des contraintes de la vie quotidienne. Les qualitatifs adoptent une position idiographique qui se concentre sur les spécificités des cas particuliers.

- s'assurer que les descriptions sont riches d'informations

Les chercheurs qualitatifs pensent que des descriptions denses, riches du monde social sont précieuses, alors que leurs homologues quantitatifs sont moins concernés par cette attention au détail, en raison de leur perspective nomothétique.

### ***1.2. Différences et oppositions internes au champ de la recherche qualitative***

Le principal facteur de différenciation du champ de la recherche qualitative tient à la nature et au degré de rupture avec le positivisme.

Trois critères de différenciation peuvent dès lors être retenus :

- la nature et l'intensité de la critique faite au positivisme ;
- les réponses que fournissent les principaux paradigmes de la recherche qualitative aux questions respectives de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie, ainsi que le degré de la rupture avec le positivisme qui en découle ;
- les implications qui résultent de ces paradigmes sur un certain nombre de problèmes concrets posés par la pratique de la recherche.<sup>506</sup>

---

<sup>506</sup> Ces trois niveaux d'analyse sont proposés par GUBA, EG. et LINCOLN, YS. dans : Competing paradigms in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Part II, chap. 6. p. 105-117. Nous nous appuyons sur leurs développements.

### 1.2.1. Nature et intensité de la critique faite au positivisme

On peut distinguer une critique interne au positivisme et une critique externe à celui-ci. La première repose sur 5 éléments.

#### a.L'élimination d'éléments de contexte déterminants

Nous avons déjà souligné que la recherche qualitative est plus sensible par nature aux contraintes de situation, parfois très locales, qui affectent les conduites humaines. A l'inverse, en se concentrant sur un nombre limité de variables sélectionnées selon certaines techniques de choix et de contrôle, la recherche quantitative court le risque de laisser échapper des variables dont les effets, s'ils étaient incorporés à l'étude, pourraient fort bien altérer la valeur des conclusions. Aussi, gagne-t-on souvent en rigueur formelle ce que l'on perd en pertinence, dans la mesure où l'effort de généralisation n'a de sens que dans des contextes fortement appauvris.

#### b.La coupure entre théories générales et contextes locaux

Les théories générales convoquées pour conduire une enquête, ou bien les hypothèses à tester, peuvent n'avoir que peu ou pas de sens du tout pour les individus, les groupes, les sociétés ou les cultures étudiées. Dès lors, les données qualitatives recueillies sur ce que les individus pensent et ressentent s'avèrent irremplaçables pour fonder la valeur des théories utilisées, ainsi que le soutiennent notamment les tenants de la découverte de théories enracinées dans le réel.<sup>507</sup>

#### c.L'inapplicabilité des données générales aux cas particuliers

Comme le précisent Guba & Lincoln<sup>508</sup> : «La généralisation, quand bien même elle aurait un sens du point de vue statistique, ne s'applique pas au cas individuel (le fait que 80% d'individus présentant certains symptômes déterminés ont un cancer du poumon est au

---

<sup>507</sup> Il s'agit principalement de :

- STRAUSS, A., CORBIN, J. *Basics of qualitative research. grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park : Sage Publications, 1990. 270 p.
- GLASER, BG., STRAUSS, AL. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter, 1967. 271 p.

<sup>508</sup> Op. cit., p. 106

mieux une preuve incomplète que tel patient particulier présentant les mêmes symptômes a cette maladie). Les données qualitatives peuvent aider à surmonter ces ambiguïtés.»

#### d.L'exclusion de l'enquête de la logique de la découverte

Dans la vision classique ou positiviste de la science, la manière dont ont été découvertes les hypothèses à tester est méconnue ou dissimulée au profit de l'exposé normatif de l'enquête empirique et de ses conclusions. Le respect d'une certaine orthodoxie méthodologique tend ainsi à occulter les découvertes de chercheurs plus créatifs ou indépendants.

Le cinquième élément renvoie à la nécessité, signalée maintes fois, de se fonder sur le sens et les intentions que les êtres humains accordent à leurs actions.

On le voit, à l'exclusion des considérations sur l'oubli du processus de découverte, l'ensemble de la critique interne du positivisme est une reprise et un approfondissement, sous d'autres angles, des différences de perspective entre recherche quantitative et qualitative déjà signalées ci-dessus. Cette critique constitue par conséquent un patrimoine commun à l'ensemble du champ, et en explique en partie la naissance et le développement.

Toutefois, ce qui vaut à cette critique le qualificatif d'interne, c'est qu'elle est une tentative d'amélioration et d'aménagement du positivisme traditionnel sans qu'elle rejette ses postulats principaux. A l'inverse, la critique dite externe touche aux racines mêmes des croyances fondatrices de ce dernier. Elle repose sur 4 remises en cause majeures :

#### e.Le conditionnement théorique des «faits»

L'approche conventionnelle postule une nette séparation entre le domaine des hypothèses, qui découlent d'une approche théorique particulière et celui des faits qui sont destinés à les vérifier ou les falsifier. A cela, la critique externe du positivisme oppose l'idée de leur interdépendance : les «faits» ne s'imposent jamais par eux-mêmes ; ils ne le deviennent qu'à partir d'une perspective théorique qui les constituent comme tels. Dans ces conditions, les hypothèses et les observations qui doivent servir à les éprouver ne sont pas indépendantes.

#### f.L'indétermination du lien entre théorie et empirie

Egalement connue comme problème de l'induction, cette critique met en évidence l'impossibilité de rendre compte d'un ensemble de faits au moyen d'une théorie univoque, exclusive de toute autre explication. Cette constatation ébranle la croyance en la possibilité d'obtenir grâce à la science la vérité une et ultime sur les phénomènes étudiés.

#### g.Le conditionnement des «faits» par les valeurs

Si les faits dépendent de la théorie, celle-ci, à son tour, comporte ou inclut un jugement de valeur sur la réalité. Aussi, est-il impossible de soutenir, selon cette nouvelle critique, la position d'une science à l'abri de la question de la valeur. Ainsi, les faits sont également constitués à partir d'une perspective conditionnée par cette dernière.

#### h.La nature interactive du rapport entre sujet et objet

L'influence de l'observateur sur l'objet a été mise en évidence dans les sciences physiques depuis longtemps. Elle n'en est que plus vraie dans les sciences de l'homme où l'objet est un être humain. Un pas plus loin, on peut même considérer que les découvertes de ce champ sont principalement engendrées au sein de l'interaction entre des personnes, les uns sujets de l'enquête, les autres objets.

### 1.2.2.Les quatre paradigmes de la recherche qualitative

Précisons d'abord la définition que Guba & Lincoln<sup>509</sup> donnent de «paradigme» :

(...) un ensemble de *croyances fondamentales* (ou métaphysiques) qui traitent des principes premiers ou ultimes. Il représente une *vision du monde* qui définit, chez son hôte, la nature du «monde», la place de l'individu en son sein, et l'éventail des relations possibles à ce monde et à ses parties comme le sont, par exemple, les cosmologies et les théologies. Ces croyances sont fondamentales au sens où elles doivent être acceptées comme des articles de foi (quelle que soit la qualité de l'argumentation déployée à leur propos) ; il n'y a aucun moyen d'établir leur vérité ultime. S'il existait, les débats philosophiques reflétés dans ces pages auraient été résolus il y a des milliers d'années.

---

<sup>509</sup> Op. cit., p. 107



Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'adoption d'un paradigme à des fins de recherche signifie essentiellement que l'on donne des réponses déterminées à trois questions principales :

1. celle de l'ontologie
2. celle de l'épistémologie
3. celle de la méthodologie

L'ordre de réponse à ces questions n'est pas indifférent. En effet, la troisième dépend de la deuxième qui, à son tour, dépend de la première. Aussi, faut-il logiquement clarifier au départ à quelle croyance sur la nature de la réalité on se rattache, et, partant, expliquer ce qui en elle est connaissable (ontologie). Puis, il convient d'instruire la question épistémologique, qui explicite la nature de la relation entre le sujet et l'objet de la connaissance. Enfin, le choix de la méthodologie, qui est l'ensemble des moyens permettant d'établir cette connaissance, est étroitement conditionné par les réponses faites aux 2 questions précédentes.

Guba & Lincoln distinguent quatre paradigmes dans le champ de la recherche qualitative<sup>510</sup> :

- positivisme
- postpositivisme
- théorie critique
- constructivisme

Ils associent le positivisme à la conception dominante qui a prévalu dans les sciences physiques et sociales depuis 400 ans environ, cependant que le postpositivisme leur apparaît comme une tentative de répondre aux principales critiques adressées au premier tout en continuant à en adopter les axiomes de base. Le paradigme de la théorie critique recouvre plusieurs conceptions alternatives aux modèles de science précédents et ne se laisse pas enfermer facilement. Relevant d'une optique à l'origine marxiste, il s'étend des travaux de l'École de Francfort aux actuels courants du poststructuralisme, du postmodernisme, des études culturelles et féministes. Le constructivisme enfin, dont l'unité repose sur la remise en

---

<sup>510</sup> Op. cit., p. 108-109

cause plus ou moins marquée de l'idée qu'il existe une réalité en soi (ontologie relativiste), renvoie toutefois à des mouvances variées et complexes.

Guba & Lincoln nous proposent ensuite un tableau des réponses fournies par chacun de ces paradigmes aux 3 questions inhérentes à l'entreprise scientifique<sup>511</sup>.

Avant de développer ces points, trois remarques s'imposent :

- les auteurs considèrent leurs propositions comme des constructions sujettes à débats, critiques et discussion ; et précisent d'entrée de jeu leur affiliation au constructivisme ;
- le paradigme positiviste est dans leur présentation l'aune à laquelle les paradigmes alternatifs se mesurent ; mais on ne perçoit pas clairement s'ils l'incluent ou pas dans le champ de la recherche qualitative. On peut citer en renfort Denzin & Lincoln qui rappellent que :

Historiquement, la recherche qualitative s'est définie au sein du paradigme positiviste, les chercheurs qualitatifs voulaient alors faire de la bonne recherche positiviste avec des méthodes et des procédures moins rigoureuses.<sup>512</sup>

Le positivisme serait donc à la fois l'ancêtre et l'anti-modèle de la recherche qualitative actuelle et la construction proposée ne concerne que les sciences sociales.

L'unité interne des paradigmes apparaît dans le tableau suivant<sup>513</sup> :

---

<sup>511</sup> Op. cit., p. 109-111

<sup>512</sup> DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Introduction: Entering the field of qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 1, p. 5

<sup>513</sup> Op. cit., p. 109

**Tableau 2 - Croyances fondamentales (métaphysiques) à la source des différents paradigmes de recherche**

<i>Item</i>	<i>Positivisme</i>	<i>Postpositivisme</i>	<i>Théorie critique et al.</i>	<i>Constructivisme</i>
<b>Ontologie</b>	Réalisme naïf - réalité «réelle» et saisissable	Réalisme critique - réalité «réelle» mais saisissable seulement de manière imparfaite et probabiliste	Réalisme historique - réalité dont l'apparence consistante a été façonnée par la cristallisation dans le temps de valeurs sociales, politiques, économiques, ethniques, et sexuelles	Relativisme – des réalités construites, seulement locales et spécifiques
<b>Epistémologie</b>	Dualiste/objectiviste ; les résultats sont vrais	Dualiste/objectiviste modifiée ; référence à une tradition et une communauté critiques ; résultats probablement vrais	Transactionnelle/sub-jectiviste ; résultats médiatisés par des valeurs	Transactionnelle/sub-jectiviste ; résultats créés
<b>Méthodologie</b>	Expérimentale/Manipulatoire ; vérification d'hypothèses ; méthodes principalement quantitatives	Expérimentale/Manipulatoire modifiée ; multiplicité critique des approches ; falsification d'hypothèses ; peut inclure des méthodes qualitatives	Dialogique/dialectique	Herméneutique/Dialectique

Chaque colonne correspondant à un paradigme mérite quelques commentaires.

◆ colonne du positivisme

L'ontologie du positivisme repose sur l'idée qu'une réalité gouvernée par des lois et des mécanismes naturels immuables existe bien. La connaissance de cette dernière est pleinement possible, et se présente sous la forme de généralisations valables indépendamment du temps et du contexte, souvent exprimées comme des lois de cause à effet.

Le sujet et l'objet de la connaissance sont supposés être indépendants l'un de l'autre, et ne pas s'influencer. Si un risque de biais est reconnu, il faut le combattre au moyen de procédés appropriés. La validité des découvertes est garantie par l'usage scrupuleux des méthodologies idoines, et, dans ces conditions, les résultats obtenus sont présumés vrais.

Les questions ou les hypothèses sont des propositions que l'on peut soumettre à des épreuves empiriques afin de les vérifier ; les conditions de ce test devant être vierges d'influences susceptibles d'altérer la valeur des résultats.

◆ colonne du postpositivisme

Fondé sur un réalisme critique, l'ontologie du postpositivisme estime que la réalité n'est saisissable que de manière imparfaite en raison de l'insuffisance naturelle des mécanismes intellectuels de l'homme et de la nature irréductiblement complexe des phénomènes. Aussi, le réel doit-il être soumis à un examen critique aussi vaste que possible, afin de l'appréhender au plus près, sans jamais toutefois pouvoir le saisir pleinement.

Le dualisme traditionnel entre le sujet et l'objet de la connaissance est assez largement abandonné, mais la recherche de l'objectivité demeure en tant qu'idéal régulateur des pratiques d'enquête. La mise en rapport critique du savoir nouveau avec celui déjà établi ainsi que l'évaluation des travaux par un œil extérieur et autorisé (pairs, éditeurs, arbitres reconnus) sont les instruments principaux de cette régulation. Les résultats doivent être tenus pour probables, bien que toujours sujets à des essais de falsification;

La méthodologie enfin repose sur un croisement de méthodes, également appelé triangulation, consacré à la falsification des hypothèses et non à leur vérification. Elle est aussi conçue en vue de lever une partie des objections faite au positivisme traditionnel. Ainsi, doit-elle :

- encourager des investigations au plus près des lieux naturels de manifestation des phénomènes ;
- favoriser une collecte de données caractérisant au plus près les conditions spécifiques des situations étudiées ;
- réintroduire la logique de la découverte comme une dimension à part entière de l'enquête ;
- recueillir le point de vue des acteurs, afin de déterminer le sens et l'intention qu'ils confèrent à leur action ; et contribuer ainsi à l'émergence d'une théorie enracinée dans la réalité.

◆ colonne de la théorie critique et des positions idéologiques afférentes

Ce que nous prenons pour la réalité et tenons pour évident est le résultat d'un ensemble de déterminations historiques de nature sociale, politique, culturelle, économique, ethnique et sexuelle dont le caractère arbitraire et relatif ne nous apparaît plus. Leur matérialisation dans toute une série de structures et de formes sociales, au milieu desquelles nous poursuivons des fins pratiques, nous masque leur contingence.

La paradigme de la théorie critique cherche donc à recouvrer une réalité libérée ou allégée des durcissements et des stratifications engendrées par les enchevêtrements contestables de facteurs divers. Son ontologie est fondée sur un réalisme de type historique.

Dans ces conditions, le sujet et l'objet de la connaissance interagissent, leurs valeurs respectives influencent inévitablement l'enquête et, par conséquent, ses résultats. Cette position abolit la séparation entre ontologie et épistémologie puisque ce qui peut être connu est indissociable de l'interaction qui se produit à un moment donné entre un enquêteur spécifique et les personnes singulières qu'il étudie.

Guba et Lincoln suggèrent qu'il s'agit là d'une épistémologie transactionnelle et subjectiviste<sup>514</sup>, qui exige - du point de vue de la méthode - d'engager un dialogue entre le chercheur et les personnes étudiées. De nature dialectique, cet échange doit conduire celles-ci à évaluer plus clairement l'origine historique et contingente des structures sociales ainsi que la voie pour chercher à s'en émanciper en les transformant.

◆ colonne du constructivisme

La réalité est plurielle : elle résulte de l'existence de constructions mentales multiples, qui, à leur tour, sont ancrées dans la vie sociale et les expériences individuelles. Bien que ces constructions puissent être partagées par de nombreuses personnes, voire par plusieurs cultures, elles n'en sont pas moins par nature contingentes aux individus et aux groupes qui les soutiennent. Elles ne diffèrent pas entre elles par leur plus ou moins grande vérité, mais par la qualité de leur élaboration et la richesse de leur contenu. Enfin, elles n'ont pas de

---

<sup>514</sup> Op. cit., p. 110

caractère pérenne et sont à la fois modifiables et modifiées, à l'instar des «réalités» qui leur sont associées.

A cette ontologie relativiste, Guba & Lincoln associent une épistémologie qu'ils qualifient, comme dans le cas précédent, de transactionnelle et subjectiviste. Mais c'est en un sens différent de la précédente. En effet, si le constat d'une forte interaction entre l'enquêteur et l'enquêté demeure, il n'a pas ici la signification d'un dévoilement de réalités façonnées par l'histoire, mais celle d'une création commune de nouvelles constructions intellectuelles ayant valeur de résultats.

Le caractère à la fois contingent et subjectif des constructions sociales exige du chercheur d'orientation constructiviste qu'il parvienne à confronter l'ensemble des constructions individuelles sollicitées par son enquête, celles des personnes étudiées aussi bien que la sienne propre. Il dispose pour cela des techniques conventionnelles d'interprétation fournies par l'herméneutique, ainsi que des ressources de la dialectique. Son but final est de réunir les personnes concernées autour d'une nouvelle construction intellectuelle plus élaborée et plus riche que celle de chacune d'elles, en y incluant également la sienne propre, de nature plus savante.

### 1.2.3. Implication des paradigmes pour la pratique de la recherche

Pour Guba & Lincoln, les différences entre paradigmes ne sont pas purement philosophiques ; elles se répercutent aussi sur la conduite pratique de la recherche. Ils distinguent dix questions concrètes et proposent les réponses de chacun des paradigmes. Ces questions sont respectivement<sup>515</sup> :

quels sont le but ou l'intention de l'enquête ?

quelle est la nature de la connaissance engendrée ?

comment la connaissance est-elle accumulée ?

quels sont les critères appropriés pour juger de la valeur ou de la qualité d'une enquête ?

---

<sup>515</sup> Op. cit., p. 113-116

quel est le rôle des valeurs dans l'enquête ?

quelle est la place de l'éthique dans l'enquête ?

quels sont le discours et le point de vue reflétés par les activités du chercheur, plus particulièrement quand elles visent une transformation du réel ?

quelles sont les implications des paradigmes sur la formation des jeunes chercheurs ?

ces paradigmes sont-ils nécessairement en conflit ? Est-il possible d'adapter ces différents points de vue au sein d'un cadre conceptuel unifié ?

quel paradigme est hégémonique ou dominant ?

Les réponses à ces interrogations sont fournies dans le tableau suivant<sup>516</sup> :

---

<sup>516</sup> Op. cit., p. 112

**Tableau 3 - Positions des paradigmes sur un choix de questions pratiques**

<i>Question</i>	<i>Positivisme</i>	<i>Postpositivisme</i>	<i>Théorie critique et al.</i>	<i>Constructivisme</i>
But de l'enquête	Explication : prédiction et contrôle		Critique et transformation ; restitution et émancipation	Compréhension ; reconstruction intellectuelle
Nature de la connaissance	Hypothèses vérifiées, établies comme des faits ou des lois	Hypothèses non falsifiées, qui sont des faits ou des lois probables	Aperçus structureaux et historiques	Reconstructions individuelles s'unissant en un consensus
Accumulation de la connaissance	Accroissement du savoir – «Blocs entiers de savoir» venant s'ajouter à «l'édifice de la connaissance scientifique» ; généralisations et liens de cause à effet		Révision critique de l'histoire ; généralisation par similitude	Reconstructions plus complètes et plus élaborées ; recherche d'expériences substitutives d'un contexte à l'autre
Valeur et qualité des critères	Repères conventionnels de «rigueur» : validité interne et externe, fiabilité, et objectivité		Pertinence historique ; éradication de l'ignorance, incitation à l'action	Crédibilité, authenticité et redressement des idées fausses
Valeurs	Exclues, leur influence repoussée		Incluses, formatives	
Ethique	Extrinsèque ; inclinaison à la dissimulation à des fins scientifiques		Intrinsèque ; inclinaison morale à la révélation des intentions	Intrinsèque ; inclinaison méthodologique à la révélation des intentions ; problèmes spécifiques
Discours et points de vue restitués	« scientifique désintéressé » fournissant des analyses aux décideurs et aux agents de changement		« intellectuel voué à la transformation », avocat et activiste	« participant passionné », impliqué dans la facilitation d'une reconstruction à plusieurs voix
Formation	Technique et quantitative ; théories substantives		Technique, quantitatif et qualitatif, théories substantives	Resocialisation ; histoire qualitative et quantitative ; valeurs d'altruisme et de renforcement chez autrui du pouvoir d'action
Compatibilité des paradigmes	Une commune mesure est possible		Une commune mesure est impossible	
Hégémonie	Par le contrôle de la publication, des ressources financières, des évolutions de carrière et des titularisations		En quête de reconnaissance et d'impact accrus	

Les réponses fournies par les paradigmes à chacune des questions méritent quelques commentaires.

♦ Ligne 1 : Quels sont le but ou l'intention de la recherche ?



*Positivisme et postpositivisme* : il s'agit d'expliquer les phénomènes afin d'en prédire et contrôler le cours. Le chercheur fait figure d'expert ; aussi a-t-il une importance centrale dans le processus de recherche.

*Théorie critique* : le but est de contribuer à la mise en cause et à la transformation des structures de toutes sortes (sociales, politiques, économiques, culturelles, ethniques, etc.) qui oppressent les hommes. Cette position implique l'engagement du chercheur, jusqu' au conflit si nécessaire. La valeur de son action se mesure donc au degré d'émancipation auquel les opprimés parviennent, et à la consistance des réparations qu'ils reçoivent pour les torts subis. Enfin, son activisme suppose qu'il ait une claire idée de ce qui doit être entrepris et transformé. Les versions récentes et plus radicales de ce paradigme contestent ce privilège en confiant aux personnes concernées le soin d'évaluer par elles-mêmes la nature de la transformation à entreprendre.

*Constructivisme* : après s'être efforcé de comprendre les constructions mentales des personnes étudiées et de leur avoir fait partager cette intention, le chercheur a pour but de faciliter l'émergence d'une conception intellectuellement plus élaborée et plus riche que toutes les précédentes. La valeur de son action se mesure au fil du temps selon deux critères :

- le degré de finesse et de pertinence qu'atteignent ces «montages» cognitifs;
- le développement de l'aptitude, chez les personnes étudiées, à prendre en considération et à mieux comprendre les conceptions concurrentes en présence.

L'ambiguïté de la position du chercheur tient à ce double rôle de participant au processus au même titre que quiconque et de facilitateur de ce dernier.

- ◆ Ligne 2 : A quoi peut-on attribuer le titre de connaissance ? Quelle est la nature du savoir obtenu ?

*Positivisme et postpositivisme* : pour le premier, la connaissance consiste en l'existence d'hypothèses dûment vérifiées qui peuvent être dès lors tenues pour des faits ou des lois. Le

second renvoie à un corps d'hypothèses non falsifiées, qui sont considérées comme des faits ou des lois probables.

*Théorie critique* : la connaissance consiste en un ensemble de perceptions à la fois synchroniques et diachroniques qui se transforment dans le temps. Ces transformations surviennent lorsque des perceptions erronées, faussées, ou largement fondées sur l'ignorance cèdent le pas, grâce au dialogue et à la dialectique, à des conceptions plus élaborées.

*Constructivisme* : la connaissance est une construction intellectuelle assez largement acceptée par tous ceux qui ont compétence à s'exprimer sur elle, à l'interpréter. En cas de désaccord entre eux, qu'il renvoie à la nature même de la construction, ou qu'il s'explique par la différence de leurs conditionnements (culturels, économiques, politiques, etc.), plusieurs constructions, et par conséquent types de connaissance, peuvent être admis.

Ces conceptions sont par nature sujettes à révision perpétuelle, mais se modifient de manière plus marquée encore lorsqu'elles sont confrontées les une aux autres.

◆ Ligne 3 : comment la connaissance progresse-t-elle, s'accumule-t-elle ?

*Positivismisme et postpositivismisme* : le savoir est contenu dans un édifice qui s'accroît régulièrement de tous les nouveaux faits, nouvelles lois que la science découvre. On peut dès lors se tourner avec assurance vers cet ensemble pour y puiser les informations qui nous permettront de mieux prédire et contrôler les phénomènes.

*Théorie critique* : la connaissance n'est pas cumulative, mais se développe et se transforme sous l'effet d'un processus dialectique de relecture historique. Celui-ci contribue à combattre l'ignorance et les représentations faussées, en élargissant les perceptions des sujets sociaux. Des généralisations ne sont envisageables que lorsque la combinaison de facteurs d'ordre divers (sociaux, politiques, culturels, économiques, ethniques, sexuels) sont similaires d'un contexte à l'autre, d'une période à l'autre.

*Constructivisme* : l'accumulation de savoir ne peut avoir ici que le sens relatif d'une tension perpétuelle vers des représentations plus riches d'informations et plus élaborées que toutes celles qui les précèdent. Le transfert des connaissances établies pour un contexte donné à une autre situation n'est envisageable que si l'on dispose de témoignages de remplacement sur celle-ci ; ce que les études de cas approfondies permettent souvent d'obtenir.

- ◆ Ligne 4 : quels critères permettent-ils de juger de la valeur ou de la qualité d'une recherche ?

*Positivisme et postpositivisme* : les critères classiquement retenus sont :

- la validité interne ou degré auquel les résultats sont isomorphes à la réalité;
- la validité externe ou degré auquel ils sont généralisables;
- la fiabilité, ou degré auquel ils peuvent être considérés comme pérennes, stables;
- l'objectivité, ou degré auquel ils ont été obtenus par une observation neutre et distante.

Sans la croyance en une réalité atteignable ou approchable, ces critères perdent toute signification : la correspondance des résultats au réel perd tout sens ; une généralisation stricte à des populations analogues est impossible, la fiabilité ne veut rien dire quand les phénomènes sont changeants ; enfin, l'objectivité se dissout d'elle-même lorsqu'il n'y a rien en face de quoi on puisse prétendre se tenir à distance.

*Théorie critique* : les critères adéquats ont nécessairement un caractère historique, et la valeur d'une enquête se mesure au degré auquel elle rend compte des antécédents sociaux, politiques, culturels, économiques, ethniques et sexuels d'une situation donnée. En outre, l'étude doit contribuer à la suppression de l'ignorance ou des perceptions faussés ; enfin, elle doit inciter à la transformation des structures existantes.

*Constructivisme* : deux groupes de critères ont été envisagés, qui dépendent à leur tour de deux valeurs centrales :

- le degré auquel une enquête est digne de confiance;

- le degré d'authenticité avec lequel elle est conduite, et celui auquel elle incite les personnes concernées par l'étude.

*Les critères de confiance :*

- la crédibilité (à mettre en parallèle avec le critère de validité interne du positivisme et postpositivisme) ;
- la transférabilité (à mettre en parallèle avec le critère de validité externe) ;
- la confiance à accorder aux conclusions (à mettre en parallèle avec le critère de fiabilité) ;
- le degré auquel elles peuvent être confirmées (à mettre en parallèle avec le critère d'objectivité).<sup>517</sup>

*Les critères d'authenticité :*

- l'honnêteté ;
- l'authenticité d'ordre ontologique (qui conduit à enrichir ses propres constructions mentales) ;
- l'authenticité d'ordre éducatif (qui conduit à une meilleure compréhension des constructions d'autrui) ;
- l'authenticité d'ordre catalytique (qui incite à l'action) ;
- l'authenticité d'ordre tactique (qui donne de la force à l'action).<sup>518</sup>

L'effort de certains courants du paradigme constructiviste pour établir un parallèle systématique avec les critères de scientificité du positivisme et du postpositivisme le rend suspect aux yeux de certains chercheurs de la même obédience, qui y voient sans doute, en dépit des ruptures de tous ordres qu'introduit le constructivisme, la trace d'une dépendance lointaine au modèle traditionnel de la science. Pour autant, les nouveaux critères qu'ils proposent sont encore loin de faire l'unanimité.

◆ Ligne 5 : quel est le rôle des valeurs dans la recherche ?

---

<sup>517</sup> Guba & Lincoln évoquent successivement les critères suivants : «credibility, transferability, dependability, confirmability », Op. cit., p. 114

*Positivisme et postpositivisme* : les valeurs n'ont aucun rôle à jouer, sinon négatif. Il faut donc s'en défendre afin de garantir le sérieux des résultats.

*Théorie critique & Constructivisme* : les valeurs sont incluses dans le processus de recherche, et contribuent à la forme même des résultats finaux. Quand bien même on pourrait aisément les neutraliser, il convient de s'en garder par souci d'être à l'écoute totale de ceux sur lesquels on enquête. Cette position est encore plus vraie lorsque ces derniers sont des groupes socialement dominés, écrasés ou faiblement influents. Le constructivisme est de ce point de vue plus radical et plus égalitaire que le paradigme de la théorie critique, qui confère au chercheur un rôle prééminent de guide, d'éclaireur, bref, de détenteur d'une certaine autorité sur les personnes étudiées.

◆ Ligne 6 : quelle est la place de l'éthique dans la recherche ?

*Positivisme et postpositivisme* : elle occupe une place fondamentale mais extérieure au processus de recherche lui-même. Elle est garantie par des mécanismes externes tels le respect de codes déontologiques ou les rappels à l'ordre de comités de défense des personnes que la science sollicite comme objets de connaissance.

Au nom de l'intention de déterminer comment les choses fonctionnent en réalité, les tenants de ce paradigme justifient parfois l'usage de la dissimulation dans le processus d'enquête.

*Théorie critique* : l'éthique est inhérente au processus de recherche pour deux raisons :

- le chercheur considère qu'il a un rôle de dévoilement des conditionnements historiques qui affectent la situation des personnes étudiées. Il combat ainsi à sa manière l'ignorance ou les représentations faussées ;
- il considère également que le consentement des personnes étudiées aux objectifs et aux méthodes de la recherche qu'il engage doit reposer sur leur pleine et entière information.

*Constructivisme* : l'éthique fait ici aussi partie du processus de recherche dans la mesure où les valeurs des sujets de l'étude aussi bien que celles du chercheur participent des

---

<sup>518</sup> Guba & Lincoln évoquent successivement les critères suivants : « fairness, ontological authenticity, catalytic authenticity, tactical authenticity ». Op. cit., p. 114

constructions mentales de chacun. En outre, comme le but de la recherche est de parvenir à un consensus sur une construction mentale plus élaborée, il est impensable que le chercheur masque ses intentions, qui sont précisément d'en arriver là. Enfin, l'utilisation d'une méthodologie fondée sur la dialectique et l'herméneutique prévient par nature contre les risques de dissimulation, même si ce n'est pas de manière absolue.

Il reste que l'étroitesse des interactions nouées par le chercheur avec les sujets de l'étude peut susciter des difficultés non négligeables, liées notamment aux questions d'anonymat, de confidentialité ou bien d'ordre interpersonnel.

- ◆ Ligne 7 : quelle image de lui-même le chercheur va-t-il vouloir projeter dans ses activités de recherche, notamment celles qui visent un changement ?

*Positivisme et postpositivisme* : le chercheur s'exprime en tant que scientifique désintéressé, qui va proposer ses résultats aux décideurs et aux agents de changement. Ceux-ci, à leur tour, vont s'en servir pour concevoir, expliquer, justifier leurs actions et proposer des transformations.

*Théorie critique* : le chercheur fait figure d'intellectuel engagé dans la transformation sociale. Pour cela, il doit œuvrer à une prise de conscience supérieure chez les sujets concernés, ce qui a pour effet de diminuer l'ignorance et les perceptions erronées. Plus ceux-ci sont capables d'évaluer avec exactitude la nature et l'étendue de l'exploitation dont ils sont victimes, plus ils se trouvent des raisons de vouloir transformer leur condition.

*Constructivisme* : le chercheur est un participant passionné, impliqué, qui désire activement faciliter la reconstruction mentale à plusieurs voix qui procède de sa propre conception initiale et de celle des autres sujets. Le changement épouse le rythme de cette reconstruction sur laquelle les individus sont invités à agir et à réagir.

- ◆ Ligne 8 : quelle sont les implications de chaque paradigme sur la formation des jeunes chercheurs ?

*Positivisme* : les plus jeunes doivent acquérir un savoir technique sur l'art de mesurer, de configurer une recherche, d'utiliser des méthodes quantitatives, et connaître aussi les théories en vigueur sur les phénomènes étudiés spécifiquement dans leurs discipline ou spécialité.

*Postpositivisme* : les mêmes compétences sont exigées, auxquelles doit être ajoutée la maîtrise des méthodes qualitatives destinées à corriger les problèmes posés par le positivisme classique.

*Théorie critique & Constructivisme* : les jeunes chercheurs sont invités à revenir sur leur accoutumance inconsciente au modèle traditionnel et dominant de la science. Cela passe non pas par un rejet du positivisme et du postpositivisme mais, au contraire, par une maîtrise supérieure de leurs méthodes et de leurs postulats, afin de pouvoir apprécier avec rigueur les différents paradigmes disponibles et s'y situer ensuite. En outre, la connaissance des méthodes qualitatives est indispensable à qui veut utiliser les approches fondées sur le dialogue et la dialectique, ou l'herméneutique. Celle des méthodes quantitatives est utile dans tous les paradigmes, car elles sont une source d'informations non négligeables.

Deux autres exigences sont également formulées :

- le développement de l'aptitude à circonscrire les déterminants historiques et actuels d'une situation, quel qu'en soit l'ordre (social, culturel, économique, etc.);
- l'engagement de se tourner vers les autres et de donner plus de force à leur action grâce à la recherche.

- ◆ Ligne 9 : ces paradigmes sont-ils nécessairement en conflit ? Est-il possible de composer ces différents points de vue au sein d'un cadre conceptuel unique ?

*Positivisme et postpositivisme* : les tenants de ces paradigmes estiment qu'une comparaison terme à terme et systématique des différences peut être entreprise, et que leur résolution est envisageable au sein d'un cadre rationnel partagé. Cette position reflète l'idée qu'il n'y a pas de rupture absolue entre les paradigmes, et que leurs caractéristiques sont commensurables les unes aux autres sous certains rapports.

*Théorie critique & Constructivisme* : les défenseurs de ces paradigmes rejettent l'idée d'une compatibilité entre leurs postulats et ceux du positivisme & postpositivisme. Ils admettent en revanche que des ponts existent clairement entre ces deux formes dominantes de la science, ainsi qu'entre les deux paradigmes de rupture dont ils se réclament.

A leurs yeux, les postulats les plus inconciliables concernent les questions respectives de la nature de la réalité et de la place des valeurs. Soit, en effet, il existe une réalité *en soi*, soit elle n'existe pas ; de même : ou bien toute recherche est enveloppée dans ses prémisses, son déroulement et ses conclusions dans un faisceau de valeurs, ou bien elle en est libre, ou du moins exonérable. Ces dilemmes auraient-ils une solution au sein d'un métaparadigme permettant de dépasser ces contradictions ? C'est en tout cas ce que Guba & Lincoln semblent appeler de leurs vœux.<sup>519</sup>

◆ Ligne 10 : quels sont les paradigmes hégémoniques ou influents ?

*Positivisme et postpositivisme* : Après une domination sans partage, le positivisme a cédé de plus en plus de terrain aux postpositivistes, ses héritiers naturels. Ceux-ci étaient largement dominants jusqu'au début des années 80, et demeurent encore aujourd'hui très écoutés du milieu des décideurs.

*Théorie critique & Constructivisme* : à la recherche d'une reconnaissance accrue, ces paradigmes ont progressivement acquis un droit de cité plus important tant dans la communauté académique que professionnelle. On peut penser que leur influence s'étendra dans le futur, sans toutefois imaginer qu'ils en viennent rapidement à jouer les premiers rôles.

---

<sup>519</sup> Op. cit., p. 116



## 2.SITUATION ET CARACTERISTIQUES DE L'APPROCHE DE GLASER ET STRAUSS

Ainsi que nous l'avons précisé dans l'introduction, Denzin et Lincoln, qui se réclament du paradigme constructiviste, rangent l'approche de Glaser et Strauss dans le postpositivisme. Ce classement est recevable en première analyse. L'examen des positions des fondateurs de l'approche, de la fin des années 60 à nos jours, montre leur conviction constante d'avoir établi une méthode d'investigation scientifique répondant aux exigences traditionnelles des sciences sociales, en particulier de la sociologie.

Dans leur ouvrage inaugural de 1967<sup>520</sup>, devenu depuis une référence de la recherche qualitative, ils distinguent cinq sortes de finalités à l'élaboration de théories en sociologie :

(1) permettre la prédiction et l'explication des comportements ; (2) permettre à la théorie sociologique de progresser ; (3) favoriser les applications pratiques – la capacité à prédire et à expliquer devrait permettre au praticien de mieux comprendre et contrôler les situations ; (4) fournir une perspective déterminée sur les comportements étudiés, c'est-à-dire prendre une position précise sur ce qu'expriment les données examinées ; (5) servir de guide à la recherche sur de nouvelles aires de comportement et lui imprimer un style bien défini.<sup>521</sup>

Mais, comme Denzin et Lincoln nous l'ont montré, l'affiliation de Glaser et Strauss au postpositivisme signifie aussi qu'ils ont participé au mouvement de rupture avec les canons de la science sociale survenu il y a une trentaine d'années aux USA. A bien des égards, ils font figure de pionnier dans la fondation du champ de la recherche qualitative. Et l'ensemble des critiques internes faites depuis au positivisme figurent déjà plus ou moins explicitement dans leurs travaux.

Mais, il ne suffit pas toutefois de les assimiler au postpositivisme pour rendre pleinement compte de la spécificité de leur approche. Deux considérations permettront de mieux la cerner. Tout d'abord, il convient de préciser avec quels courants et quelles tendances de la recherche en sciences sociales nord-américaine ils ont voulu marquer une rupture à partir des années 60. On observera alors qu'ils se sont principalement attaqués à la domination presque sans partage des travaux hypothético-déductifs, plus soucieux de vérifier la validité des

---

<sup>520</sup> GLASER, BG., STRAUSS, AL. Loc. cit.

<sup>521</sup> Id., p. 3

théories sociologiques alors disponibles que d'engendrer des théories nouvelles, appropriées à la masse d'objets impensés qu'engendrait l'évolution de la société nord-américaine.

Cette connaissance des origines de la méthode permettra de mieux comprendre ensuite les procédures et les techniques principales auxquelles elle est parvenue après plus de vingt ans d'expérimentation.

### *2.1. Les origines*

A partir des années 40 s'est imposé aux USA le sentiment que les fondateurs de la sociologie et des sciences humaines avaient fourni suffisamment de théories générales. Par conséquent, il revenait à leur successeurs de les appliquer à des domaines restreints et d'en vérifier la validité.

Pour Glaser et Strauss, cette perception dominante a assez largement contribué à tarir la créativité des jeunes chercheurs, en les détournant de la création de théories ancrées dans les phénomènes à comprendre au profit d'un souci de vérification dont les auteurs entendent démontrer la stérilité quand il devient exclusif.

Les effets pervers qui en résultent sont de plusieurs ordres. Les manuels de méthodologie de cette époque mettent un tel accent sur les moyens de vérifier la validité des théories disponibles, qu'ils interdisent au chercheur de découvrir quels concepts et quelles hypothèses sont les plus pertinents pour son champ de recherche. La manière orthodoxe de formuler des hypothèses ne procédant pas des caractères propres à ce dernier, elle est au mieux, comme le disent non sans ironie Glaser et Strauss, un mélange de bon sens et de vieilles spéculations théoriques.

L'insistance sur la vérification conduit également à ne pas pleinement voir la nouveauté théorique quand elle émerge des données elles-mêmes. Ainsi, la plupart des chercheurs confrontés à cette situation s'empressent-ils de capter celle-ci sous la forme de propositions

qu'ils vont à nouveau chercher à vérifier, ce qui les prive, selon nos auteurs, d'une réflexion sur les sources de cette nouveauté et des moyens d'envisager une plus grande systématisation des théories émergentes.

Le résultat en est bien souvent la présentation de fragments de théories sur-testés, mais qui ne rendent que très partiellement compte du phénomène étudié, ou bien celle d'une multitude de faits censés servir de preuves, généralement associée à la suggestion que le chercheur en conserve en réserve une quantité au moins aussi grande.

Le risque le plus évident de ce que les auteurs nomment eux-mêmes «une rhétorique de la vérification»<sup>522</sup> est d'aboutir à des théories qui ne rendent compte des données qu'au prix d'une adéquation forcée, et dont, par conséquent, l'utilité pour les chercheurs aussi bien que pour les praticiens est douteuse.

Sans remettre en cause la nécessité de vérifier les théories disponibles, Glaser et Strauss veulent en revanche atténuer le caractère «doctrinaire»<sup>523</sup> que cette exigence a pris, selon leur propre mot. Leur souhait est que l'on puisse engendrer des théories qui proposent des catégories et des hypothèses qui rendent réellement compte de la situation examinée, et qui fonctionnent quand on a besoin de s'en servir.

Cette adéquation et cette utilité de la théorie ont pour Glaser et Strauss deux significations bien précises :

La théorie (...) doit s'accorder à la situation étudiée, et fonctionner quand elle est utilisée. Par «s'accorder»<sup>524</sup>, nous voulons dire que les catégories doivent être facilement (et non de manière forcée) applicables aux données examinées et indiquées par elles ; par «fonctionner»<sup>525</sup>, nous voulons dire que leur signification doit être pleinement cohérente avec le comportement étudié et qu'elles doivent être en mesure de l'expliquer.<sup>526</sup>

---

<sup>522</sup> Op. cit, p. 17

<sup>523</sup> Op. cit, p. 7

<sup>524</sup> «Fit» en américain

<sup>525</sup> «Work» en américain

<sup>526</sup> Op. cit., p. 3

Par conséquent, la condition expresse pour répondre à ces deux exigences est, selon Glaser et Strauss, de découvrir de manière méthodique et systématique la théorie la plus adéquate à l'objet à partir des données qui ont été rassemblées sur lui, et non, *a priori*, en fonction des théories existantes.

Cette assertion ne signifie pas seulement que les concepts et les hypothèses relatifs au phénomène étudié proviennent des données. Les auteurs soulignent en effet que les enquêtes quantitatives, dominantes dans les sciences sociales en cette fin des années soixante, procèdent souvent à un recueil exploratoire de catégories et d'hypothèses de type qualitatif, qu'elles soumettent ensuite à une vérification empirique de type statistique.

Cela signifie par conséquent que les catégories et les hypothèses obtenues sur une première série de données sont confrontées de manière récurrente à des données autres ou nouvelles, ou bien sont à nouveau rapprochées des données dont elles sont issues à une étape plus consistante du développement théorique. Contrairement aux approches empiriques quantitatives traditionnelles, les données ne sont pas rassemblées en une seule fois, mais sont recherchées en fonction de l'état de modélisation du phénomène.

La recherche ainsi conçue est, dans ces conditions, un processus. Les auteurs insistent lourdement sur ce point :

Ayant souligné le contraste entre théories respectivement enracinée dans les données et logico-déductive, et évalué leurs aptitudes respectives à rendre compte, expliquer et prédire les phénomènes, nous soutenons que l'adéquation d'une théorie en sociologie ne peut pas être, aujourd'hui, dissociée du processus par lequel elle a été engendrée. Ainsi, un critère pertinent pour juger de l'utilité d'une théorie est de déterminer comment elle a été engendrée – et nous suggérons qu'une théorie est meilleure à raison du degré auquel elle a été induite des données disponibles dans la recherche en sciences sociales. Nous pensons aussi que les autres critères d'évaluation des théories comme la consistance logique, la clarté, la sobriété, la densité, la portée, le degré d'intégration, tout autant que la capacité à s'accorder au réel et à fonctionner, sont hautement dépendants de la manière dont elles ont été engendrées.<sup>527</sup>

On constate par conséquent que la logique de la découverte, loin d'être tenue pour négligeable, est au cœur de la validité de la théorie sur le phénomène étudié. Cette considération tout à fait centrale a constitué depuis, comme on l'a noté précédemment, l'un des fondements du champ de la recherche qualitative.

---

<sup>527</sup> Op. cit., p. 5

## *2.2. Les procédures et techniques principales*

La méthode mise au point par Glaser et Strauss repose sur cinq fondements essentiels :

- L'analyse comparative permanente
- Le codage conceptuel ou théorique des données
- L'échantillonnage théorique
- La saturation
- La sensibilité théorique

La méthode de comparaison permanente est considérée par les auteurs comme le trait distinctif et essentiel de leur démarche. Les autres aspects de leur approche en dépendent largement.

Elle renvoie à quatre étapes principales que Glaser et Strauss définissent comme suit : «(1) comparer les événements applicables à chaque catégorie, (2) intégrer les catégories et leurs propriétés, (3) délimiter la théorie, et (4) exposer la théorie.»<sup>528</sup>

La première étape consiste en un «codage ouvert»<sup>529</sup> des données disponibles. Cela revient à désigner par des noms les différents événements que relatent ces données et les convertir peu à peu, au fur et à mesure que se dégagent des parentés et des différences entre eux, en catégories. Les distinctions terminologiques et sémantiques qui accompagnent cette étape rendent compte de la nature de l'opération. Les concepts sont les désignations immédiates des situations, des événements ou des cas caractéristiques d'un phénomène. Les catégories sont des classifications de ces concepts. Elles sont découvertes quand les concepts sont systématiquement confrontés les uns aux autres, et semblent relever d'un phénomène similaire. Une catégorie est par conséquent un concept dont le niveau d'abstraction est plus élevé.

---

<sup>528</sup> Op. cit., p. 105

<sup>529</sup> «Open coding» en américain

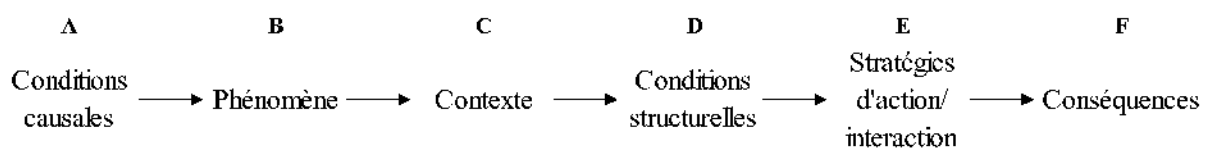
Elle se décompose en un ensemble de propriétés, que le chercheur va caractériser par un effort de mesure, ce que montre l'exemple volontairement simple que donnent Strauss et Corbin<sup>530</sup> :

**Tableau 4 - Exemple de codage ouvert selon Strauss et Corbin**

<i>Catégories</i>	<i>Propriétés</i>	<i>Mesure</i> (applicable à chaque événement)
regarder	fréquence	souvent..... jamais
	portée	plus..... moins
	intensité	forte..... faible
	durée	longue ..... courte

Les catégories obtenues sont ensuite identifiées et réparties selon la fonction qu'elles assument dans l'explication causale du phénomène étudié. A cet effet, les auteurs fournissent «un modèle ou paradigme de codage» qu'ils schématisent ainsi<sup>531</sup> :

**Figure 4 - Paradigme de codage selon Strauss et Corbin**



La définition des éléments du modèle est la suivante :

- \* *Conditions causales* : événements et incidents qui entraînent l'apparition d'un phénomène ;
- \* *Phénomène* : idée, événement, incident centraux à propos desquels des actions sont entreprises et des interactions observées ;
- \* *Contexte* : ensemble des propriétés spécifiques qui appartiennent à un phénomène donné. Le contexte représente les conditions particulières au sein desquelles les actions et les interactions destinées à influencer, contrôler ou assumer un phénomène se déroulent ;
- \* *Conditions structurelles* : conditions plus générales affectant un phénomène. Elles facilitent ou, à l'inverse, contrarient les actions et les interactions destinées à influencer, contrôler ou assumer le phénomène ;

<sup>530</sup> Op. cit., p. 70

<sup>531</sup> Op. cit., p. 99

- \* *Action/Interaction* : stratégies imaginées pour manager, prendre en main, assumer un phénomène sous certaines conditions ;
- \* *Conséquences* : produits ou résultats de ces actions et interactions.

Cette étape du codage est nommée «axiale» par les auteurs. Elle est suivie de la troisième et dernière phase du codage que les auteurs qualifient de «sélective».

D'une étape à l'autre, le codage gagne toujours plus en abstraction. La dernière est en fait celle de l'intégration des catégories obtenues, avec l'ensemble de leurs caractéristiques, autour de la catégorie centrale qui représente le phénomène étudié. Une de ses exigences majeures est de valider, toujours par confrontation aux données, les relations principales qui unissent les catégories entre elles ainsi que les variations dont elles sont susceptibles sous certaines conditions.

Tout au long du processus de codage est ainsi maintenue une attitude de comparaison des données nouvellement recueillies à l'état immédiatement antérieur du développement de la théorie. Ce va-et-vient permanent entre les données et l'élaboration théorique implique une manière particulière de collecter ces dernières au cours des différents codages ; elle est connue sous le nom d'échantillonnage théorique.

C'est un échantillonnage qui est pratiqué en fonction des concepts qui ont fait la preuve de leur pertinence théorique pour la théorie en cours de construction. Ils sont tenus pour significatifs parce qu'ils sont régulièrement présents ou notablement absents en comparant les événements les uns par rapport aux autres, et qu'ils sont suffisamment importants pour qu'on leur confère le statut de «catégories».

A la différence des techniques d'échantillonnage en vigueur dans les enquêtes quantitatives, l'objet n'est pas de sélectionner une portion de population représentative d'une population globale. Strauss et Corbin évoquent à cet effet l'idée de «représentativité des concepts sous leurs formes variables» :

Dans chaque espèce de donnée disponible sur l'objet, nous recherchons les preuves de sa présence<sup>532</sup> significative ou de son absence, et nous nous demandons pourquoi ? Pourquoi est-il là, pourquoi n'est-il pas là, et quelle forme prend-il ? Parce que nous recherchons des événements ou des incidents qui indiquent le phénomène et non un comptage des individus en soi, alors toute donnée - observation, interview, ou document - peut renvoyer à de multiples exemples de ces événements.<sup>533</sup>

Bien entendu, plus les données abondent, plus la portée de la théorie grandit. Toutefois, les auteurs ajoutent que leur but premier n'est pas tant de généraliser que de spécifier : « nous spécifions les conditions qui président à l'existence du phénomène étudié, les actions et interactions qu'il suscite, ainsi que leurs conséquences. Cela signifie que notre formulation théorique s'applique à ces situations et circonstances, mais à aucune autre<sup>534</sup> ».

Trois types d'échantillonnage sont envisagés ; ils correspondent terme à terme aux différentes étapes du codage. Alors que l'échantillonnage « ouvert » des débuts cherche à découvrir le plus grand nombre possibles de catégories, celui de la fin, dit « discriminant », vise à consolider le modèle théorique obtenu, et à renforcer les catégories faiblement développées.

La limite à la collecte intentionnelle des données est contenue dans l'idée de « saturation ». Cela signifie « qu'aucune nouvelle donnée ne puisse être trouvée par laquelle le sociologue parvienne à développer les propriétés d'une catégorie. Constatant que les exemples similaires se multiplient, le chercheur peut raisonnablement estimer que la catégorie est empiriquement saturée. »<sup>535</sup>

Cette conclusion doit toutefois prendre en considération les limites empiriques des données disponibles, le degré d'intégration et de densité théoriques déjà obtenus, ainsi que la propre sensibilité du chercheur aux exigences du développement théorique.

Cette dernière dimension<sup>536</sup> constitue le dernier fondement de la méthode. Strauss et Corbin constatent que chacun d'entre nous vient à l'analyse des données avec ses biais, ses croyances,

---

<sup>532</sup> Sous-entendu « du concept »

<sup>533</sup> Op. cit., p. 190

<sup>534</sup> Souligné par les auteurs

<sup>535</sup> Op. cit., p. 61

<sup>536</sup> « Theoretical sensitivity » en américain



ses modèles de pensée, et les connaissances acquises grâce à l'expérience personnelle et aux lectures. Ces éléments peuvent nous empêcher de discerner ce qui est significatif dans les données, ou nous interdire de passer de la description à des niveaux d'analyse plus théoriques.

Ils proposent un ensemble de techniques destinées à corriger ces risques, afin de libérer l'esprit du chercheur, et aiguïser sa sensibilité aux implications théoriques des données qu'il a recueillies. Alors, le «bagage» du chercheur peut être converti en source de créativité théorique, à condition que les idées<sup>537</sup> ainsi libérées soient en permanence confrontées aux données empiriques et régulées par elles.

---

<sup>537</sup> Glaser et Strauss font référence dans l'ouvrage de 1967 aux «insights» du chercheur

## CHAPITRE VI – CONSTRUCTION PROGRESSIVE DU MODELE

L'appréhension du champ de la recherche qualitative dans sa globalité, suivie de l'étude des caractéristiques de l'approche de Glaser et Strauss, fournissent les arguments qui permettent de valider définitivement l'orientation qualitative de notre investigation. En effet, cette orientation a été adoptée de manière pragmatique dès les débuts de la recherche pour comprendre ce que sont les valeurs catholiques et pouvoir aller au-devant des patrons de cette confession en connaissance de cause. Toutefois, elle s'est imposée une deuxième fois quand a été constatée l'inadéquation pour notre sujet des théories et des méthodologies disponibles en sciences de gestion et, dans une moindre mesure, en «éthique des affaires».

En même temps, une analyse inductive conduite sur des données secondaires déjà disponibles, des témoignages de dirigeants chrétiens, a permis de révéler des catégories inédites, pertinentes pour le sujet. L'approche de Glaser et Strauss justifie cette démarche et en fournit le guide méthodologique complet.

Toutefois, nous avons surtout mis l'accent jusqu'à présent sur leur volonté de proposer une alternative rigoureuse aux méthodes logico-déductives de type quantitatif. L'autre versant, tout aussi essentiel, de leur argumentation est que leur méthode est particulièrement appropriée aux objets peu ou mal explorés, à condition que le but du chercheur soit d'en dégager la théorie la plus adéquate :

Vous devez vous rappeler que la finalité principale de la théorie enracinée dans les données est précisément d'aboutir à une théorie. Pour cela, la question de recherche doit nous donner suffisamment de souplesse et de liberté pour explorer le phénomène en profondeur. De plus, le choix de cette approche qualitative présuppose que les concepts inhérents à un phénomène donné n'ont pas encore été identifiés, du moins dans la population ou le site examinés ; ou bien qu'ils n'ont été que faiblement développés. Ou bien encore que la question de recherche n'avait jamais été jusqu'ici formulée de la sorte, si bien qu'il est impossible de déterminer quelles variables appartiennent vraiment au champ exploré. Ces diverses possibilités suscitent toutes le besoin de formuler un type de question qui nous permettra de trouver des réponses à des problèmes importants mais méconnus.<sup>538</sup>

Ces propositions, qui soulignent une dernière fois la valeur générale de l'orientation qualitative suivie, ont cependant pour intérêt principal de rappeler à quelle condition adopter Glaser et Strauss : aboutir à une théorie à partir de fondations faibles ou inexistantes.

---

<sup>538</sup> Strauss et Corbin, p. 37

Notre travail entend contribuer à jeter ces fondations. Aussi, convient-il d'abord d'en présenter les matériaux avant d'en expliquer l'agencement.

Nous décrirons les données empiriques que nous avons recueillies, leur collecte et leur exploitation, ainsi que leur contribution au modèle émergent. Nous soulignerons à cette occasion l'inadéquation du «paradigme de codage»<sup>539</sup> de Strauss et Corbin au phénomène étudié. Nous verrons alors comment les tout derniers développements de la littérature sur la GRH en PME et l'Éthique des Affaires, ainsi que l'ancrage du modèle dans une théorie philosophique de la valeur, permettent de mieux rendre compte des données disponibles.

Dans ce modèle émergent, la place assignée à l'idéal de management catholique devra être précisée. Enfin, le fonctionnement complet du modèle sera expliqué et illustré par un exemple.

## **1.COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

### ***1.1.Données secondaires***

Les données secondaires proviennent de deux sources principales :

- Des témoignages de dirigeants chrétiens figurant dans l'ouvrage «Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale» (1991, cf. annexe I)<sup>540</sup> ;
- Le mémoire universitaire d'histoire de Christophe Bourgoïn sur le patronat chrétien de Nantes de 1930 à 1989<sup>541</sup>. Ce document en trois volumes de 1990 est disponible à la

---

<sup>539</sup> Op. cit., p. 96

<sup>540</sup> Rappelons que ce document a également constitué l'une des deux sources essentielles d'identification des principes de la doctrine sociale de l'Église Catholique dans le domaine du management.

<sup>541</sup> Notre étude a spécifiquement porté sur BOURGOÏN, 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

bibliothèque de l'Université de Nantes. Exclu du prêt, il représente une source unique d'information sur l'histoire à la fois générale et locale du CFPC. André Bovar, dans son livre sur le dirigeant catholique Emile Decré, une haute figure du patronat chrétien, considère qu'il s'agit d'un ouvrage remarquable à cet égard (cf. annexe 2).<sup>542</sup>

De la première source de données, 9 témoignages de dirigeants ont été extraits et analysés. Ces derniers appartiennent tous à l'UNIAPAC, l'union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise. Fondée en 1931, elle a pour objet d'étudier, de vivre et de diffuser dans l'activité économique et sociale les principes et applications de l'enseignement social chrétien.

Elle rassemble une trentaine d'associations nationales de dirigeants chrétiens d'entreprise, principalement en Europe (dont le CFPC pour la France), en Amérique latine et en Afrique. Son siège est à Bruxelles. Lors de la parution de l'ouvrage il y a 11 ans, Michel Albert, également président des AGF, en assurait la direction. Ce dirigeant catholique s'est notamment fait connaître par la publication l'année suivante, en 1991, d'un ouvrage qui a connu un certain retentissement, dans lequel il tend à opposer deux modèles de capitalisme : l'anglo-saxon et le rhénan.<sup>543</sup>

Cette organisation internationale est œcuménique, elle regroupe par conséquent les trois confessions chrétiennes (catholique, orthodoxe et protestante). Dans l'ensemble des témoignages rapportés dans l'ouvrage (11), nous avons privilégié l'analyse des dirigeants catholiques (9), pour lesquels la doctrine sociale de l'Eglise revêt un caractère prescriptif qu'elle n'a pas pour les autres.

Ces patrons de différentes nationalités avaient les caractéristiques suivantes lors de la parution du livre :

---

<sup>542</sup> BOVAR, A. *Emile Decré, un grand commerçant chrétien*. Nantes : Siloë, 1997. 138 p.

<sup>543</sup> ALBERT, M. *Capitalisme contre capitalisme*. Paris : Seuil, 1991. 315 p. L'Histoire immédiate.

**Tableau 5 - Caractéristiques des témoins**

<i>Nom</i>	<i>Nationalité</i>	<i>Fonction(s)</i>
Philippe de WECK	Suisse	Ancien président de l'Union des Banques suisses, Zürich Ancien président de l'UNIAPAC
Helmut LOEHR	Allemand	Membre du directoire de Bayer AG, Leverkusen
Nelson G. TEIXERA	Brésilien	Président de la Fondation FIDES, Sao Paulo Ancien président de l'UNIAPAC pour l'Amérique Latine
Adan ELIZONDO	Mexicain	Vice-président de Grupo Cydsa «Cellulosas y Derivados» SA, Mexico Vice-Président de l'UNIAPAC pour l'Amérique Latine
André COURTAIGNE	Français	Ancien président du Groupe pharmaceutique Delalande, Paris Président d'honneur du CFPC
Vicente M. ALFONSO	Espagnol	Président de Nestlé Espagne, Madrid
F. NOBILI	Italien	Président de l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), Rome Vice-président de l'UCID (Unione Christiana Imprendatori Dirigenti)
Alberto FALCK	Italien	Président des Acieries Falck S.p.a, Milan Vice-président de l'UCID
Edward THIELEMANS	Belge	Administrateur de sociétés, Bruxelles Président du VKW (Verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden)

Source : UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 231-261.

Les questions que se posent les auteurs de l'ouvrage à propos de ces dirigeants de grandes entreprises, et qui sont à l'origine du témoignage de ces derniers sont les suivantes :

«Comment l'enseignement social des Eglises, particulièrement sur l'entreprise, est-il reçu par les responsables de l'économie ? Constitue-t-il pour eux une référence majeure. Les orientations données leur sont-elles utiles dans la vie quotidienne ?»<sup>544</sup>

Des différents témoignages recueillis, les auteurs retiennent deux caractéristiques principales :

D'une part, c'est l'ensemble de l'enseignement social, pris dans sa globalité et pas seulement sur l'entreprise, ses références à l'Évangile et ses orientations fondamentales, qui ont surtout marqué et stimulé. Les réactions sur des points précis sont moins fréquentes. D'ailleurs les textes eux-mêmes paraissent quelquefois moins bien connus qu'on ne le laisse entendre.

D'autre part, on souhaite largement que le rôle du chef d'entreprise, ses responsabilités, les problèmes complexes qu'il doit résoudre, soient mieux perçus et compris. On demande aussi que l'Église s'exprime dans un langage plus approprié à l'entreprise, qu'elle se prononce avec plus de vigueur sur les choix économiques.<sup>545</sup>

Nous souscrivons au constat que les textes ne sont pas toujours bien connus, mais il serait erroné d'en conclure que, par conséquent, l'enseignement social de l'Église ne l'est pas. Notre investigation, destinée à faire surgir des catégories d'analyse pertinente, met en évidence que les canaux par lesquels est assimilée cette connaissance ne sont pas ceux auxquels notre propre préjugé de chercheur pourrait nous conduire. La fréquentation de mouvements d'obédience catholique, la relation plus ou moins assidue avec des hommes d'affaires chrétiens ou des hommes d'Église sont les vecteurs que mettent plutôt en avant les témoins. L'autre grande détermination qui s'impose à l'analyse est celle de l'éducation catholique reçue.

Nous rapprochons l'appartenance à un mouvement de la fréquentation de patrons chrétiens et d'ecclésiastiques, parce celle-ci est bien souvent conditionnée par celle-là. A la réflexion, ce fait reflète la singularité du dirigeant catholique. Par sa foi, il a tendance à s'orienter vers des organisations liées à sa religion, mais comme chef d'entreprise, ou devenu tel, il cherche à s'inscrire dans les mouvements patronaux. La sociologie du patronat a attiré notre attention sur l'importance de ces réseaux dès la fin des années 70, et sur leur fonction, notamment, de cohésion par rapport à l'idéologie volontiers individualiste du dirigeant d'entreprise. Duchêneaut rappelle l'importance, à côté de la forme syndicale, de ces mouvements en France :

Parallèlement à l'action syndicale, se sont développés dans le monde patronal des mouvements, «centres», «clubs» ou «instituts» (CJD, Entreprise et Progrès, ETHIC, CFPC, Institut de l'Entreprise...) qui proposent davantage un «service de réseau» et/ou une réflexion sur l'entreprise, le dirigeant et son environnement.<sup>546</sup>

---

<sup>544</sup> Op. cit., p. 233

<sup>545</sup> Idem

<sup>546</sup> DUCHÊNEAUT, B. *Les dirigeants de PME, Enquête, Chiffres, Analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima, 1996. p. 27

Mais, l'intérêt des témoignages est aussi d'évoquer des organisations chrétiennes non patronales qui ont pu influencer certains dirigeants :

Né dans une famille catholique, j'ai été éduqué dans un collège religieux et j'ai volontairement confirmé, l'heure venue, les promesses que mes parrains avaient faites à mon baptême. Après avoir terminé à Madrid mes études d'ingénieur des Ponts et Chaussées, j'ai eu la possibilité de les prolonger à l'université de Louvain et ainsi de travailler dans un autre pays, la Belgique. Les mouvements sociaux catholiques y étaient importants. Je n'ai milité dans aucun d'entre eux, mais j'ai pu me rendre compte que quelque chose de semblable serait nécessaire dans mon pays. (Vicente M. ALFONSO, Président de Nestlé Espagne, Madrid)

De manière plus générale, les témoignages révèlent que les valeurs catholiques du dirigeant ont été engendrées, puis entretenues et stimulées par un petit nombre de facteurs déterminants qui ont en commun la dimension catholique. Compte tenu des questions qui leur sont posées, les témoins mettent plutôt en avant la part des valeurs catholiques qui ont plus directement trait au domaine économique et social. Nous proposons de les appeler «valeurs socio-économiques catholiques», ou V.S.E.C, un sigle que nous aurons à utiliser dans la modélisation finale.

Dans la droite ligne de la méthode de Glaser et Strauss, nous avons inféré de ces premières données secondaires un ensemble de catégories plus conceptuelles, qui rendent compte de ces facteurs d'influence.

**Tableau 6 - Résultat du codage ouvert des témoignages de dirigeants chrétiens**

TEMOIN
<p><b>EDUCATION CATHOLIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le moment de la transmission</li> <li>• le moyen de la transmission                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ famille</li> <li>→ enseignement fait par des religieux</li> <li>→ enseignement reçu dans un contexte religieux</li> <li>→ catéchisme</li> <li>→ apprentissage personnel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>CONNAISSANCE DE LA DSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moment de l'apprentissage</li> <li>• modalité de l'apprentissage</li> <li>• degré de connaissance</li> <li>• degré d'interprétation</li> <li>• degré d'approbation</li> <li>• degré d'influence</li> </ul>
<p><b>RELATION AUX MOUVEMENTS D'OBEDIENCE CATHOLIQUE (M.O.C)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moment de la découverte du MOC</li> <li>• modalité de la découverte du MOC</li> <li>• nature de l'engagement</li> <li>• degré de l'engagement</li> <li>• facteurs de l'engagement</li> <li>• rôles joués au sein du MOC</li> </ul>
<p><b>RELATION AUX HOMMES D'EGLISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rôles joués au sein de l'Eglise</li> <li>• rôles joués au sein des MOC</li> <li>• rôles d'éducateur</li> <li>• niveau de compréhension mutuelle</li> <li>• contenu de l'échange</li> <li>• degré de proximité</li> </ul>
<p><b>RELATION AUX HOMMES D'AFFAIRES CHRETIENS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modalité de la relation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ fréquentation</li> <li>→ connaissance indirecte</li> </ul> </li> <li>• représentations de l'homme d'affaires chrétien                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ imitation/rejet</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>RELATION A L'EGLISE CATHOLIQUE</b></p>



Poursuivons, à titre d'illustration, l'examen du cas de Vicente M. ALFONSO, Président de Nestlé Espagne :

**Tableau 7 - Résultat du codage ouvert du témoignage de Vincente M. ALFONSO, Président de Nestlé Espagne**

TEMOIN : ALFONSO, VM	Contribution aux catégories
<b>EDUCATION CATHOLIQUE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le moment de la transmission..... initial</li> <li>• le moyen de la transmission               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ famille..... oui</li> <li>→ enseignement fait par des religieux..... oui</li> <li>→ enseignement reçu dans un contexte religieux..... oui</li> <li>→ catéchisme..... oui</li> <li>→ apprentissage personnel</li> </ul> </li> </ul>	
<b>CONNAISSANCE DE LA DSE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• moment de l'apprentissage..... tardif</li> <li>• modalité de l'apprentissage..... rencontre avec homme d'Eglise</li> <li>• degré de connaissance..... fort</li> <li>• degré d'interprétation</li> <li>• degré d'approbation..... fort</li> <li>• degré d'influence..... fort</li> </ul>	
<b>RELATION AUX MOUVEMENTS D'OBEDIENCE CATHOLIQUE (M.O.C)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• moment de la découverte du MOC..... études supérieures</li> <li>• modalité de la découverte du MOC</li> <li>• nature de l'engagement</li> <li>• degré de l'engagement..... fort</li> <li>• facteurs de l'engagement..... rencontre avec homme d'Eglise</li> <li>• rôles joués au sein du MOC</li> </ul>	
<b>RELATION AUX HOMMES D'EGLISE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rôles joués au sein de l'Eglise</li> <li>• rôles joués au sein des MOC..... Don Marcelino, créateur de l'« Accion Social Patronal »</li> <li>• rôles d'éducateur..... fréquentation d'un collège religieux</li> <li>• niveau de compréhension mutuelle..... fort</li> <li>• contenu de l'échange..... diffuser et appliquer l'éthique chrétienne et la DSE</li> <li>• degré de proximité..... fort</li> </ul>	
<b>RELATION AUX HOMMES D'AFFAIRES CHRETIENS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• modalité de la relation               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ fréquentation</li> <li>→ connaissance indirecte</li> </ul> </li> <li>• représentations de l'homme d'affaires chrétien               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ imitation/rejet</li> </ul> </li> </ul>	
<b>RELATION A L'EGLISE CATHOLIQUE</b>	

La découverte de ce premier ensemble de catégories, ainsi que les illustrations qui les caractérisent, est l'occasion de préciser les rapports qu'entretiennent les faits rassemblés dans les données empiriques et les concepts qu'ils permettent d'induire.

Glaser et Strauss, dans l'ouvrage de 1967, notent l'importance que leurs confrères accordent à l'appréhension exacte d'un fait, afin d'en rechercher ensuite la réplique dans divers groupes comparatifs à des fins de validation. Ils expliquent ensuite la position de leur méthode par rapport à cette démarche usuelle :

Bien que l'utilisation de ce type d'analyse comparative ne soit pas, en soi, notre but, elle est toutefois subsumée sans équivoque dans notre intention générale. Bien entendu, nous souhaitons garantir l'exactitude des faits autant que possible, et, par conséquent, nous chercherons à les vérifier et les valider aussi souvent que nous le pourrons. Toutefois, même si certains de ces faits ne sont pas entièrement précis, cela n'est pas gênant outre mesure. En effet, quand le but est d'engendrer de la théorie, nous ne nous reposons pas sur le fait en soi, mais sur la *catégorie conceptuelle*<sup>547</sup> (ou sur la *propriété conceptuelle*<sup>548</sup> de la catégorie) qui a été découverte à partir de ce fait.

Un concept peut donc être engendré à partir d'un fait ; il devient alors simplement un élément de l'ensemble des multiples indicateurs de ce concept et des diverses données empiriques qui l'attestent. Ces indicateurs sont alors recherchés à des fins d'analyse comparative.

En découvrant une théorie, le chercheur engendre des catégories conceptuelles ainsi que leurs propriétés à partir des faits ; alors, ces faits, dont sont issues les catégories, deviennent à leur tour des illustrations des concepts. Le fait n'est pas nécessairement d'une précision à l'abri du doute (pas plus qu'il ne l'est d'ailleurs dans les études qui ne se consacrent qu'à cette question de l'exactitude), mais le concept est indubitablement une abstraction théorique pertinente de ce qui à l'œuvre dans le champ étudié.<sup>549</sup>

L'application du procédé à la deuxième source de données secondaires, le mémoire universitaire de Christophe Bourgoïn, a permis d'engendrer 70 catégories, à leur tour spécifiées par sous-catégories, et, quand cela était pertinent, propriétés et éléments de mesure (cf. annexe 3).

Seul le troisième volume de ce travail historique a été traité selon cette démarche, car il rend compte de la période la plus proche de nous (1976-1989). Certains dirigeants du CFPC nantais interrogés à la fin de cette époque étaient toujours membres actifs 10 ans plus tard et font partie des personnes que nous avons interviewées en 1998-1999.

L'analyse des données fait ressortir les caractéristiques du fonctionnement général et local du CFPC, dont certaines ont une influence directe sur le comportement du dirigeant. Ainsi, est-il frappant de constater l'importance qu'ont revêtu les assises nationales en 1978 à Nantes, une manifestation qui a lieu tous les deux ans.

---

<sup>547</sup> Souligné par les auteurs

<sup>548</sup> Souligné par les auteurs

<sup>549</sup> Op. cit., p. 23

Selon Bourgoïn, elles ont eu un impact considérable sur l'évolution des effectifs de la section nantaise, qui, à l'époque étendait son recrutement à l'ensemble du département de Loire-Atlantique, faute d'autres sections sur cette aire géographique.

En outre, ces assises ont pesé sur le renouvellement des membres de cette section, leur mobilisation, leur volonté de donner un nouvel élan à leur groupe, de même qu'elles ont favorisé le rayonnement local du CFPC auprès des représentants officiels de l'Eglise (l'évêque de Nantes) et de ceux du patronat.

Bourgoïn précise que :

de 1976 à 1979, le nombre des membres de la section nantaise progressa de façon très nette, doublant approximativement une première fois de 1976 à 1978, puis une seconde fois de 1978 à 1979, une accélération se faisant donc sentir la dernière année au terme de laquelle 76 cotisations furent enregistrées. Cette progression est même d'autant plus notable que les effectifs du CFPC de Nantes n'avaient cessé de chuter depuis un quart de siècle.<sup>550</sup>

Au même moment, les effectifs du CFPC du point de vue national restent stables. L'hypothèse d'un effet d'entraînement des sections locales lié à l'organisation des assises nationales dans leur ville ou département mérite donc d'être retenue.

De manière plus générale, quelques grandes tendances, traduisibles en catégories et en relations hypothétiques, résultent de l'analyse de l'histoire du CFPC nantais de 1976 à 1989.

Le CFPC national connaît depuis le milieu des années 70 une profonde rénovation de sa mission et de ses méthodes, notamment à la faveur du Concile Vatican II (de 1962 à 1965) et de l'action du Pape Paul VI (dont le mandat s'étend de 1963 à 1978).

L'Eglise, attentive à l'évolution du monde, considère que les «laïcs» chrétiens ne doivent pas seulement chercher à appliquer et à répandre les directives précises de la doctrine sociale de l'Eglise, mais doivent trouver par eux-mêmes des solutions aux problèmes économiques et sociaux qui se posent aux hommes. Cet effort d'innovation sociale a pour conséquence de

---

<sup>550</sup> Op. cit., p. 268-269

faire surgir des réponses inédites, dont l'Eglise pourra à son tour s'inspirer pour faire progresser son enseignement social et économique.

En d'autres termes, conformément aux vœux du concile, l'élaboration de la morale sociale chrétienne devient l'affaire de tout le peuple de Dieu, au sein duquel les laïcs doivent assumer une plus grande part de responsabilités.

Dans ces conditions, l'idée de «doctrine» paraît moins apte que celle d'enseignement social de l'Eglise à qualifier le nouveau statut qui revient aux principes que nous avons explicités dans la première partie. Ils deviennent des repères, des indications, des guides pour l'action du chrétien. Face à des situations en constant bouleversement, ce dernier est également invité à se tourner vers l'Évangile, considérée comme une source de renouveau inépuisable par nature.

A partir de la fin des années 70, dans le nouveau contexte de crise sociale et économique qui sévit dans les pays développés, les adhérents du CFPC prennent par conséquent conscience de la nécessité d'une pratique chrétienne de l'économie qui se fonde d'une part sur le respect d'exigences communes et fondamentales, mais qui, d'autre part, soit capable d'une pluralité de réponses adaptées aux caractéristiques variées et changeantes des entreprises.

Cette orientation est toujours d'actualité. Depuis qu'elle a été prise, le CFPC s'est efforcé de fixer pour ses membres ce socle d'exigences partagées en se fondant sur la D.S.E. Mais, il a également identifié des principes d'action plus directement liés aux préoccupations du chef d'entreprise et qui sont peu ou pas du tout envisagées par l'Eglise.

Le vade-mecum du mouvement<sup>551</sup> comporte par exemple des suggestions sur les principes éthiques à adopter face à la question de l'embauche, du licenciement, de l'information et des médias.

L'origine de cette source d'enseignement complémentaire, très évocatrice pour un chef

---

<sup>551</sup> CFPC – Patrons et dirigeants chrétiens. *Vademecum CFPC*. 2<sup>ème</sup>éd. Paris : CFPC, 1996. Non paginé.

d'entreprise, c'est l'accumulation des témoignages de dirigeants chrétiens. Elle est le trait d'union des membres du CFPC, comme l'explique Bourgoïn :

Pour cerner une pratique chrétienne de l'économie souple et multiforme (...), signalons dès à présent qu'une solution s'est progressivement imposée au niveau national à partir de la fin des années 70 : recueillir les témoignages de chefs d'entreprise ayant agi «en chrétiens» sur leur lieu de travail, autrement dit, ayant résolu un problème donné en étant à la fois sous l'éclairage de l'Esprit-Saint, imprégnés tant de l'enseignement social de l'Eglise que de l'Evangile et conscients enfin des attentes et besoins de leurs contemporains.

De tels témoignages formeraient autant de «modèles de comportement» à partir desquels on pourrait déterminer des règles et des principes suffisamment généraux pour être acceptés par l'ensemble des chefs d'entreprise. C'est aux membres du CFPC que revient la tâche d'apporter ces témoignages.<sup>552</sup>

La mission générale du CFPC qui résulte du renouveau du mouvement depuis un quart de siècle paraît, dans ces conditions, assez logique. Elle consiste, en effet, à «aider les chefs d'entreprise à faire l'unité entre leur foi et leur vie professionnelle »,<sup>553</sup>

Un autre aspect de l'étude de Bourgoïn concerne les rapports entre le dirigeant et l'Eglise Catholique.

Nous avons déjà relevé, dans la précédente analyse de contenu, les critiques principales que des dirigeants chrétiens de grands groupes formulent vis-à-vis du Magistère de l'Eglise Catholique, qui tiennent essentiellement au sentiment que le rôle du chef d'entreprise n'est pas suffisamment bien perçu et compris par elle. Cela a fait émerger la catégorie «relation à l'Eglise Catholique». Nous avons aussi souligné, par d'autres concepts, que le contenu de la D.S.E peut renvoyer, d'un dirigeant à l'autre, à des degrés de connaissance, d'interprétation, d'approbation et d'influence assez variables.

Ces différents aspects sont également identifiables dans les travaux de Bourgoïn, mais d'autres hypothèses émergent. Ainsi, la dualité des sources d'inspiration du patron chrétien<sup>554</sup>, en principe complémentaires, peut en inciter certains à tenir l'Evangile pour premier, voire exclusif, à proportion de la prise de distance prise avec le Magistère de l'Eglise Catholique. Ce faisant, ils méconnaissent, ou bien désirent plus ou moins consciemment ignorer, une tradition constante de l'Eglise Catholique qui est de tenir les deux pour aussi importants (Bluche, 1996)

---

<sup>552</sup> Op. cit., p. 289

<sup>553</sup> Les EDC. *Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens* (en ligne). Paris : 2000. (réf. du 30 avril 2000). Missions. Disponible sur : <<http://www.CFPC.org/first.html>>

D'autres, décelant avec raison les convergences entre les principes de l'Eglise Catholique et ceux du management participatif, à l'honneur dans les années 80, exposent leurs réalisations dans ce dernier domaine (projet d'entreprise, cercles de qualité) pour illustrer leur pratique chrétienne. Ce fait attire notre attention sur l'idée que les valeurs catholiques socio-économiques sont mises en rapport par le dirigeant avec les idéologies managériales qui ont cours dans la société.

Et, de même, pouvons-nous constater que cette mise en rapport ne repose pas toujours sur une connaissance éprouvée des positions du Magistère. Ainsi, a-t-il été démontré que la convergence de méthode de la D.S.E et du management participatif dissimulait des divergences de fond sur les principes (Le Goff, Portier, 1991 ; Audoyer, 1997).

Il y a, en définitive, des malentendus, mais aussi des désaccords entre les dirigeants et leur Eglise<sup>554</sup>. Pour celle-ci, comme nous l'avons abondamment montré dans la première partie, la connaissance intime, exacte, rigoureuse de la D.S.E est une nécessité à laquelle ne saurait se dérober le chrétien. Bien qu'ils ne refusent pas l'exercice, les dirigeants trouvent sa formulation souvent inadaptée, et, plus grave, la jugent irréaliste par rapport aux réalités socio-économiques. Certains hommes d'Eglise, versés dans les questions économiques, mettent à leur tour en évidence que la D.S.E ne manque pas de contradictions (Puel, 1995) ou de manques (Calvez, 1999).

Par conséquent, la tension que peut engendrer la double identité de patron et de catholique doit être prise en considération dans le modèle d'analyse en cours d'élaboration, en étant particulièrement attentif aux prises de position du dirigeant sur l'Eglise.

Les données secondaires que nous venons d'examiner ont été une source d'informations précieuse. Elles ont attiré notre attention sur deux dimensions essentielles à la compréhension du processus d'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME.

---

<sup>554</sup> D.S.E et Evangile

<sup>555</sup> Entendue ici de manière restrictive en tant que clergé

Elles ont tout d'abord permis de mettre en avant six grands facteurs susceptibles d'influencer la genèse et le maintien en activité des valeurs catholiques du dirigeant : son éducation religieuse, sa participation passée et présente à des organisations catholiques, sa relation aux chefs d'entreprise chrétiens et aux hommes d'Eglise, sa position vis-à-vis de l'Eglise Catholique, et enfin sa connaissance de l'enseignement social de cette dernière.

L'étude de l'histoire du CFPC, et notamment de son activité en Loire-Atlantique de 1976 à 1989, a mis en évidence plusieurs modalités par lesquelles s'expriment la participation du dirigeant à ce mouvement patronal catholique : le rôle stimulant de la préparation des assises nationales ; la contribution des «laïcs» à l'adaptation de l'enseignement social de l'Eglise à des réalités économiques et sociales changeantes, et, dans ces conditions, l'extrême importance accordée par le dirigeant aux témoignages des pairs, desquels sont induites des règles d'action nouvelles ; le crédit éventuellement plus grand accordé à ces règles, formalisées par les dirigeants chrétiens eux-mêmes, par rapport à une doctrine ecclésiale pas toujours bien connue, comprise et acceptée ; la relation dialectique qui unit le dirigeant à son Eglise.

Ces données secondaires ont une importance équivalente aux données primaires réunies par la suite pour au moins deux raisons majeures, l'une liée à l'approche de Glaser et Strauss, et l'autre inhérente à la réflexion méthodologique en «éthique des affaires».

Strauss et Corbin définissent deux genres de littérature utilisables à toutes les étapes du processus de construction théorique : la documentation technique et non technique<sup>556</sup>.

La première comprend les rapports de recherche ou les écrits disciplinaires à caractère théorique. Ils peuvent être confrontés ou comparés aux découvertes faites grâce aux données primaires. La seconde comporte des biographies, des journaux intimes, des manuscrits, des enregistrements, des rapports, des catalogues, et toutes autres sortes de documents. Cette documentation non technique peut être exploitée comme des données primaires ou pour compléter les interviews et les observations faites sur le terrain.

---

<sup>556</sup> «Technical and nontechnical literature» en américain

Les auteurs estiment que :

tout type de littérature peut être utilisée avant une recherche : cela permet d'y réfléchir a priori, hors contexte. Elle peut être également étudiée pendant la recherche et contribuer ainsi à son avancée. De fait, la quête de textes techniques et non techniques devrait accompagner tout le processus de recherche, afin d'enrichir de manière réciproque les lectures accomplies et les données analysées.<sup>557</sup>

En définitive, toute documentation pouvant présenter une pertinence pour la compréhension de l'objet d'étude est recevable, à condition de la comparer aux données primaires (et assimilées), et de vérifier si elle permet de consolider les catégories et les relations du modèle théorique en voie d'élaboration.

Les témoignages de dirigeants chrétiens de grandes entreprises ont, de ce point de vue, une double portée. Ils ont tout d'abord le statut de véritables données empiriques obtenues à partir de questions sur l'intérêt et l'usage de l'enseignement social de l'Eglise. De plus, ils forment un groupe qui contraste a priori avec les sujets de nos interviews par la taille de l'entreprise et la nationalité. Ils constituent pour cette raison une source de données directement complémentaires de ces dernières. Pour Glaser et Strauss, en effet, les catégories doivent être engendrées et enrichies le plus possible à partir de groupes témoins variés du concept, de ses propriétés et de ses variations.

L'étude générale et locale du CFPC relève de l'histoire, elle appartient par conséquent à la littérature disciplinaire. Outre l'intérêt de susciter des catégories et des hypothèses nombreuses, elle a permis de confirmer la correspondance entre celles-ci et les facteurs principaux issus des témoignages de dirigeants chrétiens de grands groupes, à l'exception de la catégorie «éducation catholique», dimension individuelle moins aisément discernable dans une enquête historique sur un mouvement collectif. Cette confirmation est intéressante du fait que les dirigeants du CFPC sont dans leur grande majorité des patrons de PME.<sup>558</sup>

Enfin, grâce à cette source, la confrontation aux données primaires s'enrichit d'une dimension temporelle, qui permet d'inscrire par hypothèse les interviews dans des continuités ou des

---

<sup>557</sup> Op. cit., p. 56

<sup>558</sup> La partie statistique de l'étude de Bourgoin révèle qu'en 1988, près de 70% des membres du CFPC de Nantes sont des patrons de PME de moins de 100 personnes. En 1998, 10 ans plus tard, mais au niveau national cette fois, les dirigeants de PME de moins de 200 personnes représentent 70% des effectifs (annuaire du CFPC 1997-1998).



ruptures historiques.

L'intérêt indubitable des données secondaires pour la recherche qualitative est renforcé par le statut éminent que leur donnent certains chercheurs en «éthique des affaires». Cowton (1998) note que les débats méthodologiques usuels les présentent comme des substituts moins coûteux et plus facilement accessibles que des données directement engendrées par la recherche. Sans contester ces rôles, il défend toutefois l'idée que ce sont des données à part entière dont les insuffisances éventuelles peuvent être corrigées par les données primaires et réciproquement.

L'un des problèmes majeurs de la recherche en «éthique» est qu'elles soulèvent des questions à ce point délicates pour les personnes que des biais et des défenses sont inévitables. A condition de s'assurer de la manière dont elles ont été produites, certaines données secondaires, pense-t-il, peuvent permettre de contourner l'obstacle majeur de l'induction de réponses convenues ou déformées provoquées par un questionnement ouvertement éthique. Il relève également que le chercheur a souvent besoin de solliciter la mémoire des sujets à propos de situations vécues, impliquant une interrogation éthique. Les données historiques lui paraissent une alternative pertinente aux difficultés et aux biais que suscitent ces techniques de rappel du passé.

Enfin, cette complémentarité lui paraît pouvoir être transformée en capacité à confirmer lorsque les données secondaires ajoutent aux conclusions des données primaires une crédibilité qu'elles n'auraient pas sans elles.

## ***1.2. Données primaires***

### ***1.2.1. Le choix de l'interview***

Les travaux de Glaser, Strauss et Corbin sont précis et détaillés sur les méthodes d'analyse des données, mais ils sont presque muets, à l'exception de la question de l'échantillonnage, sur celles de la collecte. Ils se contentent le plus souvent de renvoyer aux méthodes éprouvées

dans ce domaine. Dès 1971, John Lofland, dont les travaux sont une référence habituelle dans le domaine de la recherche qualitative américaine en sciences sociales<sup>559</sup>, observe que l'approche de Glaser et Strauss méconnaît les problèmes liés à cette étape de la recherche. Il faut, par conséquent, se tourner ailleurs.

Nous avons souligné dans le chapitre 4 que la plupart des méthodes en vigueur dans les sciences de gestion et en éthique des affaires n'étaient pas aptes à traiter adéquatement notre sujet. Par contraste, nous avons mis en évidence l'intérêt d'une pratique qualitative de l'interview dans le domaine de l'éthique des affaires à partir des travaux de Liedtka (1992).

Nous avons vu que la difficulté centrale de ce domaine, plus que tout autre, est d'évaluer la validité du discours qu'un individu tient sur soi. Deux problèmes principaux ont été mis en évidence : le risque d'obtenir des réponses socialement désirables, et l'aptitude d'un individu à rendre compte de ses propres processus cognitifs.

Liedtka estime que le premier point, largement examiné du point de vue académique, est considérablement atténué, par comparaison avec d'autres méthodes conventionnelles, par le recours à l'interview. Mais, cela exige que le chercheur sache adapter avec tact son questionnement en cours d'entretien en s'efforçant de sonder en profondeur les propos tenus par l'interviewé. Le second point, en revanche, n'a pas, selon elle, reçu toute l'attention nécessaire.

Deux types de verbalisations sont possibles : simultanée et rétrospective. La première consiste à recueillir les réponses des individus en réaction soit à des tâches exigeant des décisions, soit à des situations hypothétiques. La seconde invite à la remémoration d'incidents critiques vécus par la personne.

La verbalisation rétrospective est critiquée au motif qu'elle ne permet pas de séparer l'information à laquelle l'individu a accordé son attention au moment des faits de celle qu'il a

---

<sup>559</sup> LOFLAND, J., LOFLAND, L.H. *Analysing social settings, a guide to qualitative observation and analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont : Wadsworth publishing company. 1995. 267 p.

retenue avant et après. Toutefois, à l'inverse, les tâches habituellement proposées aux individus dans la verbalisation simultanée sont si simples que, d'après Liedtka, on ne voit guère comment modéliser quelque chose pouvant ressembler à un dilemme éthique. Quant aux situations hypothétiques, également simplifiées, elles permettent d'obtenir des reconstructions théoriques dont la fiabilité est démentie à l'épreuve du temps.

Au terme d'un examen de la littérature disponible sur la question, Liedtka observe qu'en l'état actuel des connaissances méthodologiques, «le progrès le plus spectaculaire de la rigueur est venu de l'utilisation d'interviews «hybrides» qui placent au cœur de l'entretien des discussions sur des «dilemmes moraux» choisis par le répondant (Derry, 1987), des «situations difficiles» (Kram et al., 1989), ou des «problèmes ayant des composantes éthiques» (Toffler, 1986)»<sup>560</sup>.

Elle ajoute :

Cela permet au chercheur d'enraciner des discussions abstraites sur les valeurs dans des situations concrètes qui sont directement chargées de sens pour le répondant. Bien qu'ils soient encore vulnérables aux problèmes posés par les discours rétrospectifs, ces types d'interview maximisent le souvenir des situations en permettant aux interviewés, au cours de la discussion, de sélectionner les incidents les plus significatifs pour eux. Ils réduisent le biais de désirabilité sociale des réponses en demandant à l'interviewé de fournir des informations détaillées et spécifiques sur le sens accordé aux événements et sur les comportements adoptés, permettant ainsi au chercheur de sonder ces détails quand des incohérences surgissent. (...) En outre, ils permettent au chercheur de capter la nature dynamique des situations dans lesquelles une décision est confrontée à une dimension éthique.<sup>561</sup>

Nous nous sommes directement inspirés de ces recommandations dans la conduite de nos interviews, mais il faut néanmoins en situer la valeur et les limites par rapport à notre sujet. Tout d'abord, il convient de constater que c'est la nature même de la question de recherche (le cheminement de la valeur à l'action), qui nécessite le recueil de faits concrets, représentatifs du mode de management et de gestion des ressources humaines du dirigeant qui résultent de l'influence de ses valeurs catholiques.

Le choix laissé au patron de sélectionner et de commenter les événements qui, à ses yeux, incarnent le mieux ce passage de la valeur à la pratique est par conséquent essentiel à l'exploration plus circonstanciée de ses modalités.

---

<sup>560</sup> Liedtka, p. 173

A l'expérience, il est apparu que cette liberté de choix et de commentaire du dirigeant est la condition permettant d'évoquer ensuite de manière plus abstraite certains «problèmes ayant des composantes éthiques», comme par exemple la question du «juste salaire».

Mais, nous voudrions souligner qu'il n'est pas nécessaire d'inviter par principe le dirigeant à placer au cœur de la discussion un événement lié à un «dilemme éthique» ou «une situation difficile». Certes, ce type de circonstances est irremplaçable pour contrôler le risque d'obtenir des réponses désirables socialement, qui situent le patron à son avantage. Ce risque est certainement beaucoup plus répandu que son contraire.

Toutefois, l'examen d'une question aussi délicate que celle des valeurs religieuses, qui façonnent de manière déterminante le rapport moral de l'homme au monde, peut aussi bien entraîner chez certains un excès de sévérité, voire de «noirceur», dans la manière de juger et d'expliquer ses actes, indépendamment des facteurs d'influence objectifs du contexte.

Par conséquent, le choix des exemples du dirigeant doit être régulé et équilibré par l'intervention active du chercheur. Les entretiens que nous avons conduits montrent que, selon les dirigeants, les situations de management des hommes et de gestion des ressources humaines évoquées spontanément privilégient soit une problématique de développement épanoui des collaborateurs, soit un questionnement pénible, parfois douloureux, sur fond de séparation virtuelle ou effective avec les employés.

Dans le premier cas, il convient au moment opportun de mettre à l'ordre du jour de l'entretien la question du dilemme éventuel entre exigences de foi et exigences propres au métier de dirigeant. Dans le second, il faut assister le patron dans l'examen d'un certain nombre de pratiques de management ou de gestion des ressources humaines qui sont associées au développement des collaborateurs (recrutement, rémunération, formation), et déterminer si ses valeurs religieuses jouent un rôle dans leur mise en place ou leur transformation.

Les entretiens que nous avons menés, de type semi-directif, ont par conséquent pour centre la

présentation explicite de la question de recherche. Les réponses du dirigeant sont accueillies avec empathie, des relances simples, ou d'approfondissement de certains points, sont régulièrement utilisées.

Un guide d'entretien en deux grandes parties a été conçu au préalable. La première partie a trait à la découverte des contextes professionnel et personnel qui sous-tendent le passage de la valeur à l'action. La deuxième, dont nous avons indiquée les difficultés et la conduite, concerne la question de recherche proprement dite.

Dans la première partie, le patron est invité à caractériser son secteur d'activité et son entreprise sous tous les rapports qu'il juge pertinents. Une relance sur le type de ressources humaines présents dans l'entreprise est prévue en cas d'oubli de cette dimension. Ensuite, il lui est demandé de caractériser le parcours personnel et professionnel qui l'a conduit à la tête de l'entreprise. Enfin, il est invité à se concentrer sur les origines et les raisons de son appartenance au CFPC, et à commenter comme il l'entend la vie de ce mouvement. Bien entendu, tous les points du guide sont évoqués et approfondis en fonction du propos du dirigeant.

La durée minimum des entretiens a été de 40 minutes, la durée maximum de 160 minutes. La plupart se situent entre 50 et 70 minutes. Le fait que ces durées soient inégales, le plus souvent en raison du degré de disponibilité du dirigeant, est compatible avec la recherche prioritaire de catégories et d'hypothèses sur le phénomène étudié, conformément à l'approche de Glaser et Strauss.

### 1.2.2. Les sources

L'accès aux dirigeants et la communication des intentions de l'étude ont fait l'objet d'un soin tout particulier compte tenu du caractère «sensible» ou «réactif» du sujet, à l'image des problématiques traitées dans le domaine de l'éthique des affaires.

Compte tenu de la nécessité de se déplacer pour pouvoir effectuer les interviews, ce qui représente un coût en temps et en argent, les sections du CFPC de Nantes, ville où nous résidons, ont été privilégiées. Au nombre de trois, elles comptaient en 1997-1998, 27 membres sur les 127 adhérents du CFPC Pays de Loire.

Sur ces 27 membres, trois sont des ecclésiastiques, qui ont la fonction de conseiller spirituel de section. Sur les 24 restant, 12 ont été interviewés. Les 12 autres n'ont pu l'être pour différentes raisons :

- Pour 8 personnes, l'adresse qui aurait dû figurer dans l'annuaire du CFPC 1997-1998 était inexistante (mention exclusive du nom), ou bien, quand elle s'y trouvait, elle était erronée ;
- 2 entretiens ont dû être annulés au dernier moment en raison de l'indisponibilité du dirigeant ;
- 2 dirigeants ont refusé d'être interviewés, en expliquant que l'apport des autres membres du mouvement aurait plus d'intérêt que leur témoignage.

7 entretiens supplémentaires ont été effectués :

- 1 membre des sections de Nantes non répertorié, recommandé par certains interviewés ;
- 1 chef d'entreprise nantais, ancien membre du CFPC, qui a choisi de le quitter ;
- 4 membres en Vendée :
  - 2 membres répertoriés de la section de la Roche sur Yon ;
  - 1 membre non répertorié, président de la toute jeune section de Fontenay-le-Comte, recommandé par certains interviewés ;
  - 1 membre hors section, qui, comme 19 autres personnes dans la région des Pays de Loire, ne peut plus se consacrer aux activités d'une section, mais continue à souscrire à l'orientation et à la vie du mouvement.
- Le président de région, aux environs du Mans. Les sections du Mans et des environs (28 membres) et celles de Nantes (27) sont les plus nombreuses de la région.

Les entretiens ont eu lieu entre mai 1998 et mai 1999. Les 19 personnes interviewées se répartissent ainsi :

- 13 chefs d'entreprises privées, dont 1 hors CFPC
- 2 consultants
- 2 dirigeants dans la fonction publique (fonctionnaires de l'Etat)
- 1 cadre dirigeant dans la filiale d'un grand groupe international
- 1 directeur de lycée privé catholique

### 1.2.3.L'abord du terrain : présentation de l'enquête et comportement de l'interviewer

Le délégué général du mouvement de l'époque, Alain de Brugière, a été informé de l'existence et des objectifs de l'enquête, ainsi que le président de la région des Pays de Loire, qui a fait partie des personnes interviewées.

L'annuaire 1997-1998 nous a été remis en toute confiance par le premier membre interviewé, sans que nous l'ayons expressément demandé. Cela contrevient à l'obligation de ne pas céder ce document à des tiers, sans l'autorisation du délégué général du mouvement. Nous avons découvert cette règle au cours de la période d'interviews en lisant le document, mais nous n'avons pas, à cet instant, cherché à obtenir cette autorisation. Nous estimons, en effet, avoir été dès le début clair avec le délégué général sur nos intentions, et, plus important encore, sur l'état d'esprit dans lequel nous comptons aborder notre recueil de données.

Fontana et Frey (1994) considèrent, en effet, que les débats sur l'éthique de la recherche tournent autour de trois thèmes principaux :

- le consentement du sujet fondé sur son information complète ;
- le droit au respect de son intimité ;
- la protection contre les torts physiques ou émotionnels qu'il pourrait subir.

Selon Punch (1994), ces questions rattrapent tôt ou tard le chercheur, mais il n'y a pas de véritable accord sur leur résolution dans le champ de la recherche qualitative. Denzin et Lincoln (1994) discernent cinq positions en présence.

La position absolutiste affirme que les chercheurs en sciences sociales n'ont aucun droit d'envahir l'intimité d'autrui. Par conséquent, une recherche travestie est immorale. Cependant, comme leur rôle est de parvenir à une meilleure compréhension de la société, il faut encourager toutes les méthodes qui y contribuent, à condition d'interdire celles qui empiètent sur la sphère privée, qui peuvent causer un tort personnel. Il reste dans ces conditions à se concentrer exclusivement sur les comportements et les expériences qui surviennent dans la sphère publique, collective.

Par contraste, le modèle de la «dissimulation»<sup>562</sup> accepte au nom de la science et de la vérité toute méthode permettant d'obtenir une compréhension large et profonde d'un phénomène. Cela peut exiger de mentir, de se présenter de manière partielle, partielle ou déformée, de duper autrui, de recourir à des interviews suscitant la polémique et le conflit, de construire une relation de confiance, voire d'amitié, afin de pouvoir pénétrer un milieu. Les tenants de cette approche estiment que ces techniques se justifient en règle générale en raison de la propension naturelle des sujets à cacher la vérité au chercheur.

La position relativiste considère que la seule norme éthique raisonnable est celle dictée par la conscience individuelle, dans la mesure où chaque situation exige une réponse adaptée.

L'attitude conséquentialiste se réfère à quatre principes : respect mutuel, absence de coercition et de manipulation, soutien de valeurs et d'institutions démocratiques, et conviction que tout acte de recherche implique des décisions à caractère éthique dans un contexte spécifique. Celles-ci ont nécessairement des conséquences à court et long terme sur autrui, et renvoient aux valeurs du chercheur et des sujets étudiés.

---

<sup>562</sup> Nous rendons ainsi l'expression «deception model», qui pris plus littéralement, peut être traduit par modèle de la «tromperie»



La position féministe exacerbe cette attitude en en appelant à des relations coopératives, confiantes, dénuées de domination entre le chercheur et les sujets. Cela présuppose que ce dernier se reconnaisse dans une éthique centré sur la responsabilité personnelle, la sollicitude envers autrui et la reconnaissance de la valeur de ce qu'il exprime, une aptitude à l'empathie et au partage des émotions.

Dans notre recherche, le plus décisif est de ne pas laisser penser au dirigeant qu'il est jugé sur la qualité de sa foi et de ses œuvres, interprétation à laquelle la nature même du sujet peut prêter le flanc et qui peut entraîner toutes sortes de réactions de rejet, de censure et de fermeture, ou des distorsions de la réalité. Il faut par conséquent qu'il soit bien convaincu, mieux, qu'il ressente intimement que la personne qui l'interroge est là pour comprendre et non pour évaluer.

Pour cela, à l'encontre du précepte de neutralité habituel, nous avons exposé les raisons de notre recherche avec plus ou moins de détails selon les questions des dirigeants, nous avons toujours décliné une double identité de chercheur et d'adjoint à une direction d'école de gestion, exprimant parfois au passage une sympathie non feinte pour la condition du dirigeant et ce qu'elle peut avoir de difficile ; enfin, nous n'avons pas dissimulé non plus, quand la confiance de notre interlocuteur était à ce prix, notre sympathie de principe pour les valeurs catholiques. De même, nous n'avons jamais récusé ou éludé les questions de ceux qui voulaient en savoir plus sur nous, ou qui souhaitaient parfois nous entraîner dans des discussions « serrées » sur quelque aspect de la foi catholique aux prises avec le monde économique.

En dehors d'une information générale pour tous sur notre identité et les buts de l'enquête, ces informations plus particulières ont été données en réponse à des questions ou à la perception intuitive d'une nécessité de les fournir. Aussi, d'un interlocuteur à l'autre, le moment pour les communiquer a-t-il considérablement varié.

Au terme de cette expérience, la position relativiste est la plus apte à restituer ce que nous avons expérimenté, au sens où les raisons personnelles qui nous ont poussé à choisir notre sujet nous ont aussi en partie aidé à établir une relation de confiance avec les sujets. Et de

proche en proche, c'est ce qui nous a permis d'obtenir une information intime, sans recourir à la dissimulation, mais sans s'interdire non plus d'explorer un objet qui appartient pour partie à la sphère privée. Mais qu'en serait-il d'un sujet sans rapport véritable avec notre propre expérience personnelle ? A quelle posture éthique conduirait-il ? C'est pour cette raison que les tenants de l'approche relativiste suggèrent de privilégier les thèmes en rapport avec l'expérience du chercheur.

Les positions conséquentialistes et féministes, qui attirent à juste titre notre attention sur le respect dû aux sujets, qui ne sont pas de simples sources de données, ne doivent pas faire oublier pour autant que, si familières et intimes que soient ses relations avec eux, le chercheur n'en est pas moins tenu de conserver une distance intérieure.

Comme le précise Liedtka (1992), l'interview qui se situe à l'intersection optimale des approches positiviste et constructiviste est celle qui combine l'intérêt pour la compréhension du contexte, rendue possible par un dialogue confiant avec le sujet, avec le rôle d'expert détaché dévolu au chercheur dans l'approche scientifique traditionnelle.

#### 1.2.4.L'analyse des données primaires

L'analyse des données primaires s'est fondée sur les procédures et techniques proposées par Strauss et Corbin. Elle a donc commencé par un «codage ouvert» de l'information. Mais, cet examen a été également fait en relation avec les résultats recueillis grâce à l'étude des données secondaires.

La profusion des catégories obtenues à cette étape a permis de mettre en lumière le double aspect des conditions qui affectent le phénomène étudié. A des titres et des degrés divers, deux grands facteurs affectent le processus par lequel les valeurs catholiques du dirigeant de PME tentent de se réaliser dans des pratiques de management. Le premier concerne un ensemble de déterminations liées à la sphère catholique, déjà repérées à l'analyse des données secondaires. L'appartenance au CFPC, l'influence d'hommes d'Eglise ou de chefs

d'entreprise chrétiens, mais aussi bien de nouveaux éléments, comme par exemple le degré d'implication dans la vie catholique au sein de la famille, exercent une influence directe ou indirecte sur le maintien en activité des valeurs catholiques socio-économiques. Des cohérences plus ou moins fortes, plus ou moins signalées, et plus ou moins souhaitées s'établissent entre l'engagement au sein de l'entreprise, dans le milieu professionnel au sens large, et dans la sphère privée.

Le second facteur, moins facilement identifiable dans les données secondaires, comprend toutes les conditions individuelles ou contextuelles qui interfèrent d'une manière ou d'une autre, et avec des effets divers, avec l'influence exercée par les valeurs catholiques du dirigeant. Il y a par conséquent une sphère «profane», libre de toute influence religieuse, mais riche d'influences d'une tout autre nature, qui constitue la deuxième grande source des conditionnements du processus étudié. Le comportement des salariés de l'entreprise, les pratiques d'affaires plus ou moins morales en vigueur dans le secteur d'activité, mais aussi le style de management du chef d'entreprise, son âge, sa position dans le milieu patronal sont autant d'illustrations de cette sphère.

La méthode suivie a un intérêt évident pour découvrir et préciser les conditions qui entrent en jeu dans le phénomène étudié. Certaines ont un caractère général, macro-social ou économique, alors que d'autres sont beaucoup plus spécifiques et directement rattachées à la personne du dirigeant ou au contexte immédiat de son action. Ces découvertes font écho à la définition par Strauss et Corbin d'une «matrice des conditions»<sup>563</sup> susceptibles d'intervenir et de peser sur un phénomène quelconque, depuis le niveau des déterminations individuelles jusqu'à celles de type international. Entre les deux, les auteurs distinguent cinq autres niveaux : national, régional et local, organisationnel et institutionnel, infra-organisationnel et institutionnel<sup>564</sup>, collectif ou inhérent à des groupes restreints.

La mise en évidence de ces conditions est inscrite dans «le paradigme de codage» des données<sup>565</sup> défini par Strauss et Corbin. En revanche, l'une des catégories centrales de ce

---

<sup>563</sup> «Conditional matrix»

<sup>564</sup> Ce niveau renvoie à des aires d'étude pertinentes du phénomène au sein d'une organisation

<sup>565</sup> Encore appelé, comme nous l'avons signalé précédemment, «codage axial»

dernier s'est révélée inapte à rendre compte du phénomène que nous étudions, celle «d'action/interaction», qui correspond, pour ces auteurs, aux stratégies imaginées pour manager, prendre en main, assumer un phénomène sous certaines conditions.

De fait, la plupart des exemples qu'ils donnent dans leur manuel de procédures se rapportent à des phénomènes physiques pour lesquels une telle catégorie est opportune. Les situations liées aux questions médicales sont de ce point de vue assez fréquentes. Ainsi, s'interrogeant de manière centrale sur l'expérience de la douleur, les auteurs en viennent à examiner plus particulièrement celle qui résulte d'une jambe cassée dans des circonstances particulières (fracture datée de plusieurs heures, chute dans les bois, longue attente des secours, etc.). Ils notent alors, en fonction des données qui sont à leur disposition, les différentes stratégies adoptées pour composer avec ces caractéristiques (poser une attelle, aller chercher des secours, garder la personne au chaud).

Notre sujet d'étude ne se prête pas à ce type d'intelligibilité des phénomènes. Malgré nos tentatives répétées de test de cette catégorie d'action et d'interaction sur les données primaires examinées, nous avons constaté que rien dans les interviews ne se présente simplement comme un ensemble de stratégies et de tactiques destinées à maîtriser un phénomène unique.

En revanche, elles révèlent que l'influence exercée par les valeurs catholiques du dirigeant de PME peut être considérée comme une série de confrontations entre celles-ci et l'ensemble des déterminants de la sphère «profane». Le résultat de ces dernières dépend à son tour des facteurs de source catholique qui influencent le dirigeant, et qui rendent ces valeurs plus ou moins actives, mais aussi des marges de manœuvre disponibles dans l'entreprise ou le secteur d'activité.

Par conséquent, si l'on se réfère à la typologie des schèmes d'intelligibilité de Berthelot<sup>566</sup>, qui résume à ses yeux le type de compréhension que les sciences sociales fournissent du réel, ce qui prédomine ici est le «schème dialectique». Il est, dit-il, «à l'œuvre chaque fois qu'un processus, une histoire ne sont pas pensés comme une succession d'événements discrets mais

---

<sup>566</sup> BERTHELOT, JM. *Les vertus de l'incertitude, le travail de l'analyse dans les sciences sociales*. Paris : PUF, 271 p. Sociologie aujourd'hui

comme le déploiement temporel d'une forme ou d'un système mus par une tension, une contradiction interne.»<sup>567</sup>

Par comparaison, Strauss et Corbin relèvent du «schème actanciel», qui «réunit les approches, particulièrement nombreuses en sciences sociales, constituant les phénomènes comme des actions, c'est-à-dire comme devant être référées à des agents ou des acteurs. (...) Le phénomène X est étudié comme la résultante de la somme des événements (...) résultant de l'action d'un ensemble d'acteurs (...) insérés dans une situation ou un système donné.»<sup>568</sup>

Cette appartenance est confirmée par les auteurs eux-mêmes qui, en 1994, dans un bilan des applications de leur méthode, affirment :

La conceptualisation théorique signifie que les chercheurs qui ont adopté l'approche par la théorie enracinée sont intéressés par des modèles d'action et d'interaction entre et parmi des types variés d'unités sociales (c'est-à-dire des «acteurs»<sup>569</sup>). Aussi, ne sont-ils pas particulièrement intéressés par le développement d'une théorie sur les acteurs individuels en tant que tels (sauf peut-être s'ils sont psychologues ou psychiatres).<sup>570</sup>

Cela disqualifie-t-il leur approche pour le type d'objet que nous étudions ? Nous ne le pensons pas pour plusieurs raisons. L'inadaptation du «paradigme de codage» n'enlève rien à la valeur générale de la méthode et aux raisons pour lesquelles elle est apparue historiquement. Ses fondements principaux (analyse comparative permanente, codage conceptuel ou théorique des données, échantillonnage théorique, saturation, sensibilité théorique) demeurent en effet valables. En revanche des adaptations sont nécessaires en fonction des champs d'étude.

Interrogés, dans ce même bilan, sur le destin probable de leur méthode dans l'avenir, compte tenu des tendances déjà observables, les auteurs ajoutent en effet :

- des chercheurs travaillant sur de nouveaux domaines et issus d'autres nations vont expérimenter, utiliser ou adapter cette méthodologie ;
- cette adaptation entraînera en particulier des combinaisons avec d'autres méthodologies (...), plutôt que de les considérer comme des approches rivales ;
- les procédures conseillées ou utilisées dans la littérature courante sur la théorie enracinée seront approfondies et des adaptations spécifiques permettront de traiter une plus grande variété de phénomènes ;

---

<sup>567</sup> Op. cit., p. 80-81

<sup>568</sup> Idem

<sup>569</sup> Ce sont eux qui soulignent

<sup>570</sup> STRAUSS, A., CORBIN, J. IN DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Grounded Theory methodology: An Overview. *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks : sage publications, 1994, chap. 17, p. 278

- une grande variété de théories (ou «d'interprétations») seront développées par des chercheurs très différents, travaillant dans des champs très divers, lesquels utiliseront l'une ou l'autre des versions approfondies ou adaptées de cette méthodologie.<sup>571</sup>

Au moment où ils écrivent ces lignes, les auteurs constatent avec satisfaction la diffusion de l'approche dans toutes les sciences humaines, dont le management et la psychologie. Leur méthodologie s'est enrichie d'une multitude de prolongements et d'adaptations théoriques, thématiques, disciplinaires et techniques, conformément aux vœux des fondateurs Glaser & Strauss, mais, s'ils encouragent cette tendance pour l'avenir, comme nous venons de le voir, ils tiennent toutefois à signaler ce que cette approche a d'irréductible :

Cette méthodologie possède des caractéristiques dont l'abandon constituerait une véritable entorse à la finalité et la place qu'elle assume au sein des sciences humaines :

- l'enracinement de la théorie dans les données, à travers une confrontation et un va-et-vient permanent entre elles ;
- l'utilisation systématique des comparaisons ;
- la formulation de questions théoriquement orientées ;
- le codage des données en vue d'un développement théorique ;
- le développement effectif de théories.<sup>572</sup>

On le voit, le modèle général d'intelligibilité des phénomènes proposé par Strauss et Corbin en 1990, n'appartient pas à cette liste. Cette absence coïncide fort heureusement avec notre propre difficulté à adopter l'approche de Glaser et Strauss de bout en bout sans l'adapter à notre objet. Cela justifie, par conséquent, dans le respect des perspectives d'évolution tracées par les auteurs, que nous ayons dû innover pour continuer à progresser dans l'analyse des données primaires.

Les progrès de la recherche de ces dernières années (1997-1999) sur la GRH en PME et l'éthique des affaires nous ont, de ce point de vue, beaucoup apporté. Nous ne reviendrons pas ici sur l'intérêt de l'article de Quinn (1997), présenté et commenté dans l'introduction, mais nous nous concentrerons sur celui de Mahé de Boislandelle de 1998.<sup>573</sup>

Poursuivant sa réflexion et ses analyses empiriques sur la GRH en PME, cet auteur propose

---

<sup>571</sup> Id., p. 283

<sup>572</sup> Idem

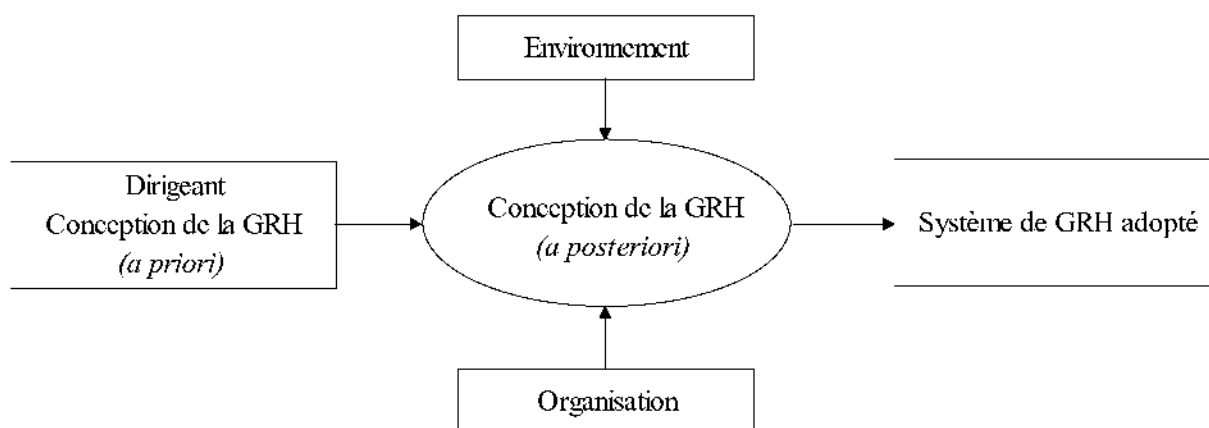
<sup>573</sup> MAHÉ DE BOISLANDELLE, II. GRH en PME, Universalité et contingences: essai de théorisation. *Revue internationale PME*, 1998, vol. 11, n° 2-3, p.11-30.

désormais «un cadre général d'appréhension»<sup>574</sup> plus précis des déterminants de celle-ci. A l'instar des chercheurs du domaine, il identifie trois grands facteurs de contingence qui influent sur le système de GRH de la PME : l'environnement externe de l'entreprise, son contexte interne et les caractéristiques personnelles du dirigeant.

Le bilan effectué en 1994 par Fabi et Garand sur l'état de la recherche dans ce champ avait signalé la prééminence de la personne du dirigeant dans la détermination des pratiques de GRH, mais relevait également l'insuffisance des connaissances disponibles sur la nature exacte de cette influence.

La modélisation de Mahé de Boislandelle conforte l'importance de ce facteur, et le formalise en de multiples caractéristiques parmi lesquelles il isole deux catégories centrales : les conceptions *a priori* et *a posteriori* de la GRH du dirigeant de PME. Celles-ci conditionnent directement le système de GRH adopté par le dirigeant de la manière suivante :

**Figure 5 - Conception de la GRH et Système de GRH selon Mahé de Boislandelle**



Pour l'auteur, «la conception a priori de la GRH appartient en propre au dirigeant. Par cela, il faut entendre sa démarche hors contexte résultant de sa personnalité, de sa formation, de ses modèles de référence (explicites ou implicites), de ses antécédents et de son sens de la relation

<sup>574</sup> Op. cit., p. 13

aux autres, etc. »<sup>575</sup>

Il poursuit :

nous prenons ici en considération la place qu'il accorde à la dynamique des hommes, à la connaissance des motivations et des capacités humaines dans une organisation et à la mobilisation des énergies. Cette conception a priori, quelle que soit sa force, ne peut rester étanche au contexte interne et externe. En effet, des interactions des deux grandes composantes structurantes que sont l'organisation et l'environnement émergera sans aucun doute une autre conception de la GRH<sup>576</sup> que nous qualifions de « a posteriori » qui sera la résultante de rapports de force entre les parties concernées (salariés et dirigeants) et d'autres facteurs d'influence de natures diverses (juridiques, sociales, techniques, etc.). Nous entendons ainsi par conception a posteriori que le dirigeant, même s'il est l'acteur principal de la politique de GRH en PME, ne pourra concevoir ni développer une politique de GRH abstraite de tout contexte interne et externe.<sup>577</sup>

Confrontées aux données primaires, ces catégories de la littérature managériale fournissent une meilleure intelligibilité des relations dialectiques entre les deux sphères d'influence, catholique et profane, dans lesquelles le dirigeant est immergé.

Constatons tout d'abord que l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique est, à sa manière, une conception *a priori* de la GRH et du management, qui doit être éprouvée au contact des réalités économiques et sociales. L'ancrage dans cette doctrine des dirigeants de PME interviewés, leur appartenance au CFPC, mais aussi bien d'autres facteurs d'influence de source catholique favorisent chez eux la construction, la reconstruction et le maintien en éveil d'une représentation du management conditionnée par ces différents éléments.

Cette conception catholique du management chez le dirigeant, nous préférons la qualifier d'autonome plutôt qu'*a priori*. En effet, elle est produite et reproduite au sein d'un milieu, d'une sphère qui, dans l'espace et dans le temps, a ses règles propres, ses institutions particulières et ses rythmes spécifiques. La notion d'*a priori* a l'inconvénient de désigner un avant et un après qui tendent à briser artificiellement le va-et-vient continu du patron entre les deux sphères, et qui transforment sans arrêt les représentations qu'il élabore depuis la sphère catholique en représentations adaptées aux situations économiques et sociales qu'il doit gérer dans son entreprise.

---

<sup>575</sup> Op. cit., p. 14

<sup>576</sup> L'auteur précise en bas de page : « et du management qui sont étroitement liés »



L'attribut d'autonomie, s'il n'implique pas, par conséquent, l'absence de rapport entre les sphères, met toutefois en évidence la capacité de la sphère catholique à engendrer un système de représentations propre et singulier chez le dirigeant. Dans ces conditions, il est acceptable de penser que la confrontation de ce dernier avec les contextes interne et externe à l'entreprise vont engendrer une conception qui reflète et traduise plus concrètement, en situation, les idées catholiques du patron, mais qui porte aussi la trace de la transformation de ses idées au contact de ces réalités.

Malgré cette nécessaire adaptation conceptuelle à notre objet, il faut souligner tout l'intérêt de l'approche duale de Mahé de Boislandelle, car elle a le mérite d'annoncer un rapport dialectique entre le dirigeant saisi hors de l'entreprise et dans l'entreprise. En ce sens, elle est très proche de celle de Quinn (1997), qui, on l'a noté, éprouve lui aussi le besoin d'introduire une distinction du même ordre dans l'éthique du dirigeant.

La dualité des sphères d'influence est en définitive l'élément qui permet d'ordonner de manière toujours plus intelligible les données disponibles. Nous avons vu en effet que les valeurs catholiques du dirigeant sont engendrées puis maintenues plus ou moins actives en raison d'influences propres à la sphère catholique. Une conception du management conditionnée par cette dernière en résulte plus particulièrement. Confrontée aux réalités de l'entreprise, elle se transforme en une conception plus «entrepreneuriale»<sup>577</sup>, qui engendre à son tour le système de GRH.

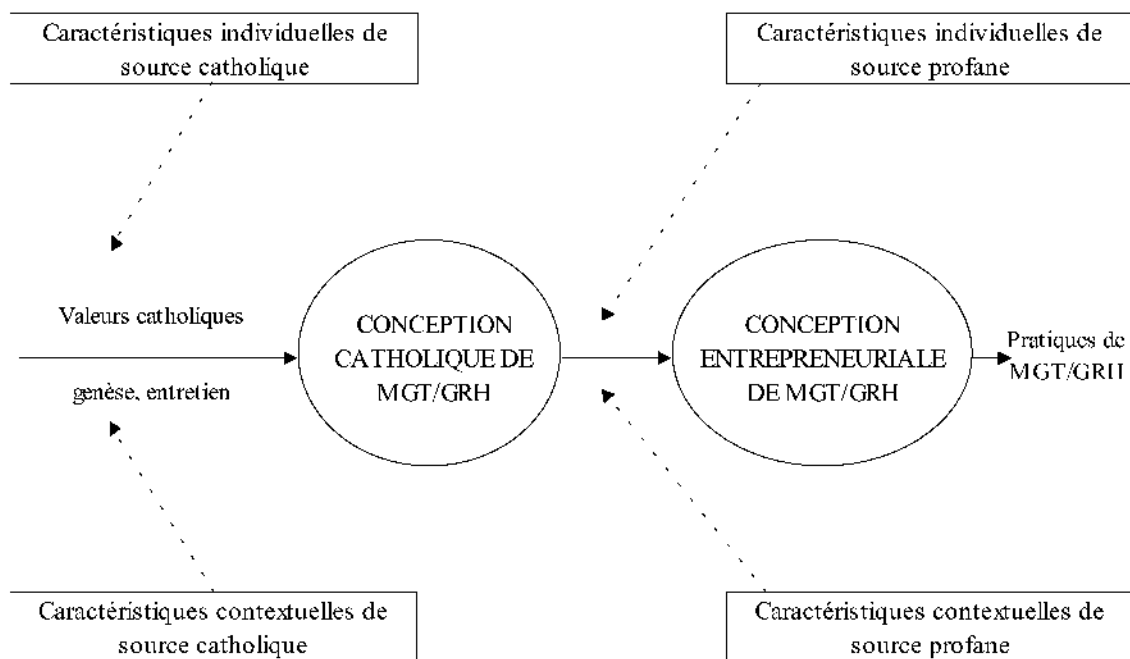
Dans les deux sphères, des conditions sont à l'œuvre qui pèsent plus ou moins fortement sur l'ensemble du processus. Dans la sphère catholique, les caractéristiques individuelles paraissent dominer (éducation, appartenance au CFPC, connaissance de la D.S.E, fréquentation d'ecclésiastiques, etc.), dans la sphère profane, les éléments contextuels (comportement des salariés, pratiques éthiques du secteur) et les spécificités individuelles (âge, position dans le milieu patronal) s'équilibrent. Il faut par conséquent faire droit à ces dernières et ne pas s'en tenir aux seules dimensions des contextes interne et externe à l'entreprise.

---

<sup>577</sup> Op. cit., p. 14-15

De ce point de vue, la modélisation de Quinn, centrée sur le dirigeant, est plus pertinente que celle de Mahé de Boislandelle, plus axée sur le système de GRH. La partition systématique de chacune des sphères en caractéristiques individuelles et contextuelles doit par conséquent être privilégiée. Aussi, le modèle provisoire et simplifié des principaux acquis de la réflexion alternée et comparée sur les données et la littérature disponible peut être schématisé comme suit :

**Figure 6 - Modèle provisoire simplifié d'analyse**



La conception entrepreneuriale, qui résulte de la confrontation de la conception catholique aux réalités d'entreprise, est également, comme le montre le schéma, soumise à l'influence des caractéristiques individuelles et non-catholiques du dirigeant.

Cette conception résultante a par conséquent un statut qu'il convient de bien expliciter. Elle est l'actualisation des principes catholiques du dirigeant en principes de management qui sont conformes à ces derniers, mais qui reflètent les réalités individuelles et contextuelles auxquelles est soumis le dirigeant. Mais la nature et l'intensité de cette actualisation dépendent de la volonté qu'a le dirigeant de surmonter les résistances que la sphère profane

<sup>578</sup> Dans le sens où le dirigeant catholique est appréhendé sous l'angle de son métier de chef d'entreprise, d'entrepreneur, confronté aux réalités économiques et sociales quotidiennes

oppose à la réalisation de ses convictions religieuses.

La mobilisation de la volonté au service de principes que l'on cherche à réaliser en pratique nous paraît, de ce point de vue, une définition de la valeur plus pertinente pour comprendre notre objet que celle de Rockeach (1973), dans laquelle la dimension volitive reste encore trop implicite.

Cette acception de la valeur est présente chez le philosophe Louis Lavelle dès 1951<sup>579</sup>, dans son traité des valeurs, que Feertchak (1996) considère comme magistral.

L'auteur consacre deux volumes distincts à l'étude de la valeur. Le premier cherche à rendre compte de la variété des significations de la valeur dans le langage et dans l'histoire. De cette multiplicité des acceptions de l'idée de valeur, il cherche à dégager quelles sont «ses caractéristiques essentielles et les antinomies qu'elle soulève, de la confronter ensuite avec l'être auquel on l'oppose presque toujours, mais dont elle est la justification et avec le possible qu'elle ne manque jamais d'évoquer, mais dont elle exige la réalisation.»<sup>580</sup>

Il propose dès lors une conception essentiellement subjective de la notion qu'il cherche à cerner. En effet, pour Lavelle, la valeur est essentiellement activité d'un sujet, ou de l'esprit d'un sujet en rapport constant avec les choses. L'acte même par lequel la valeur est posée, «s'il suppose toujours une comparaison entre les formes différentes qu'elle peut revêtir, peut toujours être nommé un acte de préférence, de cet acte de préférence le jugement de valeur est, si l'on peut dire, une expression ou une justification intellectuelle.»<sup>581</sup> Ce jugement ratifie l'existant, le réel (une modalité de l'être) lorsqu'il y perçoit la valeur ou cherche à le dépasser lorsqu'il cherche à faire advenir un possible (autre modalité de l'être) qui n'est pas incarné. Ainsi, en toute situation, «le propre de la valeur est toujours d'avoir besoin de s'incarner»<sup>582</sup>. Toutefois, la transformation d'une préférence en une action et un mouvement du sujet suppose le concours de la sensibilité, de l'affectivité et de la volonté soit, dans les termes de Lavelle,

---

<sup>579</sup> LAVELLE, L. *Traité des valeurs : théorie générale de la valeur*. Tome premier. Paris : PUF, 1951, 751 p.

<sup>580</sup> Op. cit., préface, p. X

<sup>581</sup> Idem

<sup>582</sup> Idem

«le sentiment et le vouloir».

Ainsi, il existe en quelque sorte deux mondes différents : le monde des objets, tributaires de la connaissance qui nous apporte une information sur leur existence ou leurs propriétés et sur les relations qu'ils soutiennent entre eux, et le monde des valeurs où il n'est plus question de connaître, mais de *sentir* et de *désirer*, d'*estimer* et de *vouloir*, qui appartient à l'intimité pure, qui est invisible et qui ne peut être séparé du sentiment qui l'appréhende, ou de l'acte qui le réalise.<sup>583</sup>

Pour bien comprendre ce qu'est la valeur et comment elle opère, il faut par conséquent pouvoir lui rattacher de la manière la plus précise chacune de ces composantes de la personne humaine.

Le désir ne se confond pas a priori avec la valeur. Il se présente en effet comme une impulsion naturelle qui oblige le sujet à prendre position, soit en l'acceptant, soit en la refusant, soit en la transformant. Dans les termes de l'auteur, «si la valeur n'est rien sans le désir, il faut que le jugement s'ajoute au désir pour que la valeur achève de se constituer.»<sup>584</sup> La valeur est donc d'abord le résultat de l'accord du désir et du jugement. Dans ces conditions, la volonté «n'est rien de plus que le désir même en tant qu'elle l'assume par un acte de réflexion et de raison avant de le mettre en œuvre.»<sup>585</sup>

Ce désir ratifié par le jugement et pris en charge par la volonté oriente désormais le sujet vers une fin à atteindre, un objet à posséder, et la valeur se nourrit de l'intervalle «qui sépare le désir de la possession ou la volonté de son effet.»<sup>586</sup> Toutefois, pour Lavelle, la coïncidence éventuelle ou provisoire du désir et de son objet n'épuise jamais le dynamisme de la valeur, qui est une activité de l'esprit humain qui se recherche elle-même dans et à travers ses différentes réalisations, et qu'aucune incarnation ne peut donc pleinement satisfaire : «la valeur est toujours un au-delà ; et il n'y a rien dans le donné qui puisse nous satisfaire, car

---

<sup>583</sup> Id., p. 189

<sup>584</sup> Id., p. 200

<sup>585</sup> Id., p. 196

<sup>586</sup> Id., p. 203

c'est cette faculté de dépassement qui constitue notre essence même.»<sup>587</sup>

Aussi, les témoignages de la valeur au sein des phénomènes n'épuisent jamais sa nature qui est de dépasser le donné en vue de nouvelles affirmations d'elle-même dans celui-ci. Les phénomènes touchés par la valeur portent la trace d'un rayonnement spécifique, qui en fait pour cette raison des témoins. La valeur étant le produit d'une incarnation, le résultat constaté dans les objets est inséparable du processus qui y conduit. En d'autres termes, aucun objet n'est un témoin univoque d'une valeur donnée. Aucun signifiant de la valeur dans les phénomènes ne s'impose comme étant a priori et de manière exclusive la trace d'une valeur donnée. On ne peut donc pas analyser les phénomènes humains indépendamment de la genèse du ou des systèmes de valeurs qui les ont engendrés.

Au sein de cette dynamique, le sentiment du possible est une réaction au donné, la réponse à une insatisfaction, une négation de celui-ci. Il se traduit en une idée formée par l'entendement et devient un idéal quand elle devient une fin désirable, c'est-à-dire lorsqu'elle est mûre pour l'action. Malgré le privilège que Lavelle semble accorder à la contradiction entre la valeur et le réel, il distingue néanmoins deux autres positions en présence :

On peut considérer l'être comme étant, par rapport à la valeur, neutre et indifférent, mais afin de pouvoir devenir le support de la valeur, d'être, si l'on veut, son instrument et son véhicule ; (...) On peut considérer la valeur comme constituant, dans l'être, ce qu'il y a en lui de plus profond, c'est-à-dire son *essence même*, que l'apparence ne cesse de dissimuler et de trahir.<sup>588</sup>

Il parvient à réconcilier ces trois positions en expliquant que :

la valeur est la négation de la réalité, bien qu'elle cherche toujours à se réaliser, que l'existence n'a de sens que quand elle se met au service de la valeur, enfin que cela n'est possible qu'à condition qu'elle trouve dans l'essence une possibilité qu'elle actualise, de telle sorte que la valeur ne réside ni dans la réalité telle qu'elle est donnée, ni dans l'existence, ni dans l'essence prises séparément, mais dans le rapport de ces trois termes, car le propre de la donnée, c'est de l'exprimer, le propre de l'existence, c'est de l'assumer et le propre de l'essence, c'est d'être son secret qu'elle ne cesse de manifester.<sup>589</sup>

Le deuxième volume de l'auteur traite de la variété des espèces de valeurs qu'il distribue «en trois couples différents dont les deux termes expriment l'aspect objectif et l'aspect subjectif

---

<sup>587</sup> Id., p. 209-210

<sup>588</sup> Id., p. 271-272

<sup>589</sup> Id., p. 272

que chaque type de valeur est capable de recevoir»<sup>590</sup>. Il distingue ainsi :

les valeurs économiques qui correspondent à la satisfaction des besoins du corps et les valeurs affectives à tous les ébranlements qu'il est capable de nous donner, les valeurs intellectuelles qui correspondent à la connaissance des choses et les valeurs esthétiques à toutes les émotions qu'elles peuvent nous faire ressentir, les valeurs morales qui correspondent à tous les actes que nous devons accomplir, et les valeurs religieuses à tous les sentiments qui unissent l'homme à la source dont son existence dépend.<sup>591</sup>

L'étude de l'œuvre de Lavelle et sa confrontation à nos données ont contribué de manière décisive à une intelligibilité plus complète du phénomène étudié. En outre, le codage des interviews, indépendamment de toute mise en relation avec la littérature disponible, ont fait apparaître de nouvelles catégories essentielles à la construction du modèle et qui en accusent le caractère dialectique déjà si marqué.

Il nous est alors apparu de manière beaucoup plus claire que la valeur doit s'analyser comme un processus dialectique qui s'appuie sur des contenus cognitifs et subit des déterminations personnelles et contextuelles très variées. Mais, ce processus doit être compris dans une perspective téléonomique : elle situe en effet les tensions et les contradictions constatées par rapport à une exigence de réalisation inhérente à l'idée même de valeur.

Pour prendre la pleine mesure du fonctionnement général du modèle d'analyse que nous avons construit, après en avoir livré les principales sources, il nous paraît plus pertinent de l'illustrer par l'étude d'un cas.

---

<sup>590</sup> Id., préface, p. X-XI

<sup>591</sup> Idem

## CHAPITRE VII – FONCTIONNEMENT DU MODELE PAR L'EXEMPLE

### 1. HISTOIRE DE MD<sup>592</sup>

MD a 52 ans, il est autodidacte. Il dirige aujourd'hui, avec son frère, l'entreprise de vente de meubles créée par ses parents en 1965. Ils sont actionnaires majoritaires. Vendant pour moitié des meubles de style rustique et pour moitié du contemporain, l'entreprise Meubla réalise un chiffre d'affaires de 18 millions de francs. Située au nord de l'agglomération nantaise, elle compte 8 personnes. Outre les propriétaires, elle comprend une secrétaire de 34 ans et 5 commerciaux. 3 d'entre eux ont la cinquantaine et les autres entre 35 et 38 ans. Confrontée depuis quelques années à une situation économique difficile, l'entreprise a accru son recours à la sous-traitance, et s'est ainsi séparée de trois activités gérée à l'origine dans ses murs : la comptabilité, la réception du mobilier et son installation chez le client.

MD a été élevé dans la religion catholique. En 1972, il rejoint l'entreprise familiale, après avoir eu ailleurs une première expérience professionnelle, pour y développer l'activité commerciale. En 1974, il éprouve le besoin de partager son expérience de chef d'entreprise.

Des aumôniers nantais lui suggèrent alors de rejoindre le CFPC. Il y reste un an, participe aux assises nationales du mouvement mais le quitte ensuite, car il observe qu'entre lui et la plupart des autres dirigeants, l'écart d'âge est trop grand, et, par conséquent, les préoccupations ne sont pas toujours semblables.

Il entre alors à l'action catholique des milieux indépendants. Il y restera 17 ans. Toutefois, durant cette période, la composition du mouvement s'est modifiée. Beaucoup de ses compagnons du début se sont réorientés, beaucoup sont désormais dans l'enseignement et ont quitté l'entreprise. MD constate une nouvelle fois qu'il ne peut plus vraiment partager ses préoccupations avec ses pairs. Il décide alors de regagner le CFPC en 1993. Après deux ans passés dans le mouvement, il accepte de devenir président de l'une des trois sections nantaises du mouvement et s'investit fortement dans la préparation des assises nationales de 1996, qui

---

<sup>592</sup> Cf. annexe 4.

précisément se tiennent à Nantes. Comme chez la plupart des membres, la préparation, puis la participation à l'événement sont des moments intenses. Ils donnent un surcroît de force à tout ce en quoi l'on croit.

Malheureusement, les années suivantes, 1997 et 1998 ont été un peu plus décevantes pour lui. On ne se connaît pas bien, pense-t-il, entre gens de sections différentes, et on hésite encore trop à exposer ses préoccupations de chef d'entreprise de manière spontanée. C'est vrai, les assises de Rouen de 1998 ont redonné à MD, comme il le dit lui-même «une pêche d'enfer». Il y a là une ambiance, un climat qu'on a du mal à traduire si l'on est pas dedans. Il n'empêche, il faudrait une fois de retour dans les sections apprendre à mieux se connaître et puis aussi passer moins de temps sur la théorie, la philosophie, le théologie et plus se tourner vers l'action concrète.

De toutes façons, MD ne se contente pas de participer à la vie interne du mouvement. Même s'il a du mal à s'habituer à son nouvel environnement - il habite avec sa famille une commune rurale depuis 3 ans - il continue à y assurer une activité d'animation liturgique et, plus généralement, de participer à la vie de sa paroisse. Il est comme ça en tout, il le dit lui-même : ne pas aller vers la facilité, faire aboutir ses idées.

Il appartient d'ailleurs à un club patronal local, le club St Ambroise, du nom de la commune qui l'abrite, mais qui, précisément, n'a rien de confessionnel. On y fait à l'occasion du «business to business», mais on s'y sent avant tout chef d'entreprise dans la cité, et l'on aide autant que possible de jeunes exclus à créer ou reprendre une entreprise. MD a toujours pensé qu'il était dommage que des gens qui en ont les capacités ne puissent pas monter leur entreprise, souvent en raison d'un manque de capitaux. Dans son entreprise, il a aussi plusieurs fois aidé certains de ses salariés à se mettre à leur compte. C'est sa manière à lui de contribuer au développement de chaque homme, quel qu'il soit et d'appliquer ainsi ses convictions.

Mais, est-ce bien facile de persévérer dans ses croyances dans un métier difficile ?



En effet, vendre du meuble aujourd'hui, quand on est généraliste et qu'on fait dans la petite distribution, n'est pas tâche aisée. Tout d'abord, une partie des ménages ont vu leur revenu baisser et se tournent plus volontiers vers la grande distribution, moins chère, du type But ou Conforama. Quant aux clients fidèles, on ne les revoit pas tous les quinze jours. Le cycle de rachat du produit est très long ; on ne se débarrasse pas d'un salon en cuir par exemple avant 10 ans.

MD en sait quelque chose, puisqu'il a dû fermer en 1997 son deuxième site, en plus de Meubla, qui s'appelait Espace du Cuir, et se séparer à cette occasion de 7 personnes. Mais chez Meubla, du fait de l'arrêt du deuxième site, il a dû aussi se séparer de collaborateurs dont l'activité était liée aux deux. Tous étaient des salariés très anciens et très loyaux vis-à-vis de l'entreprise, comme la personne qui gérait la comptabilité, depuis reprise par la sous-traitance. Elle avait passé 20 ans dans l'entreprise.

C'est dans ces moments qu'il est bien utile de s'ouvrir de ces questions à des collègues du CFPC, pour en recevoir encouragements et pistes de solution. Ce que MD a fait. Et en définitive, la réaction des salariés pèse évidemment beaucoup dans le dénouement de la situation.

Quand on a au fond de soi de manière diffuse l'idée que la dignité de la personne doit être sauvegardée en toutes circonstances et qu'il faut en particulier soutenir les salariés les plus fragiles, comme ceux déjà avancés en âge, du moins d'un point de vue professionnel, on cherche à assumer la situation en s'efforçant de faire comprendre à ceux qui subissent un licenciement le sens de ce dernier, et puis on se démène le plus possible pour les reclasser à l'extérieur, en mobilisant activement les réseaux de l'entreprise. MD y est parvenu pour tous sauf deux personnes.

Celles-ci, ex-collaboratrices d'Espace du cuir, ont mené l'affaire devant le tribunal prud'homal, et si un arrangement a pu être trouvé, MD n'en reste pas moins très déçu qu'elles n'aient pas voulu comprendre qu'il lui était impossible de les réintégrer chez Meubla. Il laisse entendre que si, encore aujourd'hui, elles n'ont pas retrouvé de travail, leur comportement n'y est pas tout à fait étranger.

Heureusement, la vie en entreprise a d'autres facettes que la séparation. La fonction commerciale y occupe une place centrale, à la fois du fait de l'activité même, mais aussi parce que MD gère directement son équipe commerciale depuis qu'il a été conduit à se séparer de son chef des ventes dans les circonstances décrites ci-dessus.

Avant sa reprise en mains, prévalait un système de rémunération des vendeurs exclusivement fondé sur la performance de chacun et calculé comme un pourcentage des ventes réalisées. Cela en incitait certains à se concentrer uniquement sur la vente, et à négliger de corriger certaines défaillances dans le magasin (produits non étiquetés par exemple) qui n'étaient pas formellement de leur ressort, alors que d'autres s'y employaient au risque de laisser échapper un client à un de leurs collègues moins préoccupé du reste de l'entreprise.

Dans un souci clairement affiché de renforcer l'esprit d'équipe, et d'inciter chaque vendeur à se sentir solidaire de l'intérêt général de l'entreprise, MD a décidé de répartir également le fruit de l'ensemble des ventes sur ses 5 vendeurs, de sorte que la non-réalisation d'une vente soit perçue par chacun comme une pénalité pour l'ensemble de l'équipe et une incitation à améliorer la qualité de la prestation proposée au client. En outre, les vendeurs les plus âgés au moment de la réforme (environ 45 ans) voyaient d'un bon œil le fait de ne plus être systématiquement mis, contre leur volonté, en position de négliger l'entreprise au profit exclusif de leur performance individuelle.

Une autre manière de renforcer la cohésion de l'équipe de vente et leur sentiment d'appartenir à une communauté solidaire est de les former et de les informer le plus possible, au-delà même des strictes exigences de leur profession. Ce comportement fait directement écho chez MD à sa volonté que tous ceux qui passent ou sont passés par son entreprise puissent la quitter plus riches qu'à leur entrée, le prix à payer dut-il être que l'un de ses collaborateurs passe à la concurrence plus aguerri.

Bien entendu, l'exercice de la profession de chacun en est amélioré, ce qui profite à l'entreprise ; mais en toile de fond de l'argument utilitaire se tient le souci plus d'une fois rappelé par MD du bilan final qu'il faut bien commencer à tirer de sa vie personnelle et professionnelle à mesure qu'on vieillit. Et le souhait est de pouvoir parvenir à une balance

équilibrée entre ce qui a été donné à l'entreprise et ce qui a été donné aux autres, dans mais aussi hors de l'entreprise.

Former et informer l'équipe de vente, c'est aussi l'aider à combattre les comportements routiniers, à progresser dans son métier, à dépasser chaque fois un peu plus le comportement - disons normal - attendu du vendeur. Entrepreneur et innovateur de tempérament, comme le montrent à la fois son rôle dans l'entreprise et ses engagements extérieurs, il s'accommode mal de ce qu'il appelle «les sentiers battus». De là son attitude vis-à-vis des vendeurs, qui certes, encore une fois, a des retombées positives sur les compétences professionnelles de l'équipe, mais ne procède pas exclusivement d'un souci de cette nature. L'impératif moral autant que le plaisir pris à devoir aider chaque homme à se développer a en effet pris chez MD la forme spécifique d'un encouragement à l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. Son attitude à l'égard des vendeurs en est une illustration. Elle consiste surtout à maintenir l'esprit d'innovation en éveil, mais les comportements complémentaires de celui-ci sont, en incitant les salariés à se perfectionner dans l'entreprise, à réussir leur mobilité. A l'évidence, la forme qu'en privilégie MD est la création d'entreprise.

Après avoir aidé ses réceptionnaires et installateurs de meubles à se mettre à leur compte, il a permis à une ancienne commerciale qui souhaitait créer son entreprise de le faire. A chaque fois, l'intérêt de l'entreprise Meubla était préservé ou satisfait. Ainsi, en louant à leur ancienne employée des locaux leur appartenant, les frères D savaient qu'ils trouvaient là un locataire fiable. Plus généralement, à plus de 50 ans, les frères D privilégient les opérations où ils ne sont plus partie prenante au capital à 100%, mais recherchent des partenaires avec lesquels ils puissent pousser leurs anciens collaborateurs ou d'autres à l'extérieur à se lancer.

Pour MD, être un patron catholique au quotidien, c'est aider le personnel qui vit des moments difficiles ou partager avec le personnel les moments délicats pour l'entreprise ou ses dirigeants, que les raisons en soient professionnelles ou extra-professionnelles. Mais cela suppose de leur consacrer un temps d'écoute effectif et d'avoir avec eux des échanges vrais.

Il est sensible, en effet, à l'idée que ses salariés perçoivent une certaine cohérence entre sa foi et ses actes. Ils connaissent son engagement chrétien, bien qu'en règle générale, ils en parlent peu avec lui, et, dès lors, s'attendent à ce que ses comportements n'en soient pas des «contre-témoignages», selon l'expression de MD.

Afin d'étendre à tous les salariés le sentiment de participer au fonctionnement de l'entreprise, un système d'intéressement au chiffre d'affaires a été mis en place.

Aujourd'hui, la petite équipe qui entoure les frères D semble satisfaite de son sort ; pas MD. Car œuvrer au développement des salariés, ne signifie en aucun cas de toujours aller dans le sens de ces derniers. Les résultats commerciaux ne sont pas à la hauteur des espoirs qu'il a placés dans la rénovation récente du magasin, à la faveur du proche passage d'une ligne de tramway. La situation de l'entreprise impose aujourd'hui d'améliorer ces résultats et de recruter un sixième vendeur, plus jeune. Mais, l'équipe de vente, vieillissante, paraît réticente, et peu désireuse de partager avec un nouveau venu. Il est des moments où un dirigeant doit aussi faire preuve d'un sens aigu de la justice et savoir repousser les comportements collectifs susceptibles de compromettre la situation économique de l'entreprise. C'est là sans doute la prochaine décision que devra affronter MD en son âme et conscience.

## **2.LES ATTRIBUTS DE LA VALEUR : UN PROCESSUS QUI S'APPUIE SUR DES CONTENUS**

Chez MD, nous savons peu de choses sur l'éducation reçue au départ. En revanche, l'ensemble du parcours professionnel à partir de l'âge de 28 ans se caractérise par une participation ininterrompue à des associations de dirigeants catholiques, qui n'offrent pas toujours le même niveau de satisfaction à MD mais qui continuent à maintenir vivace la réflexion sur soi en tant que patron catholique. A côté de cela et renforçant ce premier élément, une responsabilité d'animation paroissiale est maintenue au gré des lieux d'habitation, même si, dans ce cas également, la déception ou la difficulté n'en sont pas absentes. Si elle n'agit pas directement sur le maintien des valeurs catholique socio-économiques, cette activité la stimule indirectement en renforçant la cohérence et l'échange entre toutes les aires de manifestation des valeurs catholiques (vie privée & vie professionnelle).

Le premier contenu repérable du processus de la valeur renvoie à trois nouvelles catégories issues de l'analyse des données primaires : la place, le rôle et le sens que le dirigeant accorde aux valeurs socio-économiques catholiques. La place des valeurs catholiques socio-

économiques chez le dirigeant correspond à l'étendue des domaines de l'existence dans lesquels il est disposé à les laisser agir, c'est-à-dire à s'incarner. Leur rôle se confond avec ce qu'elles apportent de manière spécifique au dirigeant, à la fonction qu'elles assument dans sa psychologie. Leur sens, c'est d'abord l'intention dominante qui les modèle et la forme privilégiée d'incarnation qui en résulte dans l'esprit du dirigeant. Chez MD, elles se présentent comme suit :

**Tableau 8 - Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez MD**

valeurs socio-économiques catholiques	
place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• continuité de l'action menée au sein de l'entreprise à l'extérieur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- aider de jeunes exclus à créer ou reprendre une entreprise</li> <li>- aider les demandeurs d'emploi</li> </ul> </li> </ul>
role	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trouver un équilibre de vie entre exigences économiques &amp; exigences chrétiennes</li> <li>• ce rôle s'accroît avec l'âge, à raison de l'importance accordée à évaluer sa vie passée</li> </ul>
sens ou signification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les valeurs du libéralisme économique, fondées sur la défense de la liberté d'entreprendre, sont ici directement accordées à la mise en évidence par l'Eglise Catholique du droit à l'initiative économique. Mais il y a chez MD, en conformité avec le principe catholique de perfectionnement dû à chaque homme, une volonté systématique de pouvoir aider quiconque en a les capacités à créer sa propre entreprise.<sup>593</sup> Aussi, l'aide à la création d'entreprise pour ceux qui en sont capables est-elle l'une des formes d'action qu'il privilégie.</li> </ul>

Les contenus de ces trois catégories - place, rôle et sens - sont le fruit de la combinaison, parfois du heurt entre les éléments des deux grandes sphères que nous avons identifiées :

- la sphère des facteurs de source catholique
- la sphère des facteurs de source profane

---

<sup>593</sup> Mais cette attitude systématique peut aussi servir d'illustration au propos de Jean-Yves Calvez sur les différences entre points de vue de l'Eglise et vision du libéralisme économique : En effet, selon cet auteur, « le libéralisme courant défend la liberté d'initiative économique, liberté d'entreprendre, mais sans un très grand souci de mettre chacun en condition d'exercer une telle liberté, alors que ceci ne va nullement de soi pour le plus grand nombre des hommes. L'Eglise lutte, elle, en vue de l'initiative pour tous... » in CALVEZ, JY. *L'Eglise devant le libéralisme économique*. Paris : Desclée de Brouwer, 1994. p. 84

Ainsi, chez MD la permanence d'une responsabilité d'animation paroissiale, en contribuant au maintien de l'échange et de la cohérence entre les différentes aires de manifestation des valeurs catholiques (vie privée & vie professionnelle) joue favorablement en faveur de l'agrandissement de la place qui est réservée aux valeurs catholiques socio-économiques proprement dites. Ce facteur appartient d'évidence à la première sphère.

L'action en faveur de jeunes exclus dans le club patronal de St Ambroise, peut-être à l'origine due aux convictions religieuses du dirigeant, influence en retour de manière à les renforcer ou les spécifier la place, le rôle et le sens des valeurs catholiques socio-économiques du dirigeant.

Parmi les facteurs de source profane, deux types de valeurs, présentes dans l'environnement économique général, inspirent fréquemment les comportements des dirigeants et ont une position complémentaire, concurrentielle ou antagoniste des valeurs socio-économiques catholiques :

- les valeurs inspirées du libéralisme économique
- les valeurs inspirées du management participatif ou nouveau management

Les confrontations entre elles s'expriment essentiellement à deux niveaux :

- les productions intellectuelles de l'Eglise elle-même. C'est ainsi que l'encyclique *Centesimus Annus* de Jean-Paul II (1991) a été saluée par les milieux économiques chrétiens, et pas seulement catholiques, comme la reconnaissance tant attendue de ces derniers de la valeur et de l'intérêt de l'économie de marché et de l'entreprise. Toutefois, seule une lecture distraite ou inattentive de ce texte, et d'autres également, permet de conclure à une adoption inconditionnelle par l'Eglise Catholique du libéralisme économique. Il y a bien un débat, souvent intense, à ce sujet au sein de la communauté catholique internationale, hommes d'Eglise et laïcs (à savoir, dans la vocabulaire catholique, des personnes de confession catholique sans charge ecclésiastique). La nature exacte des principes de l'Eglise sur ce point figure plus haut dans l'idéal catholique dans le domaine du management & de la gestion des ressources humaines que nous avons construit pour les besoins de notre recherche.

- les témoignages des dirigeants catholiques. Et, de fait, la trace des «valeurs d'entreprise», comme le disent parfois certains d'entre eux, et du conflit de devoirs éventuel qui anime quelques-uns, figure dans l'ensemble des données empiriques que nous avons étudiées, les secondaires comme les primaires.

Si le résultat de la composition des valeurs catholiques socio-économiques avec ces types de valeurs varie d'un dirigeant à l'autre, elle est néanmoins souvent présente.

Chez MD, elle se traduit par une sorte de volonté systématique et démocratique d'extension au plus grand nombre du droit à l'initiative économique ou liberté d'entreprendre. Et, outre, chez lui, l'impératif de contribuer de cette manière au perfectionnement de chaque homme, on trouve un écho précis dans ses propos à la recommandation papale de favoriser le plus possible chez les individus au travail, y compris les salariés, le sentiment de travailler pour son propre compte. Cette directive repose sur une théorie ecclésiale de la subjectivité très définie, que nous avons déjà examinée.

Le deuxième contenu qui jalonne le processus de la valeur est tout à fait central. Il exprime les principes catholiques que le dirigeant va chercher à incarner, à transformer en action au sein de son entreprise dans le domaine du management et de la gestion des ressources humaines. La valeur est précisément, rappelons-le, ce mouvement ou acte qui s'efforce de transformer un ensemble d'idées et de représentations du dirigeant sur ce qui doit être en une réalité tangible.

Pour que ces idées puissent devenir réalité, il faut qu'elles soient investies d'une certaine charge affective qui soutienne la volonté de les incarner. En d'autres termes, leur réalisation doit être désirée. Une autre condition, toutefois, doit être associée au désir, pour que le mécanisme de la valeur opère. Il faut que ces idées puissent être rendues vivantes par des images mentales du type d'incarnation visée. Autrement dit, il faut qu'une certaine représentation de la fin poursuivie accompagne la force initiale du désir et la mobilisation de la volonté qui s'ensuit.

Il faut ajouter enfin pour qu'il y ait vraiment Valeur, que les idées à réaliser soient préférées à d'autres. Quelles que soient les acceptions que l'on veut donner de cette notion, elles ont

toujours pour propriété commune ce qu'en dit fort bien Lavelle<sup>594</sup> : «on peut dire que le mot valeur s'applique *partout où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité entre les choses, partout où l'une d'elles doit être mise avant une autre ou au-dessus d'une autre, partout où elle lui est jugée supérieure et mérite de lui être préférée.*»

Plutôt que «conception», comme chez Mahé de Boislandelle (1998), nous proposons d'appeler «idéal» cet ensemble d'idées sur ce qui doit être, investies par le désir et la volonté, et qui sont fixées -même si celle-ci change avec le temps - par une certaine image de la fin. La valeur demeure toujours, dans ces conditions, le processus qui relie l'idéal à sa manifestation concrète, ou dit autrement, l'exigence de réalisation qui cherche à faire passer une virtualité à une réalité, un objet de la pensée en un objet du monde.<sup>595</sup>

Ces définitions permettent dès lors de mieux comprendre certaines propriétés de la valeur qui possède les attributs de ce qu'elle relie, mais ne se confond pas avec eux en raison de sa nature mobile et dynamique.

En effet, on vient déjà de remarquer que si la valeur repose sur un idéal, elle n'est pas lui. De même, elle n'est pas seulement le désir, puis la volonté qui cherche à l'incarner, mais l'actualisation de ceux-ci dans une fin. Pour autant, la valeur ne satisfait pas à son exigence constitutive de réalisation, tant que la fin n'est pas devenue réalité. On pourrait être tenté, à cette étape, de confondre la valeur avec la fin incarnée, ou objet réel final. Toutefois, en considérant que la valeur est essentiellement dynamique, en plus d'être médiatrice, il importe de bien voir qu'elle ne se fige pas, ne s'immobilise pas dans ce qu'elle engendre de tangible, car le propre de la valeur est à cet instant de réaffronter la réalité telle qu'elle est devenue, et de chercher à s'y réincarner de manière plus parfaite, plus profonde ou plus étendue.

---

<sup>594</sup> Op. cit., p. 3

<sup>595</sup> Dans le souci de distinguer la notion de «valeur» de notions voisines, Lavelle note : «on pourrait aussi dire que la valeur n'est qu'un autre nom de l'idéal. Et, de fait, toute valeur est à la fois une idée, puisqu'elle n'existe que dans et pour l'esprit et un idéal, puisque l'esprit cesse de la désirer et de l'aimer. Mais l'idéal s'oppose au réel ; on le projette dans l'avenir et on l'exclut du présent. Au lieu que, si la valeur n'est pas le réel, loin d'être pourtant comme l'idéal un pur objet de pensée, mais qui comme un mirage recule toujours dans un avenir de plus en plus lointain, elle porte en elle une réalité actuelle qui réside dans une exigence de réalisation à laquelle sans doute notre activité ne répond pas toujours.» Op. cit., p. 20



Commence alors un nouveau cycle de la valeur<sup>596</sup>. En ce sens, la valeur est toujours une exigence de réalisation qui procède de l'état présent, alors que l'idéal concerne un futur à obtenir.

Pour rendre intelligible la suite du processus de la valeur chez le dirigeant catholique, nous avons déjà identifié un premier idéal, appelé idéal catholique de gestion des ressources humaines. Il correspond aux éléments de la doctrine catholique en matière économique et sociale que le dirigeant a fait siens et qu'il cherche à appliquer dans son entreprise. Cette connaissance des principes et l'appropriation qui la prolonge est, nous le savons, directement conditionnée par la sphère des facteurs de source catholique.

L'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique est une norme que nous avons construite pour les besoins de cette recherche. Au terme du travail d'exploration que nous avons mené sur cette doctrine, il apparaît, en effet, que cette norme ne figure nulle part ailleurs en l'état. Il ne convient donc pas de la considérer, telle que nous l'avons construite, comme un texte connu des dirigeants auquel ils feraient référence, mais comme une grille de repérage systématique et exhaustive des principes catholiques que leur propos traduisent et qu'ils mobilisent dans l'action.

Sauf exception, en effet, la plupart des dirigeants que nous avons interviewés formulent ces principes tels qu'ils les ont assimilés, et le plus souvent en rapport avec les événements qui les incarnent et les traduisent concrètement. En outre, le récit qu'ils en font est tout entier soutenu par deux récits enchevêtrés :

- celui des conditions favorables ou défavorables qui ont affecté leur idéal dans sa marche vers la réalisation ;

---

<sup>596</sup> Sur les rapports entre valeur et fin, Lavelle précise : « bien que la valeur s'exprime toujours par la poursuite d'une certaine fin, on ne peut identifier la valeur avec la fin, parce que toute fin n'a pas nécessairement une valeur par le seul fait qu'elle est une fin. D'autre part, même quand elle s'incarne dans un objet, elle ne peut être confondue avec lui : elle est seulement la démarche spirituelle qui s'y applique. Enfin, le mot même de fin semble impliquer une activité qui viendrait pour ainsi dire se terminer et mourir en elle, au lieu que l'originalité de la valeur est d'exprimer, dans la fin elle-même, cet élan même qui la soulève et qui la dépasse, mais que la fin emprisonne et immobilise. (...) On pourrait soutenir encore que le propre de la fin est d'exprimer le terme positif dans toutes les oppositions de contraires par lesquelles la valeur se définit. Mais c'est dans l'acte qui s'engage dans le conflit et qui la fait triompher que réside la valeur véritable. » Op. cit, p. 20-21

- celui des caractéristiques personnelles ou contextuelles qui ont donné en définitive aux pratiques de gestion de ressources humaines mises en œuvre à partir de ces principes leur forme singulière, propre, et originale.

C'est, par conséquent, pour rendre plus intelligible le processus de la valeur que nous avons ajouté au premier idéal identifié chez le dirigeant un 2<sup>ème</sup> idéal, leur interaction permettant de simuler un mécanisme qui dans la réalité se présente à l'état de mélange inextricable.

Le premier, déjà évoqué plus haut sous le nom d'Idéal catholique de Management et de Gestion des ressources humaines, reflète dans le langage de la norme que nous avons construite, les idées ou principes expressément catholiques auquel le dirigeant a donné son consentement intime et qu'il a investis de son désir puis de sa volonté de les faire aboutir. Ce premier idéal étant toutefois plus proche des principes que de l'application, la composante finalitaire ou d'image de la finalité en est soit absente, soit floue. On constatera, aux illustrations qui seront données de ce premier idéal, qu'elles correspondent assez à ce à quoi on a l'habitude de réduire la valeur : une idée à laquelle va notre préférence.<sup>597</sup>

Le deuxième idéal, appelé Idéal entrepreneurial de Management et de Gestion des ressources humaines, correspond à ce que devient le premier idéal à l'épreuve de la réalité d'entreprise et des caractéristiques propres au dirigeant. Il est donc le résultat de la confrontation à deux types de conditions :

- celles qui stimulent le processus de la valeur
- celles qui donnent forme et faisabilité à la marche vers la réalisation

Ne nous méprenons pas sur les premières conditions. Ce ne sont pas seulement celles qui sont favorables à la réalisation de la valeur, mais, aussi bien, et peut-être de manière plus intense encore, celles qui lui résistent et l'obligent à vérifier la force ou l'intensité de la volonté qui la soutient. Nous avons noté, en effet, que pour certains dirigeants, cette confrontation est l'occasion d'une véritable créativité.

---

<sup>597</sup> Cf. la formulation bien connue des valeurs selon Rokeach : égalité, liberté, bonheur, plaisir, etc.

Ainsi MD, dont l'entreprise connaît une situation économique fragile, pour des raisons repérables dans l'histoire que nous avons tirée de son interview, a-t-il été confronté plusieurs fois à la nécessité de se séparer de certains salariés. Cette condition générale de fragilité économique, et l'obligation de licencier qu'elle suscite, va-t-elle entraîner le principe catholique général qui dit que la dignité de la personne humaine doit être sauvegardée en toutes circonstances vers la double spécification suivante :

- APPRENDRE A ACCOMPAGNER LE PLUS HUMAINEMENT POSSIBLE LES LICENCIEMENTS
- S'EFFORCER DE FAIRE COMPRENDRE A CEUX QUI SUBISSENT UN LICENCIEMENT LE SENS DE CE DERNIER

Et de là le passage aux pratiques de management proprement dites sera :

- AIDER AU RECLASSEMENT EXTERNE DES SALARIES EN MOBILISANT ACTIVEMENT LES RESEAUX DE L'ENTREPRISE

Si l'on prend maintenant la peine de se remémorer toute l'histoire de MD, on en vient au tableau général suivant :

**Tableau 9 - Des principes aux actes (MD)**

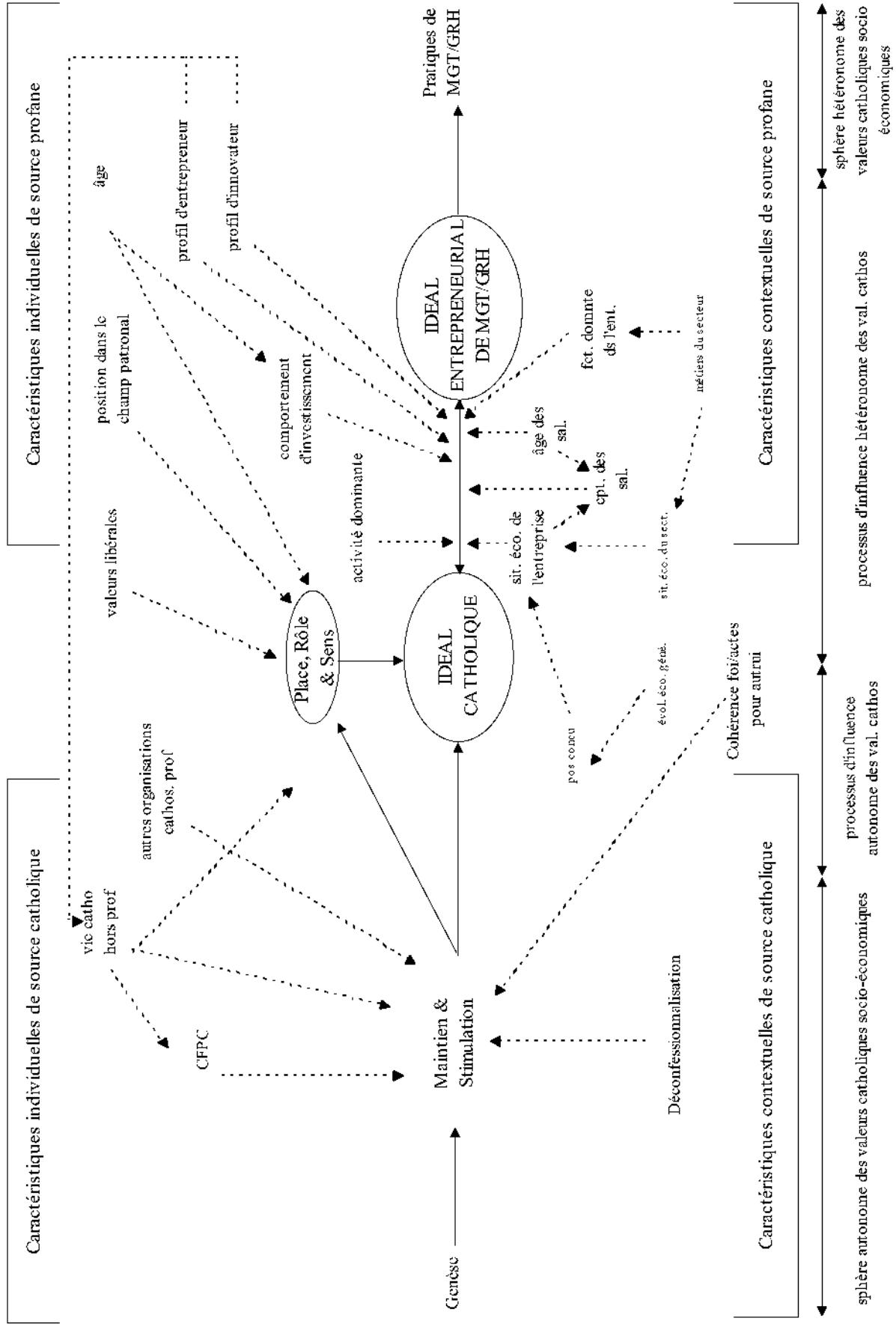
	<i>Idéal catholique de MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial de MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception de l'individu dans l'organisation</i>	La dignité de la personne humaine doit être sauvegardée en toutes circonstances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à accompagner le plus humainement possible les licenciements</li> <li>• S'efforcer de faire comprendre à ceux qui subissent un licenciement le sens de ce dernier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider au reclassement externe des salariés en mobilisant activement les réseaux de l'entreprise</li> </ul>
<i>conception du dirigeant d'entreprise</i>	Le chef d'entreprise doit contribuer au perfectionnement de chaque homme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'entrepreneuriat</li> <li>• Aider les collaborateurs à réussir leur mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'employabilité des salariés</li> <li>• Aider les salariés à créer leur entreprise</li> </ul>
	Le dirigeant doit avoir le souci constant du caractère humain de sa tâche Ressentir l'aspiration des collaborateurs à être traités en tant que personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider le personnel qui vit des moments difficiles pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consacrer aux collaborateurs un temps d'écoute effectif</li> </ul>
	L'entreprise est une communauté vivifiée par la solidarité du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager avec le personnel les moments difficiles pour l'entreprise ou ses dirigeants que les raisons en soient professionnelles ou extra-professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien avec le personnel des échanges vrais et authentiques</li> </ul>
	Soutenir plus particulièrement les catégories de travailleurs exposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à accompagner plus humainement possible les licenciements</li> <li>• S'efforcer de faire comprendre à ceux qui subissent un licenciement le sens de ce dernier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider au reclassement externe des salariés en mobilisant activement les réseaux de l'entreprise</li> </ul>
	Le chef d'entreprise doit contribuer au perfectionnement de chaque homme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combattre les comportements routiniers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former &amp; informer l'équipe commerciale</li> </ul>
	Développement chez les salariés du sens du bien commun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la cohésion interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former &amp; informer l'équipe commerciale</li> <li>• Réviser les modalités de rémunération dans un sens plus collectif</li> </ul>
	Faire preuve d'un sens élevé de la justice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer le degré de tolérance à des comportements collectifs susceptibles de compromettre la situation économique de l'entreprise</li> </ul>	
	<i>conception du lien entre individu et entreprise</i>	Nécessité pour les collaborateurs de participer autant que possible à la propriété de l'entreprise ou à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir un système d'intéressement des salariés compatible avec la santé économique de l'entreprise</li> </ul>

A gauche, on reconnaît les rubriques de conception de la GRH à laquelle se réfèrent les principes du premier idéal. A droite, on découvre le quatrième et dernier contenu du processus de la valeur, les pratiques de gestion des ressources humaines, stade de l'incarnation finale de cette dernière, avant relance de son cycle.

On s'aperçoit que ce processus est parfois inabouti. Ainsi, la décision de MD par rapport au recrutement d'un sixième vendeur est-elle en suspens. Cela signale soit que la délibération du dirigeant est en cours, soit qu'il est difficile de consentir à certains impératifs plus âpres et plus sévères de la valeur, ces deux explications pouvant parfaitement coexister.

Le processus de la valeur chez MD est schématisable comme suit :

**Figure 7 - Processus d'influence des valeurs catholiques chez MD**



La modélisation ci-dessus, qui s'appuie sur l'histoire de MD, restitue et recompose de manière intelligible le processus emprunté par les valeurs catholiques socio-économiques de MD, de leur genèse à leur incarnation dans des actes de management.

On peut dès lors présenter une sorte de «mode d'emploi» de ce modèle, et compléter ainsi les définitions de ses catégories, et présenter celles qui ne l'ont pas été.

### **3. EXPLICATION DU MODELE**

#### ***3.1. Amont du modèle***

Le modèle se lit de gauche à droite, et son foyer se tient au milieu du schéma. A gauche de celui-ci, nous sommes dans la sphère autonome des valeurs catholiques socio-économiques, comme cela peut se lire en bas à gauche du schéma.

Cette sphère se compose de deux parties :

- les facteurs individuels ou contextuels de source catholique, qui conditionnent le processus de la valeur en ses différentes étapes ;
- les étapes amont de ce processus, qui sont respectivement celles de la genèse et du maintien/stimulation des valeurs catholiques socio-économiques.

Cette sphère est dite autonome pour deux raisons :

- parce qu'elle caractérise le milieu dans lequel ces valeurs, dans leur opération, leur processus croisent des conditions qui ont trait au fait catholique, d'une manière ou d'une autre ;
- parce que c'est le milieu dans lequel ces valeurs sont, en quelque sorte, «chez elles». Même des facteurs comme la déconfectionnalisation, qui réduisent la place qu'elles peuvent occuper sur la scène publique, et qui par conséquent, peut, chez certains, amoindrir l'effet

de stimulation, appartiennent encore à la famille des événements qui affectent l'évolution de la religion catholique au sein de la société.

On peut mieux encore définir la déconfectionnalisation par le fait que depuis les années 50 environ, les catholiques sont plutôt discrets sur leur croyance et leur foi dans la vie publique. En effet, il est assez largement admis dans les milieux catholiques laïcs que la foi est affaire privée pour l'essentiel, et à ce titre implicite. Voici la réponse que André Aumonier, futur président du CFPC reçoit d'Henri Dagallier, alors président dans ces années-là de l'Action catholique des milieux indépendants<sup>598</sup>, alors qu'il s'interroge sur l'opportunité d'entrer ou pas au CFPC : «Il faut faire la différence entre l'explicite et l'implicite. Le temps est venu pour les chrétiens d'exercer leur foi à titre personnel et implicitement, mais non collectivement et explicitement.»<sup>599</sup>

André Aumonier commente ainsi cette réponse : «J'entendais pour la première fois formuler ce qui était le point de vue dominant dans l'Eglise de France, celui de la déconfectionnalisation.»<sup>600</sup>

Ce facteur contextuel de source catholique revêt pour notre étude une importance particulière, car plusieurs des histoires de dirigeants catholiques que nous avons recueillies, dont la plupart sont nés au début de cette période de déconfectionnalisation, évoquent la question de la publicité de leur engagement au sein du CFPC dans l'entreprise. Et la plupart, en effet, ne cherchent pas à l'afficher, non pas qu'ils en aient honte, mais parce qu'ils estiment que c'est soit leur affaire, soit qu'ils pourraient agresser inutilement leur interlocuteur en le faisant. Chez MD, cette deuxième version paraît prévaloir. Toutefois, comme la chose ne tarde pas à être tôt ou tard connue des salariés, il apparaît que pour certains d'entre eux la perception des collaborateurs comme quoi leur dirigeant agit sans trop d'incohérence avec sa foi est une dimension qui importe. Ainsi, le facteur que nous avons nommé «cohérence foi/actes pour autrui» exerce-t-il une certaine influence sur le niveau de stimulation des valeurs catholiques socio-économiques du dirigeant.

---

<sup>598</sup> Celle-là même que rejoindra plus tard MD.

<sup>599</sup> AUMONIER, A. *Un corsaire de l'Eglise, du patronat chrétien au secours populaire*. Paris : Arthème Fayard, 1996, p. 87

<sup>600</sup> Ibid., p. 87



Toutefois, comme ce facteur est une combinaison d'éléments des sources contextuelles catholique et profane, nous avons dû recourir à une catégorie intermédiaire, dite mixte, des caractéristiques contextuelles. Elle n'est pas signalée dans le schéma pour ne pas alourdir celui-ci, mais tous les facteurs qui s'y rapportent sont nécessairement situés dans l'espace compris entre les deux autres catégories de facteurs contextuels.

De plus, on aura compris que les facteurs d'influence sont rangés dans l'espace selon leur catégorie d'appartenance, et qu'ils se signalent toujours par un libellé et la flèche en pointillé qui le suit nécessairement.

### ***3.2. Centre du modèle***

Il est occupé par les deux premiers contenus du processus de la valeur. On peut considérer que le niveau d'activité des valeurs catholiques socio-économiques chez le dirigeant (maintien et stimulation) affecte plutôt la place qu'elles vont occuper dans son esprit, et, par suite, l'étendue des domaines de la réalité auxquels elles vont s'appliquer. Alors que le rôle et le sens qu'il leur assigne sont plus le fruit de conditionnements complexes, de source tant catholique que profane, aux effets composites ou contradictoires.

On a en effet pu constater tant à travers l'histoire de MD que la présentation de la norme catholique de GRH que ces valeurs socio-économiques débordent les limites de l'entreprise, tout en continuant à agir dans un contexte professionnel ou lié à la profession. C'est la raison pour laquelle l'idéal catholique de Management & GRH est envisagé comme une déclinaison particulière - dans l'entreprise et dans le domaine de la GRH - de la place, du rôle et du sens que le dirigeant assigne à ces valeurs catholiques socio-économiques plus vastes. Et selon les dirigeants, cette déclinaison peut être plus ou moins intense. Toutefois, ce premier idéal n'est pas que cela, puisqu'il comprend l'ensemble des principes catholiques, pour ainsi dire à l'état normatif pur, qui ont été mobilisés dans l'action par le dirigeant pour répondre aux situations humaines propres à son entreprise.

Aussi, ce contenu majeur est-il le point de contact, de composition et de frottement de deux sous-processus fondamentaux de la valeur :

- celui, autonome, dans lequel elle est engendrée, maintenue et stimulée. Ce processus participe d'un milieu qui lui est plus naturel, mais qui peut aussi bien l'éroder et l'affaiblir ;
- celui, hétéronome, dans lequel elle doit se frayer un passage jusqu'à l'incarnation dans des réalités qui lui sont a priori étrangères, mais qui, pour cette raison, peut aussi bien l'affaiblir voire l'annuler que la stimuler. Processus dans lequel elle participe d'un milieu qui va produire la forme spécifique de sa réalisation.

Le premier processus contribue à fixer, au sein de l'idéal catholique de GRH, les principes qui viennent du milieu catholique et que le dirigeant va chercher à traduire en applications. On en repère les traces dans les propos du dirigeant lorsqu'il fait expressément référence au contenu de la DSE ou aux indications du CFPC qui en découlent.

Le second processus, provenant de la rencontre de la valeur avec la réalité d'entreprise, contribue à révéler les valeurs catholiques socio-économiques sur lesquelles le dirigeant s'appuie pour composer avec cette réalité, qui, parfois se présente a priori comme la négation de celles-ci.

### ***3.3. Aval du modèle***

Nous sommes ici dans la sphère hétéronome des valeurs catholiques socio-économiques, comme cela peut se lire en bas à droite du schéma. Cela signifie que nous sommes ici en présence d'un ensemble de conditions dont la source commune, qualifiée de profane, est indépendante ou neutre a priori par rapport au fait catholique.

Cette sphère se compose de deux parties :

- les facteurs individuels ou contextuels de source profane, qui conditionnent le processus de la valeur en ses étapes finales ;
- les étapes aval de ce processus, qui sont respectivement celles de la formation d'un Idéal entrepreneurial de Management & GRH et sa traduction en Pratiques concrètes de Management & GRH.

Nous avons caractérisé ce deuxième idéal en le présentant comme ce que devient le premier idéal à l'épreuve de la réalité d'entreprise et des caractéristiques propres au dirigeant. Cela a deux significations cohérentes avec le mode de constitution de l'idéal catholique de GRH.

L'idéal entrepreneurial de GRH est en effet une reformulation en «langue managériale» des principes catholiques qu'il est possible de mettre en œuvre dans l'entreprise, compte tenu des conditionnements situationnels et individuels spécifiques qui affectent le processus de la valeur. En ce sens, cet idéal n'est pas encore vraiment une incarnation (stade final) mais déjà une traduction réaliste de la valeur.

Mais le dirigeant exprime aussi dans le vocabulaire quotidien de la vie d'entreprise des principes d'action dictées par sa confrontation aux réalités humaines de l'entreprise, desquels il est possible d'induire les principes catholiques de base qu'ils contribuent à refléter dans la vie pratique. Evidemment, tous les principes d'action signalés par le dirigeant ne sont pas automatiquement rattachés à ses valeurs catholiques. Il faut donc bien s'assurer à chaque fois que les propos tenus le sont dans le cadre de sa volonté d'illustrer par son commentaire ce qu'il pense être l'influence des valeurs catholiques sur son action ou bien recouper un ensemble d'indices fournis tout au long de l'entretien et qui permettent de connecter les deux formes de l'idéal entre elles.

Le modèle d'analyse émergent auquel nous sommes parvenus repose en définitive sur quatre contenus qui constituent les étapes du processus par lesquelles les principes catholiques du dirigeant se transforment en pratiques managériales : la part qu'occupent les valeurs catholiques socio-économiques chez le dirigeant, que nous avons analysée en termes de place, rôle et sens ; son idéal catholique de management et de gestion des ressources humaines, qui, sous l'effet de conditions spécifiques, se traduit en un idéal entrepreneurial ; les pratiques de

management qui en résultent.

Même s'il reste commode de confondre dans l'expression la valeur avec ces principes ou ces idées catholiques<sup>601</sup>, elle renvoie cependant à des attributs moins statiques. Parce qu'elle est pour l'essentiel une exigence actuelle de réalisation, elle est ce qui relie la pensée à l'action, donc une médiation, et ce qui donne à la volonté suffisamment d'énergie et de désir pour y parvenir, donc un dynamisme. C'est en ce sens qu'elle se confond avec le processus lui-même.<sup>602</sup>

On peut par conséquent considérer que l'étude de la valeur appartient autant à la téléologie, ou étude des fins, qu'à la praxéologie, ou étude de l'activité humaine en tant qu'elle recherche un résultat.

Toutefois, comme la valeur ne semble s'affirmer qu'en rapport avec ce qui la nie ou la contraire, elle appartient aussi de plein droit à la dialectique, étude de la réalité dans la perspective du dynamisme des contraires.

Le modèle d'analyse que nous proposons renvoie de ce point de vue à la confrontation de deux sphères, catholique et profane, au sein desquelles on peut identifier les caractéristiques plus particulières, contextuelles et individuelles, qui donnent au processus sa forme concrète et décrivent ses zones de tensions.

Aussi, au terme de la construction progressive du modèle d'analyse, disposons-nous désormais d'une représentation du phénomène beaucoup plus adéquate à la spécificité de l'objet étudié. Cette représentation est le fruit d'une méthodologie nouvelle, dérivée de celle de Strauss et Corbin, mais différente à bien des égards. En effet, le codage ouvert des données primaires, leur confrontation à la littérature disponible et aux conclusions sur les données secondaires, ainsi que la recherche constante des conditions affectant le phénomène étudié ont fait peu à peu émerger, interview après interview, un cheminement type pour ordonner

---

<sup>601</sup> On en décline alors l'usage au pluriel : les valeurs catholiques

<sup>602</sup> On en décline alors l'usage au singulier : la valeur

l'information recueillie.

Au bout d'une première analyse de sept interviews de chefs d'entreprise catholiques, il est devenu impérieux de systématiser l'étude du fonctionnement du modèle à partir d'une méthodologie stabilisée. Cette décision s'est justifiée pour au moins deux raisons. Tout d'abord, il fallait éprouver à nouveau les catégories et les relations ayant émergé des premières interviews à la lumière des procédés plus fermes mis au point ultérieurement ; puis, il convenait de vérifier que le modèle pouvait fonctionner complètement, c'est-à-dire pour l'ensemble des nombreuses catégories et relations du modèle, sur une petite série de cas afin de garantir le caractère systématique du traitement des données suivantes.

Ce travail s'est révélé à la fois indispensable et inévitable du fait de l'inadéquation du «paradigme de codage» de Strauss et Corbin. Il a fallu en quelque sorte déterminer un paradigme de codage substitutif adapté à l'objet étudié.

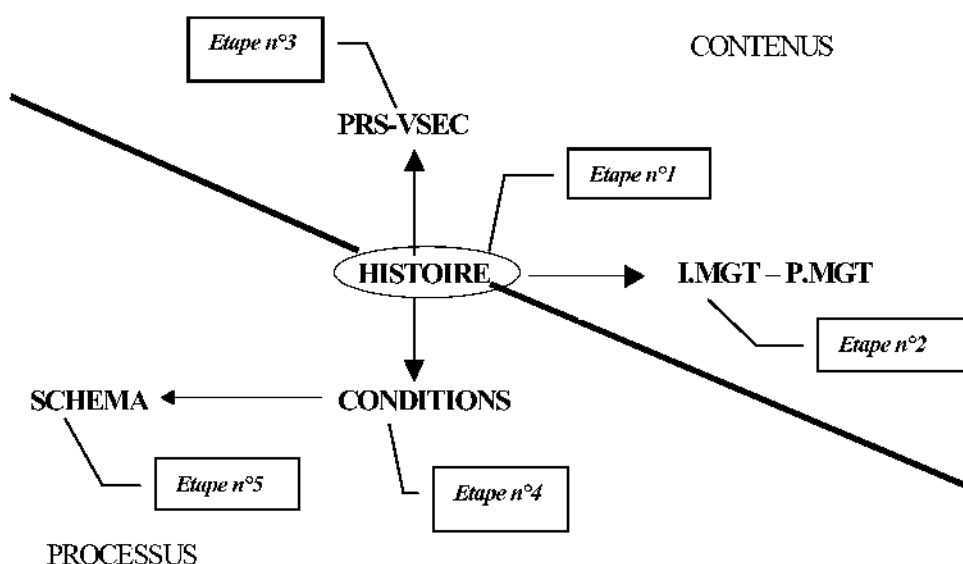
La présentation de cette méthodologie ainsi que ses premiers résultats font l'objet de la 3<sup>ème</sup> partie de ce travail.

**TROISIEME PARTIE - ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE DE  
L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES**

La méthodologie que nous avons mis au point repose sur cinq étapes successives. Après au moins deux lectures attentives des interviews, le récit du dirigeant est ordonné en une histoire permettant de réaliser les épreuves suivantes (étape n°1). Tout d'abord, les contenus propres au processus d'influence des valeurs catholiques sont identifiés, à savoir les deux idéaux de management et les pratiques afférentes (étape n°2). La place, le rôle et le sens que le dirigeant accorde aux valeurs catholiques qui régissent les questions économiques et sociales sont ensuite déterminées (étape n°3). Ces étapes correspondent à l'identification des quatre contenus du processus de la valeur. Puis, commence le long et délicat examen des caractéristiques catholiques et profanes qui conditionnent ce processus, dont la désignation et la décomposition en sous-catégories pertinentes, conformément aux procédés de Glaser et Strauss, n'est stabilisée qu'après avoir comparé plusieurs interviews entre elles (étape n°4). Enfin, un schéma vient résumer l'ensemble de l'information produite (étape n°5). Les deux dernières étapes représentent le processus saisi dans ses déterminations spécifiques (les conditions) et dans son dynamisme d'ensemble (le schéma). La figure suivante schématise ces différentes étapes :

**Figure 8 - Ordre de traitement d'une interview**

- Étape 1 - **Histoire** (2/3 lectures préalables)
- Étape 2 - **LMGT-P.MGT** (2 Idéaux de ManaGement (LMGT) → Pratiques de ManaGement (P..MGT))
- Étape 3 - **PRS-VSEC** (Place, Rôle et Sens des Valeurs Socio-Economiques Catholiques)
- Étape 4 - **Conditions** (affectant le processus de la valeur)
- Étape 5 - **Schéma** (schéma récapitulatif du processus de la valeur)



La rédaction de l'histoire du dirigeant à partir de l'interview ne présente pas de difficulté particulière; elle n'est jamais établie en fonction d'un plan d'écriture préalable, car, d'une part, les dimensions sur lesquelles insistent les interviewés diffèrent d'un individu à l'autre, et, d'autre part, chaque dirigeant tient des propos qui ont une cohérence propre, irréductible à une structure de recueil typée.

Dans les étapes liées aux contenus, celle qui détermine les deux idéaux de management est sans doute la plus délicate. C'est pourquoi il convient de bien expliquer la fonction que nous avons assignée à l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise dans le repérage des idéaux du dirigeant d'entreprise.

Nous avons déjà expliqué le rôle fondamental du dédoublement des idéaux dans l'intelligibilité du phénomène que nous étudions. Il permet de rattacher les formulations concrètes de l'idéal entrepreneurial, très proches des propos réels du dirigeants, aux principes catholiques qui les inspirent, ou, à l'inverse, il exprime la transformation de principes catholiques déclarés pertinents en principes d'actions adéquats à la personne du dirigeant et au contexte de l'entreprise.

L'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise fournit un langage unifié de ces principes, qui doit permettre notamment la comparaison entre les dirigeants. Mais ce langage, à de rares exceptions près, n'est pas celui des patrons. Même lorsque celui-ci énonce formellement les principes catholiques qui le guident dans l'absolu, il adopte soit une formulation personnelle, soit il reflète les textes du CFPC plus que ceux de l'Eglise. Se pose alors la question de la pertinence du rattachement.

Dans la norme que nous avons construite, les principes sont exclusivement puisés dans les caractères principaux des sept conceptions qui la fondent, ce qui représente un ensemble de soixante pages qui doivent être parfaitement connues en préalable à l'interprétation. Le premier travail consiste à déterminer alors à quelle conception particulière de la norme les propos du dirigeant renvoient de manière dominante. Une fois celle-ci isolée, l'ensemble des principes disponibles correspond à un texte oscillant entre 2 et 15 pages.



Il convient ensuite de revenir vers les propos du dirigeant et de les confronter de manière non mécanique à ces pages. En effet, les parties de discours tenu par ce dernier font certes sens par elles-mêmes, mais doivent être rattachées à l'ensemble des autres positions exprimées dans l'interview, afin de ne pas précipiter un rattachement irréfléchi. Celui-ci peut alors être effectué. Bien entendu, un risque d'arbitraire incompressible demeure, mais le moyen de le contrôler ne réside pas dans un raffinement du procédé d'interprétation, mais dans la soumission des mêmes données à une personne possédant une même connaissance de la norme.

Les étapes liées au processus suscitent principalement des difficultés à représenter visuellement la dynamique des conditions qui affectent le processus de la valeur. L'étape 4 en fournit une vue synoptique selon un étagement qui va des grands facteurs du modèle (par exemple les caractéristiques catholiques et individuelles) au niveau de variation le plus fin possible de leurs propriétés. L'étape 5 schématise les principale conditions à l'œuvre et leurs interactions. Les documents qui résultent de ces procédés sont destinés à permettre la comparaison systématique des données primaires entre elles.

Outre le cas de MD, trois autres interviews ont été complètement traitées par cette méthodologie. Des similitudes dans les conditions et les contenus du processus de la valeur se font jour ; en même temps des dimensions inédites surgissent de l'examen de chaque cas. En revanche, le nouveau «paradigme de codage» permet de les intégrer toutes. Par conséquent, les grandes catégories du modèle et leurs relations principales fournissent une intelligibilité suffisante d'un phénomène jusqu'ici irréductible aux approches théoriques disponibles en sciences de gestion et en éthique des affaires. Mais pour s'en convaincre pleinement, il est nécessaire d'appréhender concrètement les résultats de la méthodologie mise au point. Aussi, les cas de JPD, ML et AC seront-ils présentés successivement (cf. annexes 5, 6 et 7).

## CHAPITRE VIII – CAS JPD

### 1. HISTOIRE DE JPD

JPD est aujourd'hui retraité. Il a eu au cours de sa vie deux expériences professionnelles majeures, d'une durée presque égale.

De formation HEC, il a d'abord gravi les échelons de l'entreprise familiale, les Grands Magasins D., que leur notoriété à Nantes, où ils furent créés, a transformés en élément du patrimoine symbolique de la Ville, à l'instar des biscuits LU. Son grand-père, Emile D., a été l'un des présidents nationaux historiques du CFPC. Entré dans l'entreprise comme attaché de direction, JPD en a été successivement directeur commercial et directeur général, avant de la vendre au groupe Nouvelles Galeries. Il a alors 50 ans et aura passé 20 ans dans l'affaire familiale.

Un poste à responsabilités lui est aussitôt offert par les nouveaux propriétaires. Il refuse pour plusieurs raisons :

- il veut continuer à exercer son métier de dirigeant de la manière la plus autonome possible, et continuer à peser de tout son impact sur l'entreprise qui pourra lui être confiée ;
- il a décidé de mettre ses capacités de chef d'entreprise au service d'une action, d'une cause ou d'un milieu – pas nécessairement dans les affaires - qui répondent à un besoin des hommes mal, peu ou pas assez pourvu. La distribution, dans laquelle il a accompli la première partie de sa carrière, lui semble au contraire satisfaire leurs attentes au-delà même du nécessaire.

Pendant qu'il se met en quête de ce service aux hommes auquel il pourrait apporter ses talents de chef d'entreprise, il est contacté par la clinique St François, un établissement nantais administré par des religieuses qui cherchent un dirigeant. Il est alors président de la section locale du CFPC et pense à cet instant qu'elles l'ont appelé afin d'être aidées dans cette

mission. Il commence sa recherche, mais elles lui font savoir assez vite que c'est à lui qu'elles pensent pour ce travail. Tout en ne connaissant rien au secteur, il estime en revanche qu'il correspond parfaitement à l'idée qu'il se fait du service, et accepte. D'abord directeur, puis président de la clinique, il en assumera la responsabilité durant 18 ans, dépassant ainsi de trois ans l'âge auquel il pensait initialement prendre sa retraite, soit 65 ans.

L'intimité de toujours de JPD avec la religion catholique d'une part et le CFPC d'autre part est indissociable du rôle fondateur joué par son grand-père. Voici ce qu'en dit André Bovar, qui lui a consacré une biographie<sup>603</sup>, dans sa présentation générale :

Dans ses multiples activités, ce grand commerçant nantais qu'était Emile D., chercha continuellement à traduire sa foi chrétienne en actes. C'est pourquoi il fut un citoyen des plus actifs, notamment en ce qui concerne le logement social et l'urbanisme nantais. De même, il considéra avant tout son entreprise comme une communauté, dans la droite ligne de la doctrine sociale de l'Eglise et de l'idéologie du Centre français du patronat chrétien dont il fonda la section nantaise et assura la présidence nationale.

Emile D. ne fut pas simplement un de ces derniers patrons «paternalistes», il pressentit les grandes évolutions du commerce et fut constamment à l'affût de l'innovation. Il fit ainsi du bazar familial un grand magasin moderne. Il s'aperçut très vite de la nécessité d'une centrale d'achat, l'une des premières de France, à l'origine des hypermarchés, dont ses propres supermarchés Record. Il se lança de même dans l'industrie agro-alimentaire avec Frigécerème, dès les années 30.

Grande figure nantaise, Emile D. fut aussi un capitaine d'industrie qui laissa une empreinte sur le patronat français.

Héritier de cette histoire, JPD exprime la même volonté de fidélité aux messages respectifs de la doctrine sociale de l'Eglise Catholique et du CFPC, des enseignements qu'il connaît bien et qu'il aime commenter en pointant les significations subtiles et les nuances méconnues.

Ce commentaire concerne notamment six thèmes majeurs de la réflexion catholique et patronale sur l'homme et l'entreprise :

- le rôle exact du Magistère de l'Eglise Catholique ;
- le péché, ou la confusion des moyens et des fins ;
- la subsidiarité ;
- le rôle et la manière d'être du chef d'entreprise ;
- la nature profonde de l'homme.

---

<sup>603</sup> BOVAR, A. *Emile D., un grand commerçant chrétien*. Nantes : Siloë, 138 p.

### *1.1. Le rôle exact du Magistère de l'Eglise Catholique*

Pour JPD, on continue de nos jours à avoir une fausse image de l'Eglise Catholique, héritée du XIX<sup>ème</sup> siècle, qui la désigne comme une organisation rigide et très hiérarchique, dominée au sommet par le Pape, puis par les évêques et les prêtres avant de retrouver le commun des croyants. Or, selon lui, ce n'est pas du tout ça. L'Eglise est l'assemblée des fidèles dans le Christ dont le tout forme un corps, le corps du Christ qu'anime l'esprit de l'Evangile. Dans cet ensemble, chacun assume une fonction définie et irremplaçable, ce qui est le fondement même du principe de subsidiarité, dont il sera question plus loin.

Dans les faits, tout chrétien reçoit de son baptême la faculté de bénéficier des appels de l'Esprit-Saint, et, pour peu qu'il se mette à leur écoute, il progresse dans le sens de l'Evangile. Toutefois, la difficulté est de discerner ce qui vient de l'esprit et ce qui tient aux faiblesses de l'homme, son orgueil, son égoïsme, etc. Aussi, des distorsions indues peuvent apparaître ; on croit suivre l'esprit, alors qu'on est guidé par tout autre chose, ou, pour le dire autrement, il existe toujours un mélange de motifs aux actions humaines entre lesquels il convient de trier ; c'est la parabole du bon grain et de l'ivraie.

Dans ces conditions, il existe un besoin impérieux pour le chrétien, qu'il progresse individuellement ou en communauté, de faire **authentifier** sa démarche, de faire reconnaître si c'est l'esprit ou pas qui le guide. C'est là le pouvoir propre du Pape et des évêques réunis collégialement autour de lui, et en définitive de la hiérarchie ecclésiale. Leur fonction est notamment d'authentifier l'esprit qui inspire les divers mouvements de chrétiens qui cherchent à contribuer au développement de l'humanité.

Ainsi en est-il de l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII (1891), que l'on considère souvent comme la première réponse de l'Eglise aux défis que lui a posés la modernité. Dans les faits, ce Pape n'a rien inventé par lui-même, mais il a rempli sa fonction qui était d'authentifier les démarches déjà effectives et bien engagées des grands chrétiens sociaux du XIX<sup>ème</sup> siècle.

C'est à cette condition expresse que sont évitées les hérésies, qui, là encore, ne sont pas de simples erreurs, mais des points de vue que l'on exagère unilatéralement au détriment de tous les autres. Ce qui donne à la doctrine sociale de l'Eglise son apparence d'équilibre, c'est précisément cette compensation des perspectives les unes par les autres. Sinon, il y a déformation de la réalité et risque d'idéologie.

L'Eglise, qui a le juste souci de développer l'homme tout entier, ne peut que combattre des points de vue, pour ainsi dire, absolutisés. Et pour chaque chrétien, cela revient concrètement à prendre connaissance de la pensée du Magistère et à rechercher l'authentification de ses démarches.

Pour JPD, la valeur de cette faculté d'authentifier est prouvée *a contrario* par les «coups de crosse» de l'Eglise. On appelle ainsi le réflexe spontané d'interdiction ou le premier mouvement de censure qui s'emparent souvent de la hiérarchie ecclésiale quand elle est confrontée à ce que JPD nomme des «prophètes», c'est-à-dire des fidèles en avance sur leur temps, qui découvrent des choses que les chrétiens de leur temps ne perçoivent pas encore ou redécouvrent celles qu'ils ne perçoivent plus.

JPD constate que ceux d'entre ses «prophètes» qui ont accepté de se taire quand on le leur a demandé, se soumettant ainsi humblement à l'autorité, ont généralement vu leurs idées se répandre plus tard de manière foudroyante au sein de l'Eglise. A l'inverse, ceux qui se sont révoltés, n'ont eu aucune postérité particulière. Pour étayer son propos, JPD évoque le cas du Père Lagrange qui a découvert, avant la première guerre mondiale, l'exégèse, méthode permettant de resituer les textes évangéliques dans leur vérité historique et sociologique. Sommé d'arrêter de publier par les autorités de l'Eglise, il s'est exécuté mais n'en a pas moins continué à travailler, ce qui a engendré en définitive la grande Ecole Biblique de Jérusalem. Les exemples peuvent être multipliés : François d'Assises, figure emblématique d'un évangélisme radical, qui est à l'origine de la floraison remarquable de l'ordre des franciscains ; ou bien encore les pères Condard et Chenu, théologiens «crossés» dans les années 50 et qui ont été de puissants inspirateurs du Concile Vatican II.

Comment expliquer ce phénomène ? Pour JPD, il faut que ces épreuves personnelles

adviennent, car, si ces «prophètes» ont raison dans leur visée fondamentale, ils n'en demeurent pas moins des hommes qui risquent à tout instant de mêler leurs petitesesses à ce que leur génie a d'authentiquement universel. Aussi, le «coup de crosse» entraîne-t-il un retour sur soi dont l'effet purificateur a pour conséquence de mettre à jour l'élément le plus universalisable de leur «découverte».

Pour JPD, ces exemples illustres, s'ils montrent avec force l'importance de l'authentification, ne sauraient toutefois la circonscrire. Plus fondamentale encore est en effet à ses yeux l'idée que dans l'Eglise Catholique, à l'encontre de l'interprétation courante, on fait confiance aux initiatives des églises locales, aux fidèles confrontés aux réalités du monde ; mais, en raison des confusions qui peuvent résulter de ce contact permanent, la nécessité de l'authentification n'en est que plus soulignée.

### *1.2. Le péché, ou la confusion des moyens et des fins*

JPD aborde indirectement ce thème à travers la question de la destination universelle des biens. Il rappelle que le chef d'entreprise, tout propriétaire qu'il soit de son autorité, voire de son capital, n'est en dernier lieu qu'un gérant devant Dieu. Certes, la propriété est chose nécessaire ; sans elle, pas de vie humaine digne de ce nom, pas d'économie ; mais, elle n'est pas un droit absolu ou inconditionnel.

Le penser, c'est marquer un attachement bien trop excessif aux biens de la terre et oublier la condition de passage dans laquelle se trouve l'homme. La force propre à la liberté chrétienne n'est pas, toutefois, de nier ces biens, mais d'en user en vue de biens éternels. Comme le précise JPD :

Les biens terrestres sont les prémices de biens, ils portent en eux... autrement dit, ils ont la puissance de l'éternité, mais encore faut-il voir cette puissance de l'éternité et ne pas se refermer sur...c'est toute la pensée de l'Eglise, ne pas se refermer sur le bien matériel, il n'a pas en lui-même l'éternité, mais il y fait accéder, il l'a en puissance, et le mystère encore de l'Incarnation, on y revient, à travers le bien matériel, on atteint le divin, le divin pénètre et va exploser ensuite dans cette stigmature mais qui est liée à la nature, on a toujours les deux.

Commentant un propos de Paul VI, JPD rappelle que pour ce Pape, l'instinct de possession et de développement, plus particulièrement caractéristique des chefs d'entreprise est une bonne chose, à condition d'utiliser cette passion pour le bien du plus grand nombre. Ainsi en va-t-il également de la passion amoureuse qui doit s'efforcer de viser une finalité plus grande qu'elle. Le péché, c'est essentiellement ça : un repli de l'instinct sur lui-même, et l'oubli de son caractère de moyen. Lorsque cette juste vue des choses est perdue, non seulement on se détruit soi-même, mais on corrompt l'ordre de la Création lui-même.

JPD fournit de multiples illustrations de cette conviction, choisies volontairement dans des domaines très différents pour mieux démontrer l'universalité de son application. Revenant au chef d'entreprise, il indique que ce dernier a naturellement tendance à s'identifier à son œuvre, cette entreprise qu'il a développée, qu'il en soit ou pas propriétaire. Et il est bien normal qu'il en soit ainsi, sans quoi sa démarche manquerait d'intérêt à ses propres yeux. Toutefois, il ne doit pas sombrer dans un attachement aveugle à ce qui a été fait et oublier que l'entreprise ne vaut que par le service qu'elle rend à la communauté. Si celui-ci n'est plus justifié, n'a plus de titre à l'existence pour une raison ou pour une autre, il faut savoir l'abandonner aussitôt, et passer à autre chose.

### ***1.3. La subsidiarité***

Dans le droit fil des considérations précédentes, JPD entreprend de manière très pédagogique de clarifier le sens parfois obscurci de l'idée de subsidiarité, en se fondant sur son expérience de directeur de clinique. Voici le récit qu'il en donne :

L'organigramme que je faisais était celui-là, je me disais : l'entreprise, qu'est ce que c'est ? C'est d'abord avant tout un besoin. Quand je dirigeais une clinique, bon, quel est le besoin, et bien c'est le malade, c'est une personne qui est malade, voilà ! Le fondement de mon entreprise, c'est ça, c'est une personne qui est malade, donc une personne qui est malade, c'est un phénomène de société, il faut donc que la personne qui est malade, l'idéal c'est qu'elle se soigne elle-même, qu'elle s'en tire elle-même, hein, il n'y a pas besoin d'économie autour. Oui seulement on s'aperçoit que certains peuvent peut-être se soigner jusqu'à un certain point, bon ça fait des économies à la sécurité sociale, mais c'est pas le but, chacun doit pouvoir se diriger soi-même et s'autonomiser. Mais on voit bien qu'il y a des pathologies que l'on ne peut pas soigner soi-même ; donc on fait appel à qui ? A des médecins, on commence la subsidiarité : ce que je ne peux pas faire moi-même, je le demande à un autre, dont c'est la partie. Alors on a un rapport médecin et malade, et au fond, si ça a l'air de fonctionner comme ça pendant longtemps, ça pourrait suffire ; il n'y a pas de sécurité sociale derrière ou très peu du moins, ça commence avec les honoraires de médecin, mais ça s'arrête là. Oui seulement, à un moment donné, le médecin n'a pas la capacité voulue pour pouvoir soigner, parce qu'il lui manque l'outil, certains outils, c'est la clinique médicale ou chirurgicale, l'hôpital, alors qu'est-ce qu'il va faire ? Il va faire, s'il veut opérer, il va créer un bloc opératoire, et il va aller opérer, et au fond ça devrait suffire, donc il passe au bloc opératoire, il délègue à d'autres

qui vont préparer la salle d'opération, etc. Puis on devrait s'en arrêter là, et ça pourrait suffire comme ça, et peut-être que ça suffirait, la preuve en est que, en guerre, quand on n'a pas d'autres possibilités, qu'il faut faire rapidement, on fait un hôpital de campagne, qu'est-ce qu'un hôpital de campagne ? C'est un bloc opératoire sous une grande tente. Oui, mais il faut quand même une logistique, parce qu'il va falloir hospitaliser les gens, d'où des services soignants, et puis ensuite, il faudra organiser... Alors là, je vais plus vite, mais organiser entre services soignants et bloc opératoire des conjonctions, et puis recevoir le patient qui est malade. Donc il y a toute une organisation qui se met en place, et pour coordonner tout cela, on en arrive à la Direction, et par subsidiarité, le Directeur est l'homme qui va orchestrer cet ensemble-là, mais pour orchestrer cet ensemble-là, il va avoir besoin de moyens financiers, et à ce moment-là, il va faire appel à un capital - on est dans le privé, moi je suis dans le privé - on fait appel à un capital, donc de l'argent va venir, c'est un conseil d'administration qui va se former, et il va y avoir un rapport entre la direction et le conseil d'administration, et ensuite on arrive au président du conseil d'administration, tout le principe de subsidiarité est là... Alors la pyramide, ça n'est pas d'abord le PDG, mais c'est le malade !!! Alors bien sûr, c'est pas ...on va par subsidiarité jusqu'au président, bien sûr le président a l'autorité pour impulser, pour donner, pour développer, etc. Mais c'est un va-et-vient continu entre le besoin que l'on poursuit et l'organisation qui permet de couvrir ce besoin, et on a là tout un résumé de l'économie, basée sur le principe de subsidiarité. Voilà comment je l'explique, ça me paraît fondamental.

On voit donc que le recours à la subsidiarité apparaît dès qu'un individu ou un groupe n'est plus en mesure de répondre seul, par lui-même, à un besoin qu'il cherche à satisfaire. Il se tourne alors vers l'individu ou l'instance susceptibles de l'aider à y parvenir. Et ainsi, de proche en proche, se crée une chaîne de coopération dans laquelle la recherche de la plus grande autonomie d'action possible pour chaque partie est associée à la mise en place de l'aide strictement nécessaire et suffisante pour que chacun puisse atteindre ses fins propres.

En outre, JPD rappelle instamment, en renvoyant aux grandes manifestations en faveur de l'école libre en 1984, que le principe de subsidiarité fonctionne de bas en haut. Ce sont les parents des élèves des écoles privées, sentant qu'ils risquaient d'être privés d'une prérogative qu'ils estimaient revenir naturellement à la sphère familiale, à savoir le choix du type d'éducation à donner aux enfants, qui ont poussé les maîtres, professeurs et directeurs des établissements privés à organiser le mouvement de défense collectif de l'enseignement libre.

Pour JPD, ce principe a en définitive deux vertus majeures :

- il est la condition de l'exercice de la démocratie, dont l'idéal ultime serait que le plus grand nombre possible de personnes puisse jouir pleinement de la sphère d'autonomie qui leur revient en propre et y agir librement ;
- il est source d'une efficacité considérable, ce qu'attestent à ses yeux les exemples des entreprises qui jouent le jeu de la subsidiarité.

Le redressement spectaculaire de l'entreprise Sulzer par Bertrand Martin en est une brillante illustration. Cette entreprise d'environ 700 personnes fabriquait des moteurs Diesel. En



appliquant ses convictions chrétiennes, son nouveau PDG est parvenu, non sans passer par bien des péripéties, à lui redonner vie. Pour JPD, sa réussite auprès des chinois en est le témoignage le plus éloquent.

La Chine continentale avait passé commande à l'entreprise d'un générateur Diesel et leur avait fixé un délai de réalisation de 9 mois, délai a priori impossible à tenir car il était d'usage pour ce type de produit d'y consacrer entre 10 et 12 mois. En considérant ses collaborateurs comme des gens dignes de confiance à qui il était possible d'exposer la demande des chinois en l'état et dont il importait ensuite de recueillir l'avis afin de déterminer si leur exigence de délai était tenable, Bertrand Martin a obtenu d'eux non seulement une réponse positive, mais une mobilisation sans précédent pour atteindre l'objectif. Celui-ci ayant été atteint, les chinois ont demandé à Bertrand Martin de venir expliquer les ressorts de sa réussite, car ils étaient dès le début parfaitement conscients de la difficulté de l'exercice. Celui-ci leur a alors exposé les résultats que l'on peut attendre d'une entreprise fondée sur le principe de subsidiarité.

Il faut préciser que, dès son arrivée dans l'entreprise, il avait clairement fait connaître sa conception du rôle du dirigeant. Selon lui, ce sont les hommes et les femmes qui composent la société qui en connaissent intimement les possibilités. Lui est avant tout un homme-orchestre chargé de mettre tout cela en musique. Il a donc cherché à rapprocher toutes les forces vives de l'entreprise, du riveteur à l'ingénieur, et au cours des semaines de mobilisation intense de ses équipes, il a pu recueillir des témoignages qui en disaient long sur le renouvellement du management qu'il avait introduit. Tel jeune ingénieur, peu habitué jusqu'ici à ce qu'on lui demande son avis, était surpris et ravi qu'on s'intéresse à ce qu'il pouvait penser. Tel autre, ouvrier de métier, avait signalé dès le début, lors du recueil des griefs du personnel vis-à-vis de l'entreprise, qu'il aurait été tout simplement souhaitable de se dire bonjour quand on arrivait le matin dans les ateliers.

JPD conclut en précisant que c'est donc en reconnaissant la valeur personnelle et la juste autonomie qui revient à chaque homme dans l'entreprise, qu'on obtient en retour de leur part un engagement sans précédent.

#### *1.4. Le rôle et la manière d'être du chef d'entreprise*

Pour commenter ce thème, JPD s'appuie essentiellement sur son expérience de chef d'entreprise. La clinique St François est composée aujourd'hui encore de 170 personnes, et chose assez rare actuellement de 14 religieuses, qui participent notamment au management de l'établissement.

Lorsqu'il y rentre, JPD ne connaît rien au monde médical. Aussi, son premier souci est-il de le comprendre. Il cherche à identifier, ainsi qu'il le dit lui-même, les éléments moteurs de l'entreprise, et se rapproche d'abord des chirurgiens dont il essaie d'appréhender les objectifs, la manière dont ils voient le métier, ce qui, selon eux, en fait la dignité. Il assiste à des opérations, les questionne sur leurs motivations au travail, leurs passions, leur but, ce qui constitue l'essentiel de leur vie. Puis, il se tourne vers les religieuses, propriétaires de l'entreprise, qu'il juge comme la catégorie la plus importante. Il veut alors saisir quel est le fond de leur vocation, la raison pour laquelle elles ont choisi d'être là, en communauté, le motif de leur engagement religieux et de leur consécration aux malades.

Vient ensuite le personnel soignant, qui comporte à son tour plusieurs métiers. Les infirmières occupent une place à part dans cette catégorie ; elles en sont la cheville ouvrière. JPD s'intéresse à leurs motivations et constate rapidement la passion que leur inspire leur travail, jointe en général à un sens de l'autre très marqué. Parfois, il leur arrive d'oublier que c'est là le sens même de leur activité, et, d'après JPD, quand on les aide à le redécouvrir, on leur redonne du souffle, et elles savent bien le rendre en retour.

Enfin, il y a la tutelle, c'est-à-dire les fonctionnaires de l'assurance-maladie, qu'il ne faut pas négliger. Eux aussi ont des motivations spécifiques, parmi lesquelles on découvre notamment un sens élevé du service public. Et il est parfaitement stérile d'entrer en opposition avec eux ; il importe au contraire de bien comprendre le point de vue à partir duquel ils agissent de façon à pouvoir les aider dans l'accomplissement de leurs tâches.

A partir de là, le rôle du dirigeant est d'organiser cet ensemble à la manière d'un chef d'orchestre, qui doit permettre à chacun de jouer au mieux de son instrument, de répondre à sa vocation, au médecin d'être un parfait médecin, à la religieuse d'être une bonne religieuse, à l'infirmière d'être une excellente infirmière, et à l'homme de la tutelle d'exercer pleinement son métier. Mais, cela n'est possible qu'à condition que l'ensemble instrumental puisse restituer l'essence, la spécificité de l'œuvre qu'il joue, ce qu'un chef d'orchestre connu de JPD appelait sa petite musique, la résonance propre de l'œuvre qu'il porte au fond de sa tête.

Ainsi, pour JPD, la compréhension du caractère singulier, unique de la clinique St François était-il la condition de son succès. Le plus important dans le métier de chef d'entreprise n'est pas, par conséquent, la bonne utilisation des techniques de gestion. Cela va de soi et il suffit d'être bien formé pour les appliquer correctement. Ce ne sont que des moyens. En revanche, faire en sorte que chaque partie prenante à l'entreprise puisse jouer au mieux de sa propre technique et de la sorte puisse «s'éclater» dans ce qu'elle fait, voilà le grand secret.

Pour cela, il faut savoir beaucoup écouter, entendre les appels des uns et des autres et pouvoir y répondre. Il faut aussi se soucier intensément de l'avenir de l'entreprise, s'épuiser à prévoir, à anticiper, surtout dans des domaines comme le monde médical, où les progrès techniques d'une part, et les modifications rapides des conditions de l'assurance-maladie, exigent une adaptation constante. Dans ce cas également, il faut se tourner vers ceux qui font l'entreprise au quotidien et les interroger sur l'avenir, sur les besoins qu'ils y décèlent.

Malheureusement, dans cette course au développement, on court le risque d'oublier la finalité de l'entreprise. De ce point de vue, le rôle des religieuses à la clinique a toujours été très précieux. Face à la perspective de faire de gros investissements, elles ont régulièrement demandé qu'on justifie les choix par rapport aux besoins des malades. Cela dit, si l'entreprise veut durer, elle est malgré tout condamnée à développer pour développer, ne serait-ce que pour résister à la concurrence.

En définitive, le rôle du chef d'entreprise est de savoir bien discerner les capacités, les possibilités d'un homme en restant conscient que ces dernières sont toujours en développement. Puis, il faut pouvoir lui proposer la fonction qui lui convient le mieux, celle

dans laquelle il va le plus s'épanouir, où il va donner le maximum de lui-même. Enfin, il doit reconnaître le travail de ceux à qui il a confié un poste, les féliciter et les inciter à aller plus loin, à se développer, sans négliger bien entendu son devoir d'autorité quand il le faut.

Pour JPD, cette conception du chef d'entreprise est valable qu'il soit à la tête d'une petite ou d'une grande entreprise. Il y a unité de la condition patronale ; elle est évidemment renforcée quand elle repose sur une foi commune. Pour des patrons chrétiens, la différence n'est que dans l'échelle, mais pas dans les principes, pas plus que dans la manière de faire. De ce point de vue, rien ne sépare vraiment François Michelin du dirigeant X d'une société de 40 salariés. Certes, il faut admettre que le chef d'une petite entreprise fait courir plus de risques à sa vie personnelle en cas d'échec économique, mais pour autant JPD ne cesse d'être frappé par la facilité déconcertante avec laquelle, dans les travaux en petits ateliers de 7 à 10 personnes des assises nationales du CFPC, des personnes à la tête d'entreprises très différentes par la taille, le secteur, etc. se retrouvent immédiatement d'accord, puissent avoir la même discussion, le même langage.

Il se rappelle notamment une conversation qu'il a eue avec le président de Bayard Presse, un groupe considérable, lors d'assises qui se tenaient à Lyon, quand il dirigeait la clinique St François. Il était sur le point de faire un gros investissement, et s'en est ouvert au président de cette entreprise, pour recueillir ses conseils. Il a eu alors le sentiment que ce dernier avait parfaitement identifié son problème, était sur la même longueur d'ondes que lui, celui du risque inhérent à tout investissement, quand bien même la taille de leurs entreprises respectives n'étaient pas comparable.

### ***1.5. La nature profonde de l'homme***

Pour JPD, tout homme réfléchissant simplement sur la vie, de manière philosophique, et sans référence particulière à la foi chrétienne, parviendra à la même conclusion : l'homme est un être qui est constitué comme un être de relation. Un homme ne peut pas être seul, il ne peut être lui-même que s'il est en relation avec les autres, il ne devient lui-même qu'en relation avec les autres. Par conséquent, toute rupture de la relation – et c'est la gravité propre à la

situation de chômage – est un amoindrissement de l’homme, une mutilation de l’homme ; cela est vrai aussi de la haine, de la colère et de la guerre, qui sont des ruptures de relation.

Ce que le mystère chrétien a de spécifique tient en deux points :

- par la Bible, dans la Genèse, nous savons que l’homme a été créé à l’image de Dieu ;
- la révélation évangélique nous dit que Dieu est trinitaire, c’est-à-dire qu’il n’est pas seul et solitaire ; il est un être de relation du Père, du Fils et du Saint-Esprit, unis par un lien de confiance totale. Ceci reste un mystère, mais n’en est pas moins une réalité connue par la révélation.

Si, par conséquent, nous sommes constitués à l’image de cette divinité, c’est que nous sommes constitués comme être de relation, relation avec Dieu certes, mais aussi avec l’autre, dans la nature, au sein de la Création. Cela se voit bien dans la famille ; pourquoi est-elle un lieu où l’homme blessé se réfugie instinctivement comme dans un cocon. C’est parce que, pour peu que le climat familial soit positif, il retrouve là la relation qui s’est brisée ailleurs. Et s’il ne peut pas la retrouver là, alors il la cherchera ailleurs et tout de suite. Le pire, c’est le désespoir ; il vient quand un être est complètement isolé, et un être isolé est un être en limite de suicide, en limite de mort. Quand la relation est coupée, ou pire encore fausse ou biaisée, à ce moment-là, les valeurs s’effondrent et tout est détruit.

Quand un chef d’entreprise découvre consciemment ou inconsciemment cela, il peut faire des merveilles, mais çà n’est jamais facile, parce que le marché est là, parce que la concurrence est là ; il faut aller vite, parfois on écrase son adversaire. Fallait-il le faire ? On compose avec la réalité économique, on fait au mieux ; mais on ne doit jamais perdre de vue que tout cela est relatif à un bien commun, un bien à la fois commun et personnel, conformément au sens véritable du principe de destination universelle des biens.

La facilité avec laquelle JPD articule ses analyses sur l’entreprise et ses considérations sur la foi catholique, outre qu’elle renvoie à une réflexion mûrie sur ces choses, traduit également la cohérence de sa position par rapport au CFPC.

Pour lui, la chose est entendue, le CFPC est un mouvement de l'Eglise Catholique, qui se fonde depuis toujours sur sa doctrine sociale, de Rerum Novarum (1891) à nos jours. Il est vrai que le CFPC a choisi d'être œcuménique, et, dans ces conditions, accueille notamment des membres de confession protestante. JPD s'en réjouit profondément, et constate avec bonheur que pour la première fois, des pasteurs protestants ont été invités à partager très largement les moments de réflexion mais aussi de recueillement spirituel des assises de Rouen de 1998.

Mais la condition d'un œcuménisme réussi est de savoir partager les différences, s'en enrichir sans chercher à les gommer. C'est, selon JPD, ce qui se produit aujourd'hui, et constitue à ses yeux un événement exceptionnel et formidable. Une raison supplémentaire de proximité à la perspective protestante est l'insistance avec laquelle le CFPC veut fonder sa démarche sur la mouvance de l'Esprit-Saint, guide quotidien recherché par le chef d'entreprise. Cela étant, la marque propre du mouvement est bien ensuite d'inciter chacun à authentifier sa démarche en la rapprochant des enseignements du Magistère de l'Eglise Catholique.

Toutefois, des différences de conception d'ordre religieux demeurent, et il paraîtrait intéressant à JPD de multiplier à l'avenir les rencontres entre chefs d'entreprise des deux confessions pour mieux les élucider. Ainsi, aperçoit-il deux points de vue distincts sur les rapports entre la nature et la grâce. Il l'exprime comme suit :

Et les différences sont des différences religieuses fondamentales, de conception religieuse, notamment des rapports de la nature et de la grâce, moi je l'ai senti parfois, pas constamment, mais je l'ai senti parfois, il faudrait voir comment ça se traduit dans les faits, mais cette difficulté pour un protestant de pouvoir concevoir que le divin est parfaitement incarné dans l'humain, on sent toujours - comment dirais-je - cet abîme entre le divin et l'humain, il me semble que là les catholiques ont peut-être plus le sens de ce qu'on appelle l'incarnation, à savoir que le divin s'est réellement incarné avec toute sa force divine dans l'humain, et que par conséquent le chrétien peut, à l'intérieur de l'entreprise, insuffler tout le divin, et que le salut, il est dans cet avènement du divin à l'intérieur du détail le plus humain qui soit, dans lequel le divin est présent. C'est une différence que j'ai cru sentir, mais je n'ai pas suffisamment partagé avec des protestants - je l'ai fait une fois - pour savoir jusqu'où va cette implication là, mais je me doute fort qu'il y a là, non pas un point de divergence mais un point de différence.

Quand JPD revient sur des sujets moins directement religieux, et fait retour sur son métier de chef d'entreprise, son style de management, il évoque souvent des pratiques de gestion des hommes qui sont assez participatives par nature.

Vient en premier la mise en place d'un système d'intéressement et de participation du personnel. Lorsqu'il rejoint la clinique St François, l'une des premières demandes du comité d'entreprise est que soit créé un tel dispositif. JPD refuse dans un premier temps. L'entreprise lui paraît encore beaucoup trop fragile pour songer à cela. Sa priorité est d'investir pour permettre d'abord le maintien de l'emploi. Puis, si les circonstances le permettent, il sera question d'intéressement, et enfin d'embauche.

Arrivé en 1980 dans l'entreprise, il met en place un système d'intéressement 3 ans plus tard. Conscient de l'effort soutenu d'investissement qu'il faut consentir à moyen terme, et, par conséquent de l'importance des amortissements que cela va engendrer, il ne veut pas pour autant pénaliser le personnel en fondant le mode de calcul de l'intéressement sur le seul résultat. Il prend donc comme base de calcul l'autofinancement de l'entreprise et explique le mécanisme à ses salariés de la manière suivante :

Qu'est-ce que c'est que l'intéressement, c'est quand l'entreprise se sent assez forte, assez bien, assez solide pour partager ; mais tant qu'elle n'est pas solide, elle partage pas. Alors on dira que la marge d'autofinancement doit couvrir d'abord un montant annuel, en valeur absolue, de tant. C'est l'investissement annuel normal pour maintenir l'entreprise en état, pas pour la développer, pour la maintenir en état, tant qu'on a pas investi, réussi à investir cette capacité d'autofinancement annuel, vous n'aurez, vous y avez participé, vous n'aurez que 5% du cash-flow. Par contre, quand on aura un cash-flow supérieur à cela, à ce moment-là, on intéressera beaucoup plus, par tranches, et, quant à la participation, on applique la règle de la participation, la règle est là.

Les premières oppositions au projet apparaissent, certains préférant un 13<sup>ème</sup> mois. JPD leur répond :

Bon d'accord, c'est une autre conception des choses, seulement un 13<sup>ème</sup> mois ça représente 10 postes de salaire. Si l'entreprise n'arrive pas à étaler, et notamment à investir ce dont elle a besoin pour se maintenir en l'état, il faut donc que je supprime des postes, désignez-moi les 10 postes que je supprimerai<sup>604</sup>, mais ce sont des emplois, ils permettent de perfectionner l'entreprise, mais je peux pas tout faire. Parce que le 13<sup>ème</sup> mois sera un dû, donc à partir du moment où vous l'aurez, je vous le devrai, je ne pourrai pas m'y soustraire, et par conséquent, la seule façon que j'aurai, si on ne fait pas le résultat voulu, ça sera de supprimer des postes, c'est pas du tout mon but, parce que je trouve que c'est dramatique. Je préfère l'intéressement, qui vous permet de récupérer, quand l'entreprise est en bon état, et de ne rien avoir quand elle n'est pas en bon état, mais on est engagé sur des résultats, on n'est pas engagé sur un dû. Et vous verrez, leur ai-je dit, si on marche tous bien, c'est pas un mois que vous aurez de plus, ça peut être 1,5 mois à 2 mois.

De fait, c'est ce qui s'est produit par la suite, et le système a constamment été révisé au fil des années pour que le personnel reçoive sa juste participation au développement de l'entreprise.

---

<sup>604</sup> JPD ajoute en aparté : «je les connaissais ces postes, parce qu'on avait des postes qui n'étaient pas absolument indispensables.»

Un autre aspect du management de JPD a trait à l'information. Son souci constant a été d'informer les instances représentatives du personnel, et notamment le comité d'entreprise, de la marche de la société, chiffres à l'appui, et, le cas échéant d'évoquer des questions de stratégie ou de développement. Cette modalité descendante de l'information, destinée à susciter des questions et des échanges, a toujours été complétée par le désir de recueillir les idées du personnel sur les questions qui sont quotidiennement de son ressort. L'intime conviction de JPD est que sur des sujets qui les mobilisent 8 heures par jour, et pour certains les préoccupent et les intéressent bien au-delà, les salariés voient et comprennent des choses que lui-même est incapable de remarquer. Aussi, est-il fondamental qu'ils lui en parlent et si certains ont des innovations à proposer, qu'ils n'hésitent pas à le faire. Si elles sont pertinentes pour aider au développement de l'entreprise, alors elles seront mises en œuvre.

Le but de tout cela est d'améliorer la connaissance que chacun peut avoir de l'entreprise et son intérêt pour elle. C'est d'ailleurs aussi, pour JPD, le but profond des systèmes d'intéressement, en plus de leur aspect rémunérateur.

Pour que des relations sociales aussi transparentes puissent fonctionner, il faut une culture du consensus. JPD estime qu'il repose d'abord sur un accord à obtenir sur le sens à donner à la vie de travail. Que ce soit avec les membres de son comité d'entreprise ou dans d'autres circonstances, il a plusieurs fois défendu l'idée qu'il était dommage de passer son temps à se faire la guerre, alors que l'essentiel d'une vie humaine se passe sur le lieu de travail, qu'à 60/65 ans on en est soudainement retiré et qu'on meurt à 80 ans, ce qui en définitive n'est pas une bien longue durée d'existence. Dans ces conditions, mieux vaut choisir de s'épanouir, de «s'éclater» dans l'entreprise, d'y réaliser de belles choses, de travailler au développement de chacun, d'en passer parfois par des tâches pénibles mais intéressantes, et qui, en fin de compte, puissent profiter à tous. Sinon, précise JPD : «mieux vaut aller coucher sous les ponts et regarder les étoiles, au moins on aura vu de belles choses.»

Le consensus, c'est aussi l'aptitude à écouter la critique. Certes, un chef d'entreprise n'a pas à se flageller, mais il a besoin d'être éclairé. Sa passion d'entreprendre, qui peut le cas échéant l'aveugler ; sa position d'autorité, qui peut le conduire à ne pas bien voir et à généraliser hâtivement, sont autant de possibilités qui appellent des correctifs. JPD se félicite notamment



du rôle constructif qu'a joué à cet égard son comité d'entreprise. Bien entendu, la critique ne doit pas être à sens unique, et il faut pouvoir également dire au personnel, avec toute l'autorité voulue, ce qu'il ne voit pas. Mais, pour un dirigeant, refuser sa critique, quand elle est honnête, c'est tôt ou tard se perdre.

Le consensus, enfin, tient à la manière dont le chef d'entreprise décide. Evidemment, il lui appartient de trancher en dernier ressort. Mais, sa décision doit avoir une résonance auprès de l'ensemble du personnel, et pour cela, elle doit avoir été bien préparée dans un terreau consensuel. Sinon, aussi fondée soit-elle, elle aura nécessairement un caractère artificiel.

JPD avoue qu'il fonde peut-être trop ses décisions sur le consensus, mais il y croit fermement. Les hommes, dit-il, doivent se trouver à l'aise dans la décision que vous avez prise, parce qu'ils doivent rester pleinement eux-mêmes et être respectés dans ce qu'ils sont. Ainsi, se rappelle-t-il la force de persuasion qui lui a été nécessaire pour amener les différentes catégories de personnel de la clinique à accepter et à endosser les enjeux des techniques de la chirurgie ambulatoire, qu'il a voulu introduire. Les religieuses, par exemple, ont dû comprendre qu'il y a une manière spécifique d'accueillir des malades qui ne passent que la journée, par rapport à leurs habitudes antérieures, fondées sur des durées d'hospitalisation plus longues. L'administration de la clinique a également dû s'adapter à la gestion de ces nouveaux flux de personnes, qui circulent beaucoup plus vite. Il y a bien sûr aussi des objectifs non négligeables de meilleure rentabilité, mais qui se combinent avec le souhait des malades eux-mêmes d'en finir au plus vite. Bref, une décision comme celle-ci se prépare et se prend avec l'ensemble des forces en présence.

Mais, attention ! Consensus ne signifie pas cécité. Si l'accord n'est pas total, si certains résistent, alors que les explications ont été données, il appartient au chef d'entreprise de décider et d'en terminer, sous peine de créer du désordre. Cela dit, si l'autorité est considérée et exercée comme un service lucide, elle finit toujours, selon JPD, par être comprise. Cela implique aussi d'être intransigeant vis-à-vis du comportement de ceux qui résistent pour des raisons purement égoïstes et injustifiées.

Après avoir évoqué en quelque sorte le bon côté des choses en matière de gestion des hommes, JPD aborde la question du licenciement, non sans s'être brièvement arrêté au préalable sur le thème de la formation.

En dehors du domaine de l'informatique, où il estime que le nécessaire a été entrepris, il considère n'avoir pas consenti à la formation autant d'efforts qu'il l'aurait voulu, en raison notamment d'un manque de culture sur cette question dans l'entreprise mais aussi de son appartenance à une génération de dirigeants qui n'y étaient pas autant sensibilisés que ceux d'aujourd'hui. Il pense néanmoins qu'il faut autant que possible privilégier l'adaptation, par la formation, du personnel en poste dans l'entreprise, plutôt que d'en exclure une partie au profit du recrutement d'un personnel mieux formé, ce qui lui paraît autant «idiot» que «lamentable».

JPD a été conduit à licencier à plusieurs reprises, que ce soit pour des raisons d'inadaptation au poste, pour raison économique, ou bien pour des motifs plus délicats. A chaque fois, et autant que possible, car, confie-t-il, il y a eu des moments où c'était plus difficile, il a toujours essayé de faire en sorte que ceux qui subissent le licenciement puissent en comprendre le sens, et, ajoute-t-il : «Dieu sait si c'est dur !», et qu'ils ne soient pas jetés dehors comme des stocks. Deux récits étayaient son propos.

Alors qu'il travaillait pour le secteur de la distribution, il lui a fallu licencier 50 personnes.

Voici ce qu'il en dit :

Inutile de vous dire le malaise dans lequel on se trouve quand on sait que l'avenir de l'entreprise dépend de ça, un surcroît de masse salariale parce que l'économie ne répond plus, c'est effroyable, mais j'ai eu la chance, à l'époque de bénéficier des premières mises en garantie de ressources, c'était en 1972/73, 74 peut-être, par conséquent on a fait un plan de mise en garantie de ressources en jouant sur le volontariat, donc on n'a pas fait ce qui était le plus profitable à l'entreprise, mais une sorte de compromis entre les possibilités données au personnel de partir en garantie de ressources et l'économie que devait faire l'entreprise. Evidemment, sont parties des personnes qu'on aurait bien retenues, qu'on aurait bien gardées, mais on a laissé la liberté jouer de façon à ce que les gens soient le moins pénalisés possible, bon, et à cet égard là, j'aurais - oui je peux dire ça - on a donc mis en ...il y avait 50 personnes qui devaient partir et il y avait 120 personnes qui pouvaient profiter de la mise en garantie de ressources, donc on a ouvert 120 dossiers, et on a laissé choisir les gens...on a eu bien sûr une opposition du comité d'entreprise à l'époque, de principe, et on m'a attaqué sur une procédure qui était mal engagé effectivement, donc j'ai dû recommencer la procédure, et je l'ai recommencée, et on a expliqué à chacun, par groupes de 20, ceux qui pouvaient partir, bon, le sens de leur départ, et puis à un moment donné, je me suis rendu compte que la mise en garantie de ressources, comme d'ailleurs les mises à la retraite supposent un licenciement, et le terme de licenciement passait pas : «j'ai été finalement largué, j'ai été viré» et ça ça passait très mal, donc on a essayé de faire connaître aux gens le sens de ces départs, que l'entreprise avait besoin d'oxygène, parce que le marché ne répondait plus, et par conséquent, c'était un dernier service à rendre que de prendre sa retraite prématurément, et qu'on donnait des conditions telles que c'était finalement supportable. Donc il y a eu tout ce rapport humain qui était très important, par-dessus même la technique, il y avait ce fond de rapport humain.

L'autre récit concerne une personne assez jeune, licenciée pour faute grave. Elle avait passé 7 à 8 ans dans l'entreprise. Quand il a affaire à ce type de situation, JPD n'agit jamais seul. Par conséquent, lui et son collaborateur ont essayé de maintenir avec le salarié une relation personnelle tout au long des événements. Ils ont eu l'heureuse surprise de l'entendre dire qu'il savait qu'il fallait qu'il parte, mais il les remerciait pour les années passées dans l'entreprise. Ce témoignage qui, pour JPD, «venait du fond du cœur», lui a donné le sentiment qu'il n'avait pas trop mal agi dans cette affaire.

En revanche, JPD, qui ne souhaite pas que le récit soit rapporté, a également conscience d'une situation dans laquelle, sinon lui, du moins autour de lui, a été peu tenu compte de la qualité du rapport humain qu'il faut savoir impérativement préserver dans ces circonstances.

De ces affaires menées aussi humainement que possible, et de celles qui ne l'ont pas été, JPD retire l'idée que lorsque la technique de séparation, si humaine soit-elle, prévaut sur le sens de la relation avec l'autre, alors elle ne vaut pas grand chose :

La technique n'est là que comme un moyen, mais ce qui compte, c'est d'utiliser cette technique dans un rapport vrai avec l'autre, et dans un licenciement, comme dans tous les autres cas, licenciement ou autre chose, s'il n'y a pas une relation vrai d'homme à homme, on a beau utiliser des bonnes techniques, ça va pas, ça ne marche pas. Je pense à ...bon, actuellement vous avez, quand il s'agit de licenciement d'encadrement, vous passez par les techniques d'outplacement ; c'est excellent, c'est des techniques qui sont parfaites, c'est un progrès fantastique par rapport à ce qui se faisait autrefois, mais si on s'en tient qu'à la technique d'outplacement, je dis : ça ne vaut pas grand chose, ce n'est qu'un moyen pour établir, un outil pour permettre cette relation de séparation, qui doit être dramatisée, et en même temps qui doit être une relation d'homme à homme, encore une fois. Dans laquelle on reconnaît l'autre dans sa valeur, mais les faits font qu'on ne peut pas rester en relation économique l'un avec l'autre, on rompt le contrat ; il ne faut pas que le contrat rompu soit senti comme une déconsidération de l'autre ; c'est une chose qui ne passe pas, moi je ne peux pas admettre ça. Pour en revenir à des cas plus réussis, je vous en ai cité un où la personne nous a remerciés, mais d'autres où, effectivement, il fallait que séance tenante la personne s'en aille, bon ça s'est toujours passé avec considération, en disant : «bon, vous partez sur une faute et je ne peux pas faire autrement ; mais c'est pas parce que vous avez fait cette faute-là, que vous êtes définitivement fautive, que ça vous serve de leçon pour la suite, moi-même, et dans ces cas-là je me mets en cause, moi-même je suis capable de faute aussi, bon, il faut payer le pot qu'on casse, ceci dit repartez d'un bon pied. La relation, la confiance surtout, voilà il faut que les gens gardent confiance en eux-mêmes. Ce qui compte, c'est pas le fait, c'est la manière dont on gère le fait, et si la relation, ce qui est essentiel... dans l'humanité ce qui est essentiel, c'est la relation qu'on établit avec l'autre, si le fait crée rupture complète de la relation, et bien on a raté. Il peut y avoir rupture d'un contrat, mais la relation n'en est pas pour autant coupée, la confiance reste, je sais pas comment dire ces choses là, mais vous voyez ...C'est reconnaître que l'homme est votre égal d'abord, même si c'est vous qui avez l'autorité sur lui, vous êtes sur le même pied, pas dans la structure sociale, mais dans la relation vous êtes sur le même pied. Mais c'est vous qui avez à manager cette situation, bon, vous le faites, avec les techniques qui doivent être choisies, avec la réglementation qui est une réglementation de l'ordre de la société dans laquelle vous êtes, mais ça ne dévalorise pas pour autant l'autre, ça ça me paraît, c'est le fondement même, si vous cassez ça, passez à autre chose, et vous ne savez toutes les conséquences que ça peut entraîner derrière, et ça peut être des conséquences en chaîne, c'est une chose capitale.

**Tableau 10 - Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques (JPD)**

<i>place</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elles ont inspiré très fortement l'ensemble des conduites et des engagements à caractère professionnel de JPD, au point d'orienter concrètement ses choix de carrière</li> <li>il y a continuité entre ces valeurs et les valeurs catholiques relevant de la sphère privée ou politique</li> </ul>
<i>rôle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>servir de guide et d'inspiration aux actions accomplies quotidiennement dans le milieu professionnel</li> <li>évaluer la conformité des actes réalisés à ces valeurs, selon le principe de l'authentification</li> </ul>
<i>sens ou signification</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>transformer l'entreprise en communauté de vie répondant à certains besoins mal satisfaits des hommes, et permettant à chacune de ses parties prenantes de se développer</li> </ul>

**Tableau 11 - Des principes aux actes (JPD)**

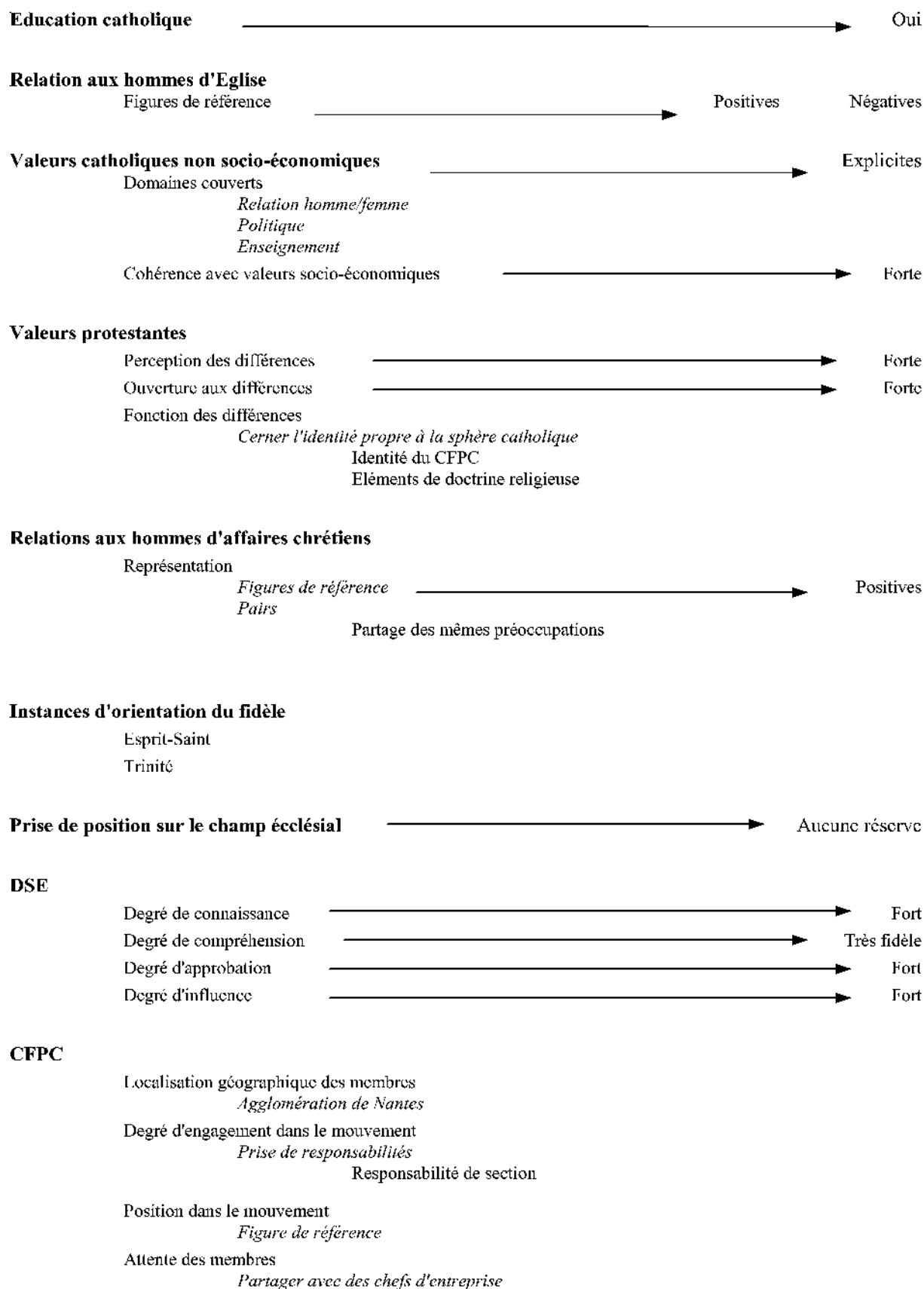
	<i>Idéal catholique de MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial de MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception de l'entreprise</i>	Pérenniser l'entreprise en tant que communauté humaine au service de la société toute entière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticiper l'évolution des activités et des besoins de chaque partie prenante de l'entreprise</li> <li>Expliquer les choix de développement effectués à la lumière du service premier rendu à la société</li> <li>Justifier la nécessité de certaines contradictions nées des choix de développement et signaler les voies de leur dépassement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interroger, écouter intensément les parties prenantes de l'entreprise</li> </ul>
<i>conception du dirigeant d'entreprise</i>	Les représentants du personnel doivent pouvoir se reconnaître dans l'entreprise grâce à la féconde collaboration qu'ils lui auront apportée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître l'impossibilité du dirigeant de tout voir et tout connaître de l'entreprise</li> <li>Rester à l'écoute des suggestions des représentants du personnel utiles au développement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en application les idées pertinentes suggérées par les membres du comité d'entreprise</li> </ul>
	Transformer l'entreprise en communauté de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir l'idée que le système d'intéressement est un moyen de participer à la vie de l'entreprise permet de mieux la connaître</li> <li>Promouvoir l'idée que le travail, qui occupe le plus clair du temps de chacun, doit être un instrument de développement personnel et collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposer régulièrement aux membres du comité d'entreprise les convictions du dirigeant</li> </ul>
	Se fonder sur la vertu évangélique de patience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir recevoir les critiques honnêtes qui évitent de s'enfermer en soi-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecouter les critiques du conseil d'administration</li> <li>Ecouter les critiques du comité d'entreprise</li> </ul>

	<i>Idéal catholique de MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial de MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception de l'individu dans l'organisation</i>	La personne humaine doit constituer le critère premier et ultime pour la planification de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la primauté à l'emploi dans l'arbitrage emploi/revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grâce à une politique d'investissement soutenue, maintenir l'emploi dans un premier temps, embaucher dans un second</li> <li>• Expliquer le sens de l'arbitrage retenu au comité d'entreprise</li> </ul>
	L'homme doit agir par conscience libre, c'est-à-dire en fonction de sa conviction personnelle, de sa propre initiative, par son sens des responsabilités. La coercition est jugée contraire à la dignité et à la liberté humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonder la décision du chef d'entreprise sur un large consensus préalable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer aux parties prenantes de l'entreprise les tenants et aboutissants de certains choix ainsi que les implications pour eux-mêmes</li> </ul>
	La dignité de la personne humaine doit être sauvegardée en toutes circonstances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserver à tout licenciement, quel qu'en soit le motif, le caractère d'une décision d'homme à homme dont il faut s'expliquer</li> <li>• S'efforcer de faire comprendre à ceux qui subissent un licenciement le sens de ce dernier</li> <li>• Etudier et appliquer toute mesure susceptible d'atténuer les conséquences négatives des licenciements sur les personnes concernées</li> <li>• Dans toute situation de séparation forcée, faire prévaloir le sens de la relation avec l'autre sur les techniques de séparation proprement dites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand un nombre déterminé de licenciements économiques est arrêté, proposer les mesures d'accompagnement retenues, si elles sont avantageuses pour les salariés, à tous ceux qui y ont droit, de manière à se séparer en priorité de ceux qui voient un intérêt à cette perspective de séparation</li> <li>• Si les conditions de départ sont très supportables pour les partants, dédramatiser la souffrance psychologique éprouvée à l'idée d'être «viré» et tenter de la transformer dans l'esprit des gens en un sentiment d'ultime service rendu à l'entreprise</li> </ul>
	Lorsque quelqu'un se trompe, il faut nettement distinguer entre l'erreur, toujours à rejeter, et l'individu qui conserve sa dignité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand un collaborateur commet une faute entraînant licenciement : <ul style="list-style-type: none"> <li>-continuer à le reconnaître dans sa valeur</li> <li>-ne pas le déconsidérer afin qu'il garde confiance en lui</li> <li>-l'inviter à tirer parti de l'événement pour l'avenir</li> <li>-lui signifier qu'il vaut plus que la faute commise</li> <li>-lui faire sentir que derrière le rapport social dissymétrique de dirigeant à dirigé, qui doit être assumé, se tient un rapport humain d'égal à égal, dans lequel le dirigeant ne fait pas exception aux errements possibles de la conduite humaine</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir avec une autre personne de l'entreprise</li> <li>• S'occuper directement du problème ou veiller à ce que la personne qui le fait respecte les principes ci-dessus</li> </ul>

	<i>Idéal catholique de MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial de MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception du lien entre individu et entreprise</i>	Permettre à chaque collaborateur d'accomplir sa vocation sur le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les raisons profondes de l'intérêt du travail de chaque catégorie de personnel, partie prenante de l'entreprise</li> <li>• Fonder l'activité de l'entreprise sur ces raisons</li> <li>• Harmoniser ces raisons en un tout qui exprime le caractère propre de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer, interroger, écouter intensément les catégories de personnel, parties prenantes de l'entreprise</li> </ul>
	Nécessité de participer autant que possible à la propriété de l'entreprise ou à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir un système d'intéressement des salariés compatible avec la santé et le développement économiques de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système d'intéressement variant selon le niveau d'auto-financement de l'entreprise</li> </ul>
	Tout en favorisant le plus possible les relations participatives, l'unité de direction de l'entreprise doit être préservée en la personne de son responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer l'autorité avec discernement, en tant que service lucide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter de persuader les plus réfractaires du bien-fondé de certaines décisions</li> <li>• Agir sans délai à l'encontre de ceux qui cherchent à protéger leur position dans l'entreprise pour des motifs purement égoïstes</li> </ul>
<i>conception du syndicalisme</i>	L'unité entre le dirigeant, son personnel et ses représentants est la condition expresse de la paix sociale et la traduction de la propension naturelle du travail à unir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser le maximum d'information économique, voire stratégique aux représentants du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager avec les membres du comité d'entreprise l'information sur les besoins de l'entreprise éventuellement ses stratégies, ainsi que l'ensemble des chiffres-clés permettant de l'illustrer</li> </ul>

**Figure 9 - Conditions affectant le processus de la valeur**

**Caractéristiques individuelles de source catholique**



## Caractéristiques individuelles mixtes

### Choix de carrière

Inspiration catholique

*Rechercher un service à rendre aux hommes*

*Accepter l'offre d'une clinique dirigée par des religieuses*

Inspiration profane

*Rester maître de son action à la tête d'une PME*

## Caractéristiques contextuelles mixtes

### Composition du conseil d'administration

Déterminant catholique

*Les propriétaires de l'entreprise sont des religieuses*

Déterminant profane

*L'entreprise est une PME dotée d'un conseil*

## Caractéristiques individuelles de source profane

### Prise de position sur le champ patronal

Unité de condition du patronat supérieure aux différences

### Goût du leadership

Goût pour l'indépendance

### Style de décision

Consensuel

## Caractéristiques contextuelles de source profane

### Caractéristiques du secteur

Identification du secteur

*Médical*

Fonction économique-social du secteur

*Importance du service rendu aux hommes*

Très élevée

### Caractéristiques de l'entreprise

Situation économique

Difficile

Partenaires de l'entreprise

*Identification*

Fonctionnaires de l'assurance-maladie

*Objectifs & motivation au travail*

Organisation

*Efficacité*

Cas d'inadaptation homme/poste

### Caractéristiques des salariés

Comportement des salariés

*Fautes personnelles ou professionnelles*

Instances représentatives du personnel

Oui

*Identification*

Comité d'entreprise

Délégués du personnel

*Comportement*

Coopératif

Groupes socio-professionnels

*Identification*

Médecins

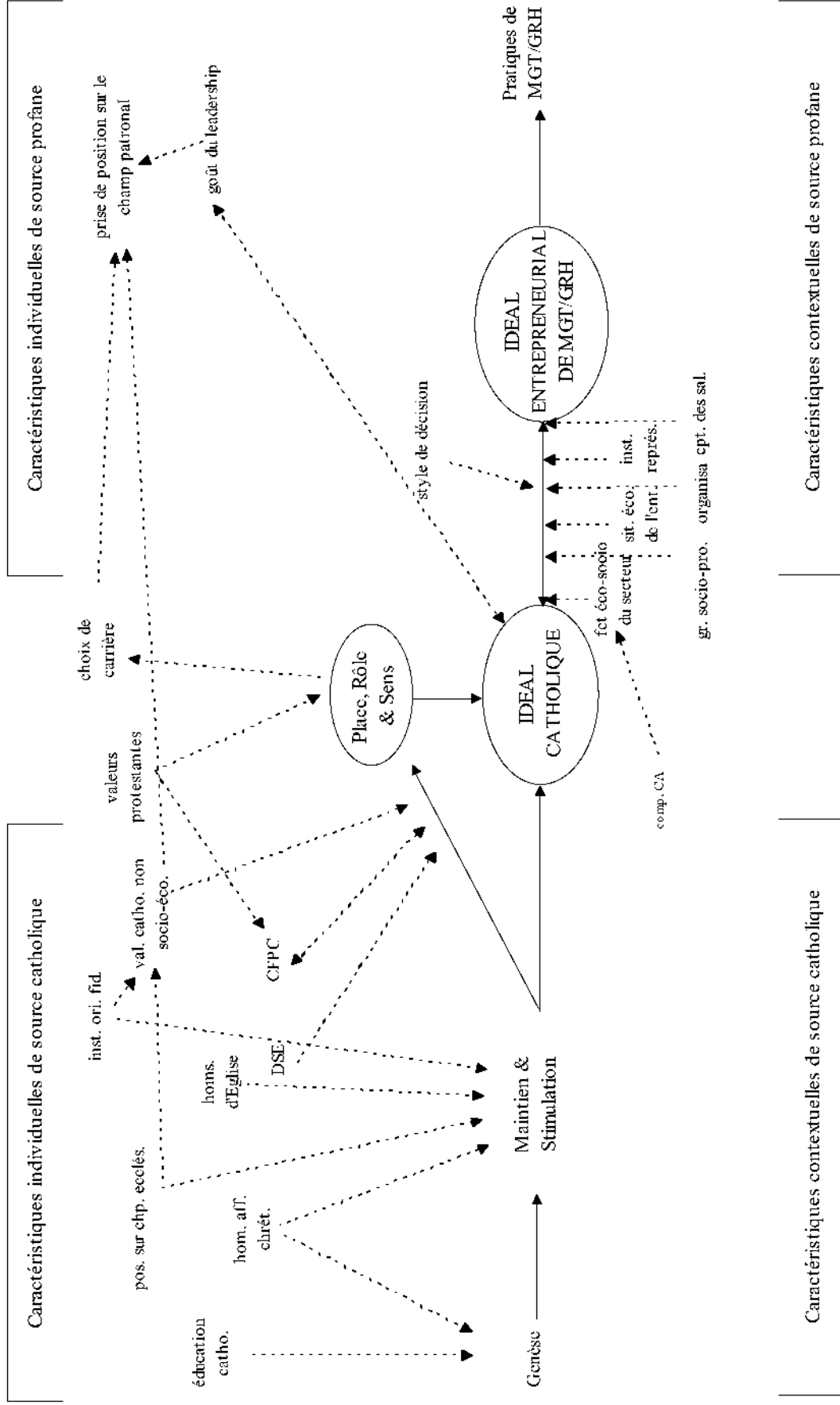
Personnel soignant

Administration

*Objectifs & motivation au travail*



**Figure 10 – Processus d'influence des valeurs catholiques chez JPD**



## **CHAPITRE IX – CAS ML**

### **1. HISTOIRE DE ML**

A 52 ans, ML, ingénieur de l'école des travaux publics, dirige deux groupes d'entreprises dans la région du Mans.

Le premier groupe, connu sous le nom d'Immobilière ML, exerce tous les métiers du secteur de l'immobilier : transaction immobilière ; gérance d'immeubles ; aménagement foncier ; lotissement ; construction de maisons individuelles ; promotion immobilière ; investissement patrimonial. Une entreprise de bâtiment, rénovation, maintenance et entretien d'immeubles fait également partie de l'ensemble, mais se situe en région parisienne. Ces activités réunies emploient près de 130 personnes. ML en est le PDG et le principal actionnaire.

Le deuxième groupe, constitué en holding, comprend deux cliniques. L'une d'elles est spécialisée dans la gynécologie, l'obstétrique et la chirurgie afférente. Environ 350 salariés sont concernés au total. ML en est actionnaire minoritaire, mais dirige la holding au titre de PDG.

Il a également des participations dans de petites sociétés ; la plus récente a trait à une entreprise qui propose et construit des sites Internet, et s'élève à 40% du capital.

Outre ses fonctions de chef d'entreprise, ML est fortement impliqué dans la vie régionale et locale. Il est membre de l'union patronale de la Sarthe, a plusieurs mandats sociaux dont le plus important est la présidence d'une caisse de retraite complémentaire, et administre enfin son village de 800 habitants en tant que maire. Il adhère au CFPC en 1991 et assure la présidence du mouvement pour la région des pays de Loire en 1998.

Les trente dernières années de ML se confondent avec le destin de l'Immobilière ML. Cette entreprise fut créée par son père au début des années 50, et, après qu'il eut pris sa retraite en tant que directeur d'agence bancaire en 1955, celui-ci consacra la deuxième partie de sa vie

professionnelle à développer l'Immobilière. A la fin des études de ML, en 1970, il le presse de venir le seconder et prépare sa succession. ML le rejoint et n'a plus quitté l'entreprise depuis ; entre-temps il en est devenu le dirigeant.

ML a délibérément choisi d'organiser l'Immobilière en de multiples filiales, correspondant chacune à des métiers bien spécifiques au sein du secteur immobilier. Ce choix, qu'il revendique fortement, présente plusieurs avantages à ses yeux et obéit à des justifications précises.

On considérera respectivement l'intérêt des cadres et celui de l'entreprise dans cette décision.

### *1.1. Intérêt des cadres*

La filialisation a été pour ML un excellent moyen d'offrir à de jeunes cadres, souvent bien diplômés, la possibilité de devenir rapidement responsables et gérants à part entière d'une société. Ainsi, comme il le précise, sont-ils en mesure de s'épanouir plus pleinement au travail et d'exercer leurs talents propres. En s'efforçant d'appliquer ce qu'il désigne lui-même comme «le principe de subsidiarité», ML veut rendre les gens heureux et contribuer à leur épanouissement. Il y a un bonheur évident pour lui à voir un collaborateur motivé, qui prend du plaisir à travailler et à diriger. Il compare cela au contentement qu'il éprouvait lorsque, jeune capitaine de son équipe de football au collège, il voyait l'un de ses équipiers marquer un but.

Toutefois, ML se garde de confondre, comme cela arrive souvent, l'autonomie voulue pour elle-même et la subsidiarité. Il invite au discernement en la matière et considère qu'il ne faut pas non plus confier des responsabilités trop élevées à des personnes qui n'en sont pas tout à fait ou tout de suite capables. Il ne faut pas non plus imaginer selon lui que la filialisation consiste en un sens à se désintéresser du gérant que l'on a nommé sous prétexte de ne pas attenter à son autonomie. Il cite à cet effet le cas du futur remplaçant du dirigeant de son entreprise parisienne, bientôt à la retraite.

Cette personne, qui a 80% de chances d'intégrer l'entreprise, appartient au CFPC et ML la considère comme un ami et lui fait pleinement confiance. Aussi, s'est-il empressé de lui préciser qu'il ne chercherait pas à contrôler son activité de manière trop pesante. Mais, celle-ci a aussitôt indiqué qu'elle ne pourrait pas non plus réduire leur relation à des comptes rendus d'activité mensuels, et qu'elle aurait besoin de la participation de ML.

Par conséquent, il convient de savoir ajuster à chaque collaborateur la zone d'autonomie qui lui correspond le mieux, ce que, selon ML, seule une expérience suffisante du dirigeant parvient à réaliser.

### ***1.2.Intérêt de l'entreprise***

L'organisation de l'Immobilière ML en filiales a deux avantages :

- elle permet de délimiter exactement un champ d'activité et de cerner sa gestion et sa contribution économique ;
  
- elle respecte la variété des cultures professionnelles du secteur immobilier, qui influencent chacune de manière spécifique, par l'entremise des syndicats professionnels, les filiales de l'Immobilière ML.

Ainsi, l'agence immobilière ML est-elle affiliée à la FNAIM, que ML considère comme très représentative de la culture de la transaction immobilière. L'entreprise de gérance d'immeubles est rattachée à la confédération nationale des administrateurs de biens, au sein de laquelle les activités de formation, de conseil en gestion et de participation à l'élaboration des lois sont essentielles. L'entreprise de lotissement adhère au syndicat national des aménageurs-lotisseurs, et celle de construction de maisons individuelles à l'union nationale des constructions de maisons individuelles. Enfin, ML envisage de rattacher l'activité de promotion immobilière à la fédération des promoteurs-constructeurs.

Ces divers rattachements ne sont pas purement formels ou coutumiers pour ML. Ils sont d'abord une condition de réussite de l'activité, car ils permettent aux dirigeants des filiales de mieux maîtriser la culture de leur milieu et de fréquenter ses réseaux, mais ils témoignent aussi d'un intérêt pour les caractéristiques particulières à chaque profession, et d'une volonté de participation solidaire à la résolution de ses problèmes propres.

Le recours à la filialisation a pour effet de favoriser des relations de type bilatéral entre ML et les 7 gérants de filiales. Parfois, certains sujets exigent que deux ou trois d'entre eux soient réunis, mais, pour l'instant, cela reste l'exception. Dans ces conditions, ML estime devoir principalement exercer un rôle de coordination, de soutien et d'accompagnement.

ML se plaît à souligner qu'il confie des responsabilités importantes à de jeunes gens bien formés ; il estime que la moyenne d'âge de ses collaborateurs se situe entre 30 et 35 ans, à l'exception de son cousin Patrick, qui a aujourd'hui 45 ans et s'est formé au contact du père de ML et de lui-même. Il dirige aujourd'hui l'activité de gérance d'immeubles.

Ce soutien à la jeunesse ne s'arrête pas aux cadres dirigeants de la société. On sent chez ML un réel souci de permettre aux plus jeunes de trouver leur voie, de révéler leurs talents, et de les accompagner autant que possible dans cette direction. Il en donne trois illustrations particulièrement significatives à ses yeux.

### 1.2.1.Franck

Le père de Franck avait créé une entreprise de construction de maisons individuelles. Séduits par les nombreuses opportunités que paraissaient offrir les années euphoriques qui s'étendent de 1985 à 1990, lui et son fils s'étaient diversifiés de manière risquée et dangereuse dans l'hôtellerie, dans les brasseries, etc., au point que la société a connu par la suite de graves difficultés et n'a pu poursuivre ses activités.

Dans ces circonstances, Franck est allé trouver ML, qu'il connaissait, en lui disant : «Monsieur L, je voudrais sauver le nom de mon père, qui est aussi celui de l'entreprise familiale, et j'aimerais pour cela entrer chez vous comme cadre et faire mes preuves.»

ML accepte et lui confie au départ, avec une autre personne, l'activité de lotissement et maisons individuelles, puis, quelque temps plus tard, il décide de le spécialiser dans le lotissement, métier dans lequel Franck s'est depuis révélé excellent.

### 1.2.2. Angeline

Angeline a un diplôme de langues étrangères appliquées. ML la connaît car il a l'habitude de chasser avec son père. Elle se morfond parce qu'elle ne trouve pas de travail et se dit prête à accepter un emploi qui ne correspond pas à sa qualification ou à ses études, l'essentiel étant à ses yeux de s'y mettre. ML la convoque et lui explique : «Angeline, je ne peux pas créer un poste spécialement pour vous ; en revanche, j'ai immédiatement besoin de trouver une standardiste. Je sais que je ne peux vous proposer que le SMIC, mais ça peut être une solution d'attente pour vous. Qu'il soit bien clair que vous devez continuer en parallèle votre recherche d'un emploi plus compatible avec votre formation, peut-être même qu'il me viendra des idées d'autres postes à vous proposer, mais, quoi qu'il en soit, continuez vos recherches. Je vous demande simplement de me prévenir 15 jours à l'avance au cas où vous trouveriez quelque chose ; il sera alors assez facile pour moi de retrouver une standardiste.»

Angeline accepte ; elle se montre consciencieuse et sérieuse au travail. Quelques mois s'écoulent. ML croise un des ses amis du CFPC qui lui confie : «J'ai de sérieux problèmes avec ma secrétaire de direction, c'est une vraie catastrophe, elle accumule les bêtises, je suis obligé de m'en séparer.»

ML lui signale alors l'existence d'Angeline, pensant qu'elle conviendra à son ami et qu'elle pourra s'ouvrir de nouveaux horizons en tant qu'attachée de direction dans la société industrielle d'une vingtaine de personnes que ce dernier dirige. Cette opportunité convenant à

tous les protagonistes, Angeline rejoint sa nouvelle entreprise, donne satisfaction depuis et se plaît dans son travail.

ML attribue explicitement à ses convictions chrétiennes une influence sur son comportement dans ces deux situations.

Enfin, commentant la question de la délocalisation dans les pays à bas salaire, ML manifeste un agacement visible en songeant à tous les jeunes de France sans emploi à qui l'on verse des minima sociaux de l'ordre de 3000 F pour rester chez soi au lieu de les aider à s'établir dans ces pays en développement pour y créer des entreprises et des emplois, et y vivre de toutes façons bien mieux avec le même pécule. Tout en précisant que cela est peut-être une idée utopique, ML veut montrer avant tout le scandale que représente à ses yeux l'existence de tous ces jeunes sans travail.

Cet état de choses n'est pas le seul à indigner ML. Alors qu'il a de manière générale une attitude retenue et maîtrisée, l'évocation de certains comportements ou pratiques le mettrait presque en colère. Il a pour les qualifier des mots forts : scandaleux, choquant, inimaginable.

Deux situations lui paraissent notamment condamnables :

- l'hypocrisie de l'étiquette «éthique des affaires» quand elle couvre des comportements cyniques, voire légitime des phénomènes de corruption. Ayant participé à la vaste campagne nationale du CFPC contre la corruption il y a quelques années, ML a assisté à des conférences sur ces questions d'éthique dans le milieu patronal. Il en a à son tour donné au Rotary ou au Lyon's Club de sa ville. Aujourd'hui encore il reste soufflé par le naturel avec lequel il a vu des patrons professer ouvertement des convictions cyniques telles que «la fin justifie les moyens» ou bien «pour être efficace, il faut utiliser tous les moyens possibles», etc. Il lui semble notamment incroyable qu'ils ne s'aperçoivent pas de l'engrenage dans lequel ils s'enferment sous prétexte d'obtenir des affaires à court terme. Très vite, ajoute-t-il, on en vient à perdre sa liberté et à entrer dans des circuits de style

mafieux. Et les conférences qu'il a données localement lui paraissent avoir eu d'autant plus de poids qu'il représentait un milieu, l'immobilier, à la réputation sulfureuse.

Dès lors, pour rester cohérent avec cette dénonciation, ML alerte les nouvelles recrues de son entreprise sur les dangers du milieu, les règles déontologiques à respecter, et, régulièrement, à son initiative ou à celle de ses cadres dirigeants, tous ces points sont rappelés.

Sa critique concerne également la gestion de l'état. Que ce soit les manières de faire de certains ministres qui défraient la chronique ou les pratiques de remise d'enveloppes indues lors de négociations salariales, tous ces faits ont pour conséquence d'entamer gravement le crédit de la puissance publique.

- du dépôt de bilan comme acte de gestion. En tant que chef d'entreprise et chrétien, ML estime que quand on est responsable, on doit l'être pleinement, s'engager jusqu'au bout, honorer ses dettes. Le respect de la parole donnée est un devoir absolu pour tout chrétien. Or, à quelque niveau qu'on se situe (entreprises, associations), il devient apparemment banal de tourner une difficulté en procédant à une liquidation ou un dépôt de bilan. Ainsi, se rappelle ML, d'une association culturelle locale qu'il a eu à gérer dont les administrateurs ont préféré la liquidation afin de pouvoir écraser le paiement des charges sociales. Ces pratiques choquantes pour ML le laissent perplexe.

Il est un autre sujet sur lequel le ton de ML demeure vif, et qui a le don de l'impatienter, c'est celle du «juste salaire», en référence à l'expression régulièrement employée par l'Eglise Catholique à propos de rémunération. Il n'est plus question ici de pratiques ouvertement malhonnêtes ou moralement contestables, mais, pour ML, de croyances et de raisonnements erronés.

ML rappelle d'abord que le salaire est un élément de reconnaissance sociale mais n'est pas le seul, puis s'élève contre l'idée qu'on institue a priori un niveau de salaire identique pour un ensemble de personnes. Pour illustrer sa conception, il fait référence à une communauté de



religieuses dans laquelle la sœur supérieure distribue l'argent qui résulte de la modeste industrie du lieu (icônes, confitures, etc.) aux unes et aux autres en fonction de leurs besoins. Il ajoute aussitôt que l'exemple est peut-être un peu excessif, mais c'est pour mieux faire sentir l'absurdité qu'il y a à vouloir rendre rigide la détermination du salaire. Cela n'interdit pas, à l'inverse, de payer normalement une personne, de l'aider, de l'accompagner sur ces aspects en fonction de sa situation, et de faire ainsi preuve de discernement au cas par cas. Cela exige aussi de ne pas rester sourd aux dysfonctionnements qui peuvent résulter d'une entreprise dans laquelle les gens ont le sentiment d'être mal payés.

En revanche, pour ML, des mesures comme le SMIC ou le revenu minimum d'insertion sont antiéconomiques. La première est, à ses yeux, une cause majeure du chômage français, d'autant plus que son évolution plus rapide que l'indice des prix n'a fait qu'aggraver son caractère contraignant pour l'entreprise. La seconde est perverse dès lors qu'elle représente une incitation à rester chez soi et à ne pas prendre d'initiative. Par conséquent, si par «juste rémunération», on entend ce type de décision économique, alors c'est une vue de l'esprit, et même une solution dangereuse.

On peut toutefois pour ML conserver l'idée de poursuivre une finalité de juste salaire, à condition que l'état modifie substantiellement sa politique et sa gestion. En premier lieu, il faut parvenir à une bien meilleure adéquation entre la formation et les besoins des entreprises.

Comme le dit ML de manière un peu vive :

il faut gérer les circuits de formation, autrement dit, euh, il faut mettre...il faut pas former 1000 ingénieurs, quand on en a besoin de 100, dans un domaine précis, il faut pas former 10000 dentistes quand ...etc., etc., il faut qu'il y ait une adéquation entre les formations et puis les besoins des entreprises, et ça, on fait de la politique de l'autruche en France et dans beaucoup de pays, mais en France on est vraiment excellent dans la politique de l'autruche, on regarde que les chiffres de chômage et puis, bon, on prend des mesures à court terme toujours...

Puis, il faut s'attaquer aux monopoles :

imaginez que, ben qu'un groupe ait le monopole dans une discipline, après il y a plus de ... après elle fixe ses prix, le monopole il fixe ses prix, il fixe ses salaires dans son domaine... et les ouvriers, et quelle force ! Regardez, ben je sais pas moi Air-France ou des ...quand une entreprise, quand vous avez quelques éléments qui peuvent prendre en otage toute une entreprise, tout un secteur d'activité d'une économie, faut là aussi, il faut prendre des précautions (...). Regardez, ben euh dans le domaine de l'information, il est peut-être heureux qu'il y ait de l'information privée enfin, que l'information ne soit pas uniquement publique, parce que s'il n'y avait que les seuls salaires du public à proposer...

La responsabilité de l'Etat, dans ces conditions, est d'organiser les conditions d'une concurrence loyale :

c'est là la responsabilité de l'Etat, et c'est là où le marché, il faut pas laisser faire l'économie de marché, ou le libéralisme à tous crins, c'est que l'Etat justement doit avoir certaines prérogatives, mais il doit comme en matière de sécurité publique, il doit les assurer, et je veux parler notamment de...d'éviter, d'éviter les monopoles ou le trust et organiser des économies de concurrence, de concurrence loyale, donc euh, et à partir du moment où il y a une concurrence loyale, et bien, je crois que les rémunérations sont plus justes, si tout le monde est mis au même rang...

Enfin, il ne faut pas oublier l'actionnaire qui mérite lui aussi, selon ML, une juste rémunération, et l'entreprise qui doit disposer de fonds propres suffisants : "l'actionnaire, il doit avoir une juste rémunération aussi et quand je dis juste rémunération, souvent si on est à l'équilibre on est content, bon mais tout le monde doit comprendre que pour se développer, il faut avoir des fonds propres qui se renouvellent et qui augmentent.»

Ces réalités d'entreprise, l'Eglise Catholique ne les comprend pas toujours : «c'est vrai que, bon, parfois, par rapport au discours de l'Eglise, je me sens pas toujours, bon euh, parce que je pense que l'Eglise n'a pas toujours une bonne connaissance, et c'est l'intérêt justement du CFPC, que de permettre aussi à des conseillers spirituels, à des prêtres et à des évêques, et bien de mieux connaître et de rencontrer les chefs d'entreprise, et d'avoir ainsi une meilleure appréhension de notre milieu.»

Aussi, ML s'est-il particulièrement réjoui de la publication de l'encyclique Centesimus Annus de Jean-Paul II. Pour lui, elle a fait date, elle a traduit un changement notable d'attitude de l'Eglise envers l'entreprise et envers la notion de profit.

Au CFPC depuis 7 ans, ML se dit marqué, comme tout un chacun, par l'éducation qu'il a reçue. S'il a préféré ce mouvement aux autres formes de rassemblement patronal (Rotary, club d'industriels, etc.), c'est qu'il recherchait une cohérence entre ses idées, ce qu'il ressentait, ce qu'il voulait approfondir. Car, être chrétien n'est pas selon lui un aboutissement : «c'est une recherche permanente, parce qu'on a des moments de doute, il y a des choses qui nous choquent, il y a des choses qui nous révoltent, il y a des choses qui vous font parfois douter, etc., donc, euh... et puis il y a également cette perspective, il y a ce sens que l'on veut donner, donc pour moi c'était justement une recherche de cohérence.»

L'engagement de ML est connu de ses collaborateurs. Il ne s'en cache pas ni ne s'en vante. Il lui arrive d'en discuter naturellement avec ceux-ci, du reste sa secrétaire dans l'entreprise est également son assistante au CFPC.

Comme d'autres dirigeants chrétiens, ML estime qu'entre ses convictions et les exigences de l'entreprise surgissent parfois des dilemmes. Il pense spontanément à ce sujet à la délicate question du licenciement. Ce n'est jamais, confie-t-il, une partie de plaisir, mais la préservation de l'entreprise à long terme doit parfois en passer par là ; sans bénéfice celle-ci court à sa perte. Or, le souci de pérennité est très présent chez ML. Cela tient sans doute en partie à l'influence de la culture de gestion de patrimoine, pense-t-il, mais aussi à cette conviction que l'on demeure toute sa vie un simple administrateur des biens et des talents que l'on a reçus, et que l'on a mandat de transmettre à son tour.

Bien sûr, on peut licencier de manière respectueuse, humaine et continuer par la suite à s'intéresser au devenir des personnes ; mais l'essentiel est de préserver l'avenir de l'entreprise.

ML a également par le passé décidé de licenciements économiques, qui lui ont permis de se séparer de personnes en qui il n'avait plus confiance. Il n'est pas évident en effet de faire apprécier la faute commise par des collaborateurs devant un tribunal prud'homal, de faire comprendre quelles attitudes au travail n'allaient plus du tout, bref de fonder la rupture de confiance sur des faits dont la signification s'imposerait à tous.

Mais, ces propos, somme toute habituels chez un dirigeant, sont contrebalancés par des affirmations qui les relativisent, et font ressortir les dilemmes évoqués précédemment. Pour ML en effet la plus grande joie est de :

participer à l'épanouissement de la personne, à la construction de la personne. Notre enseignement au CFPC, et aussi dans la religion catholique, enfin au CFPC, c'est de mettre l'homme au centre de l'entreprise, donc euh ... il n'y a d'intérêt à mener une entreprise qu'au travers des gens qui la composent, et que le bilan soit +100 ou -100, c'est pas une source de satisfaction, enfin ...essentielle, l'essentiel c'est la vie de tous les jours, c'est le sourire que l'on donne et qu'on reçoit quand on rentre dans son entreprise, c'est la joie que peut avoir un cadre en revenant avec un contrat signé, c'est ...ou la joie qu'il a de dire, ben tiens j'ai embauché un tel et puis je suis content, parce que ...il correspond à ce que je percevais un petit peu, etc.

Enfin, sur un certain nombre de questions usuelles en gestion des ressources humaines, ML a des pratiques dont il dit lui-même qu'elles n'ont rien de spécifiquement chrétien, mais relèvent de la «bonne gestion pure et simple». Ainsi, du recrutement des collaborateurs dans lequel il estime que le futur responsable des candidats est celui qui doit recruter ou bien encore le recours croissant à la technique des références prises auprès d'anciens employeurs avant d'embaucher, ou enfin le fait de rechercher avant tout chez quelqu'un des compétences ainsi qu'une forte compatibilité avec la culture de l'entreprise.

**Tableau 12 - Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez**

**ML**

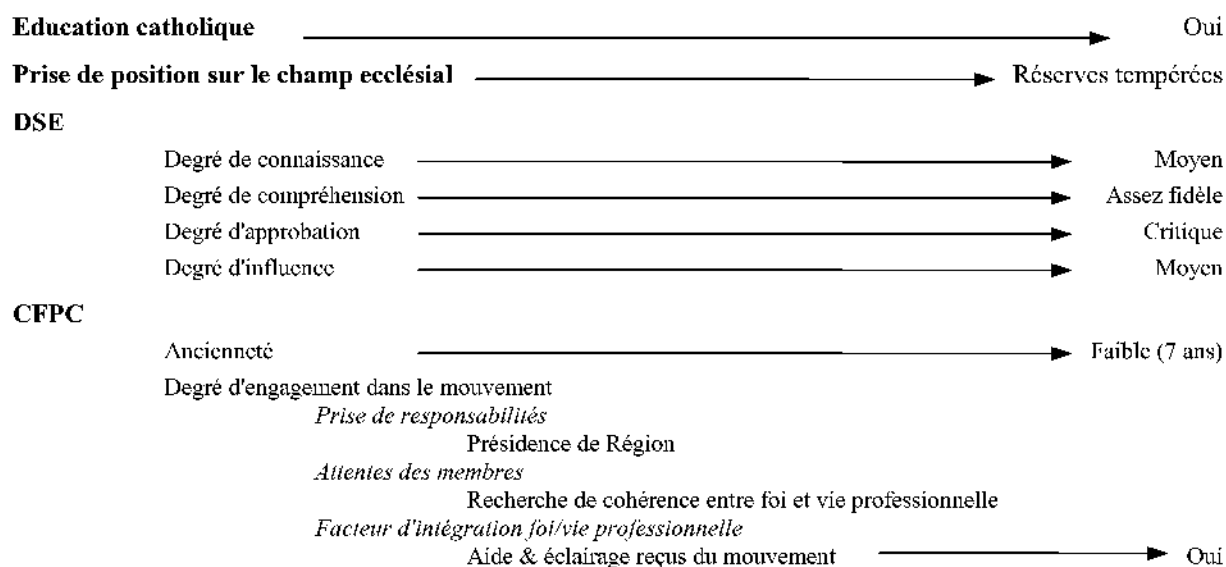
valeurs socio-économiques catholiques	
place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• continuité entre l'action menée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- agir contre la corruption, dans le cadre du CFPC, auprès du milieu patronal local</li> <li>- aider des jeunes en difficulté, connus par relation personnelle/professionnelle, à rejoindre le monde du travail et révéler leurs talents</li> </ul> </li> <li>• un dilemme apparent sur la question des rémunérations dans laquelle une rationalité d'inspiration libérale paraît s'imposer et limiter la place qui peut être consentie à l'inspiration directement catholique</li> </ul>
rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donner un sens et une cohérence supérieurs à l'action quotidienne dans le monde économique et social</li> <li>• approfondir sans relâche le sens de la foi personnelle face aux doutes, chocs et révoltes engendrés par l'existence</li> <li>• le CFPC fournit un cadre collectif et institutionnel à ces intentions</li> </ul>
sens ou signification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promouvoir fermement le sens de l'honnêteté et de la responsabilité dans la conduite des affaires économiques et sociales</li> </ul>

**Tableau 13 - Des principes aux actes (ML)**

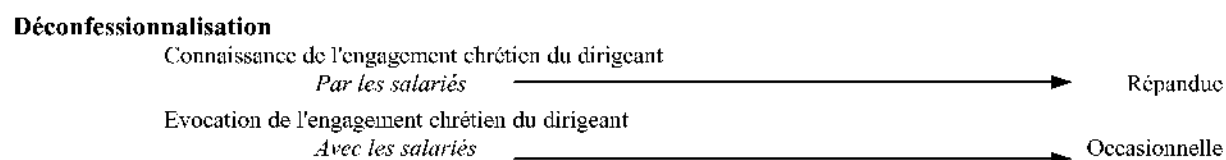
	<i>Idéal catholique MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception du dirigeant d'entreprise</i>	Le chef d'entreprise doit contribuer au perfectionnement de chaque homme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager le sens de la responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de filiales et désignation des collaborateurs directs à leur tête</li> </ul>
	Développer la solidarité <u>avec</u> le travail  Soutenir plus particulièrement les catégories de travailleurs exposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'accès au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des jeunes en difficulté</li> </ul>
	Développer la solidarité <u>du</u> travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'accès des collaborateurs à la vie de la profession</li> </ul>	
	Diriger dans l'honnêteté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser auprès des collaborateurs une culture &amp; des pratiques déontologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les recrues aux exigences déontologiques de la profession</li> <li>• Rappeler régulièrement au personnel les exigences déontologiques de la profession par le canal hiérarchique</li> </ul>
<i>conception du lien entre dirigeant et collaborateurs</i>	Favoriser la subsidiarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager le sens de la responsabilité</li> <li>• Proposer le niveau de soutien qui convient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des filiales et désigner les collaborateurs directs à leur tête</li> <li>• Les accompagner dans cette prise de responsabilités</li> </ul>

**Figure 11 - Conditions affectant le processus de la valeur**

**Caractéristiques individuelles de source catholique**



**Caractéristiques contextuelles de source catholique**



**Caractéristiques individuelles mixtes**

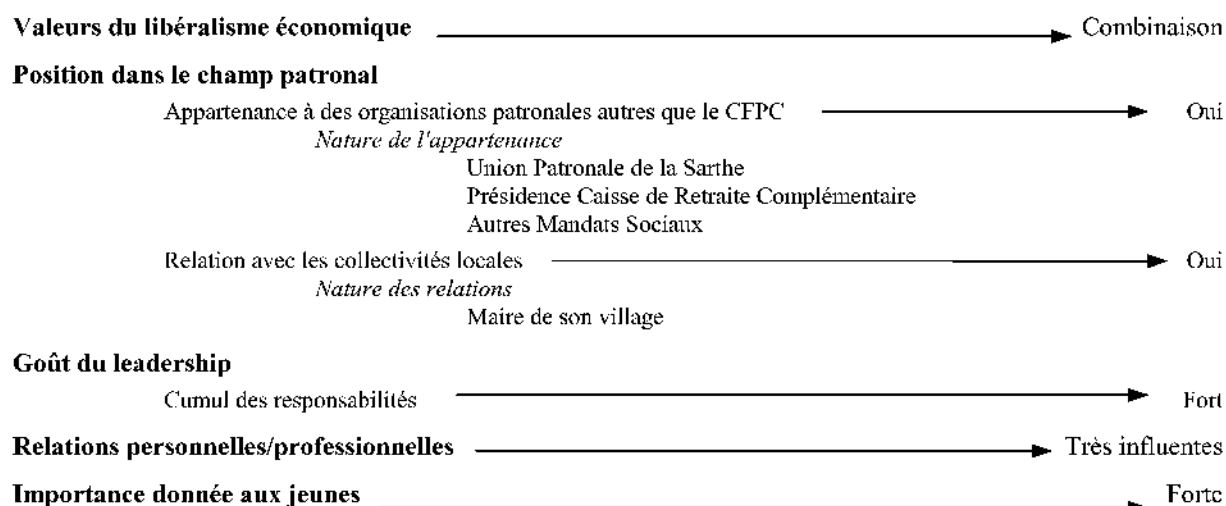


**Caractéristiques contextuelles mixtes**

**Interface matérielle CFPC/Entreprise**

Secrétariat commun

**Caractéristiques individuelles de source profane**



## Caractéristiques contextuelles de source profane

### Caractéristiques du secteur

Identification du secteur

*Immobilier*

Métiers du secteur

*Diversité*

*Spécificité*

Syndicats professionnels

Situation éthique

Forte

Forte

Nombreux

Actifs

Basse

### Caractéristiques de l'entreprise

Organisation

*Configuration*

Holding/Filiales

Culture d'entreprise

Evolution économique générale

*Chômage*

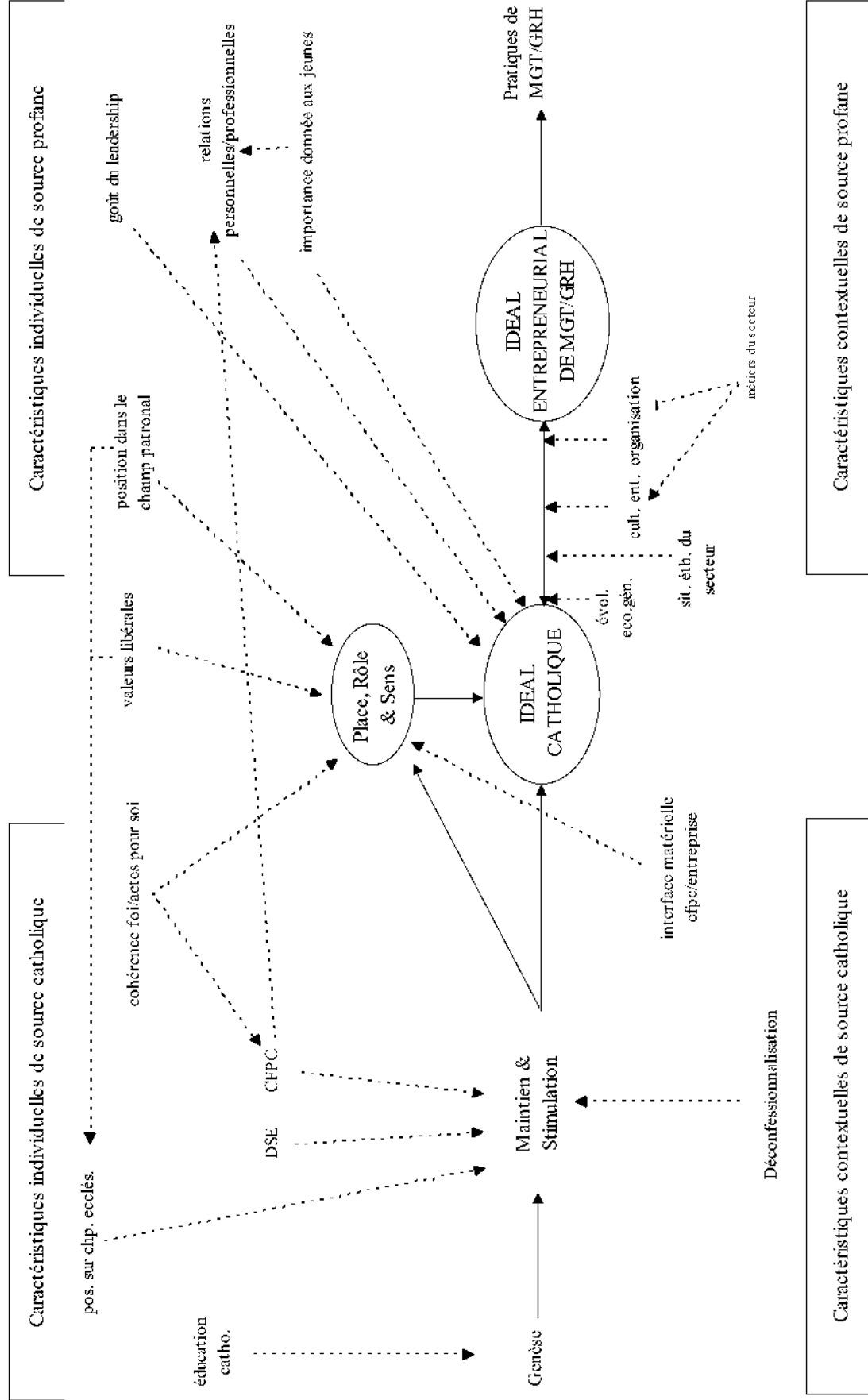
Jeunes

Complexe

Diversifiée

Elevé

**Figure 12 - Processus d'influence des valeurs catholiques chez ML**





## CHAPITRE X – CAS AC

### 1.HISTOIRE DE AC

L'entreprise C a été fondée en 1939 par le père de AC, qui demande à son fils de travailler à ses côtés dès l'âge de 14 ans. En 1999, l'établissement a fêté ses soixante années d'existence, ainsi que les vingt années écoulées depuis que AC a succédé à son père.

Etablie au cœur de la Vendée, l'entreprise a pour vocation de concevoir, construire et commercialiser des machines agricoles. Elle est spécialisée dans les engins de préparation du sol, et, de manière plus particulière, dans tout ce qui touche au semis.

Ses principaux clients sont des revendeurs de machines agricoles, mais 20% de son chiffre d'affaires, qui est de 24 millions, provient de la sous-traitance pour le compte de grands constructeurs dans le domaine des travaux publics comme Poclain, Manitou ou Toyota. L'entreprise fabrique à leur demande des pièces spécifiques.

Le secteur d'activité connaît une concentration sans précédent, et ses principaux acteurs sont soit des constructeurs internationaux d'origine américaine ou européenne, qui sont actuellement engagés dans des politiques d'acquisition et de rachat d'entreprise systématiques ; soit une pluralité de PME situées dans des niches bien marquées. L'entreprise C appartient à cette dernière catégorie, et figure au troisième ou quatrième rang français dans sa spécialité.

La diminution spectaculaire du nombre de clients finaux, les agriculteurs, ainsi que leur tendance au regroupement ; la mise à leur disposition d'une offre de biens désormais autant nationale qu'internationale conduisent AC à penser que le secteur va stagner dans les cinq ans qui viennent et se caractériser par une augmentation croissante de la qualité, voire de la sophistication, des produits proposés et une baisse concomitante des quantités écoulées. Il en veut notamment pour preuve la division par deux en quelques années du nombre des membres du syndicat des constructeurs français de machines agricoles, aujourd'hui de 130. Toutefois,

le marché européen offre encore le spectacle d'une grande diversité de taille des exploitations agricoles.

L'entreprise repose sur trois activités bien distinctes. AC est responsable du bureau d'études chargé de la conception des équipements, et se fait aider par deux personnes qui ont toutes deux un BTS de mécanique.

La production est composée principalement de soudeurs, car 50% du métier de constructeur passe par la «mécano-soudure». A partir d'une matière première formée de «produits longs» (barres de 6m, plaques de 3m sur 1,5 m), les ouvriers de AC coupent, cisailent, poinçonnent, mettent en presse et assemblent enfin en soudure les différents éléments ainsi travaillés. Les machines réalisées par ces procédés sont ensuite peintes grâce à des «chaînes de peinture» spécialement conçues pour pouvoir traiter ce type d'ensemble.

Mais, malgré l'apparente complexité de ces opérations pour le profane, ce type de production s'appuie essentiellement sur des opérateurs de niveau CAP, voire baccalauréat professionnel, mais pas au-delà. Il n'y a aucun ingénieur dans l'entreprise C.

Enfin, la commercialisation des produits est confiée à huit représentants qui sillonnent la France. L'exportation est une activité encore très ponctuelle, en réponse à des demandes précises provenant notamment d'Allemagne ou d'Israël.

Trois femmes prennent en charge les activités administratives, dont deux gèrent en particulier la comptabilité et une autre, secrétaire trilingue, assure entre autres les contacts avec l'étranger. Un quatrième élément, issu de la production et de niveau BTS, s'occupe aujourd'hui des achats.

Au total, 45 personnes travaillent aujourd'hui dans l'entreprise. Elles étaient entre quinze et vingt il y a vingt ans. AC estime que les caractéristiques et la répartition de son personnel sont assez représentatives de ce qui existe chez les concurrents de taille comparable.

AC ne connaissait pas l'existence du CFPC jusqu'au début des années 90. Il y adhère en 1992/1993, notamment sous l'influence d'une grave difficulté survenue dans son entreprise en 1990/1991, qui lui donne envie, ainsi qu'à sa femme qui travaille à ses côtés, d'élargir sa vision du métier et d'en discuter avec de nouvelles personnes, même s'il estime qu'il y avait à l'époque, dans son entourage habituel, des gens avec qui on pouvait déjà le faire.

Son choix aurait pu se porter sur un organisme comme la Jeune Chambre Economique, mais le hasard en a décidé autrement. Son épouse et lui découvrent dans Ouest-France une invitation à une réunion organisée par le CFPC ; sa femme est curieuse d'en savoir plus, lui propose de s'y rendre – après tout, pourquoi ne pas réfléchir à toutes ces questions de manière chrétienne ? Il accepte.

AC n'en est pas à son premier engagement chrétien. Il a appartenu dans sa jeunesse au MRJC, mouvement rural des jeunesses catholiques, et en est resté marqué. Tout d'abord, il se rappelle combien c'était un mouvement puissant en Vendée, et puis ces rassemblements, ces fêtes, la joie d'être et de réfléchir ensemble ont été, de l'avis de beaucoup, le creuset au sein duquel s'est formée une génération particulièrement entreprenante et volontaire de patrons et dirigeants vendéens.

Au début, c'est certain, avance AC, ces gens-là étaient de simples artisans ou agriculteurs, sans dispositions extraordinaires. Mais voilà, ils n'ont pas eu de complexes, ont pris ensemble conscience de leurs forces, et de leurs faiblesses aussi - «sinon on n'y arrive pas» - puis, ont deviné qu'ils pouvaient bâtir quelque chose de plus grand, de plus fort. Ils ont enrôlé quelques camarades d'école et ça a donné de belles réussites comme Pasquier, Sicard, etc.

Hormis cette période un peu spéciale, AC considère qu'il a connu le «parcours normal d'un chrétien de base» ... en Vendée. En effet, sa mère, très catholique, l'a élevé dans une ambiance chrétienne, éducation renforcée par la fréquentation de l'école privée, la norme plutôt que l'exception dans cette région de France. Quant à son père, bien que croyant et pratiquant, il n'est pas vraiment convaincu par le fait que le Christ soit ressuscité.

AC est «globalement» satisfait des sept à huit ans déjà passés au sein du CFPC. Il estime y avoir trouvé ce qu'il cherchait, mais deux choses ont plus particulièrement retenu son attention.

La première, c'est l'absence de masque et de fard dans les discussions et les échanges qu'il a connus au sein de la section de la Roche sur Yon et au-delà. Et ce trait lui semble clairement trancher sur ce qui peut être vécu ailleurs, notamment dans d'autres formes de rassemblement patronal :

C'est-à-dire qu'on a pu discuter vraiment sans retenue de ce qu'on ressentait, de ce qu'on pensait et puis dans une ambiance où c'était tout réciproque. On avait vraiment l'impression que là on pouvait tout dire sans aucune retenue. Il y a cette qualité d'accueil qu'on retrouve plutôt dans les milieux «cathos» il faut le dire, où il n'y a pas cette façade. On va dans d'autres assemblées où on se dit : bon ! Il y a la façade de circonstance parce qu'on est dans les affaires, parce qu'on est patron, donc il y a un rôle à tenir, il faut prendre le masque qui correspond. Et là, vraiment, on a l'impression que ce masque il est... moi je ne l'ai jamais senti. On y va sans masque. On y va tout nu !

Pour AC, la deuxième chose remarquable au CFPC a été son combat public contre la corruption. Lui-même n'y est pas confronté, et doute que ce soit le cas dans son milieu ; en revanche, il a découvert avec stupeur les pratiques en vigueur dans certaines professions et notamment les travaux publics. Il a également été frappé, à entendre certains témoignages, par cette sorte d'engrenage qui conduit des dirigeants à accepter la corruption comme seule alternative au dépôt de bilan et à la fermeture de l'entreprise.

Le courage du CFPC a été de révéler ces pratiques au grand jour et de les condamner. AC pense qu'il est resté des traces précises de cette campagne jusqu'à aujourd'hui, y compris au sein des membres de la classe politique, qui sont un peu plus «dans leurs petits souliers» depuis quelques années.

L'envers du décor du CFPC, c'est sa politique de communication. Avec 3000 adhérents en gros, ça reste un organisme très confidentiel qui ne fait pas grand chose pour mieux se faire connaître. C'est même mal vu dans certains cas. AC se rappelle son prosélytisme des débuts et son envie de trouver de nouveaux adhérents, à quoi il lui avait été répondu en substance que le groupe s'entendait bien, qu'il n'y avait pas à aller «draguer», et que c'était, après tout, aux gens eux-mêmes de faire la démarche.

AC est en désaccord avec cette ligne, et pense en outre que le CFPC devrait expressément s'intéresser au public des 40 ans, un âge idéal pour rejoindre le mouvement. Avant, on a d'autres soucis et l'on pense à bâtir sa vie professionnelle, on fonce. Mais, il vient ensuite un moment où l'on a envie de relever la tête, de voir ce qui se passe autour, c'est la quarantaine, le bon moment. A 50 ans, c'est trop tard, c'est fini. Et bien que le CFPC ait, semble-t-il, tendance à rajeunir sur le plan national, AC a en tête certaines sections où la moyenne d'âge lui paraît vraiment élevée. Il conclut en indiquant qu'on ne construit pas un mouvement actif avec des retraités, même si, bien entendu, l'aide de ces derniers est précieuse et toujours bienvenue. L'important est de s'appuyer sur des gens en prise avec l'actualité.

Malgré ces réserves, AC reste fidèle au CFPC et continue à s'acquitter d'une cotisation annuelle de plus de 2000 francs, qu'il juge toutefois trop chère. Cela étant, c'est sa manière de remercier le CFPC pour l'aide effective qu'il lui a apportée et pour les gens extraordinaires qu'il y a côtoyés.

Plus généralement, la religion catholique lui a permis de «trouver un équilibre de vie» au sein duquel il refuse de compartimenter les différents moments de son existence, publics et privés. La vision chrétienne est un tout qui s'applique aussi bien dans l'entreprise qu'ailleurs. Selon AC, cette conception aide à bien vivre et simplifie les choses.

Conformément à sa croyance, AC fait souvent allusion au jugement que Dieu prononcera sur ses actes à l'heure venue, et il y puise la conviction qu'il ne sera pas d'abord jugé sur sa réussite économique, mais sur la réponse à la question : «qu'as-tu fait de ton frère ?»

Cette certitude ne lui fait pas négliger pour autant la part qu'occupe la réussite professionnelle dans celle d'une vie. Elle en est une composante importante parce qu'on ne saurait être «bien dans sa peau» en étant «complètement en décalage avec la société» : «cette société qu'on peut dénigrer tant qu'on veut, il faut quand même être à peu près branché avec elle pour ne pas être complètement déphasé, on ne peut pas vivre hors de ce monde, on est dedans.»

Dans ces conditions la réussite personnelle inclut la réussite professionnelle, et non l'inverse. Tout sacrifier à celle-ci, notamment sa vie familiale, est excessif. Sans se prendre pour un patron ou un père exemplaires, AC explique que son «penchant religieux» joue comme une force de rappel qui le ramène à l'équilibre :

«Je ne suis pas un patron modèle ou un père modèle, mais j'ai au moins le mérite, grâce à mon penchant religieux, de temps en temps d'être éveillé en me disant «attention, il faut faire gaffe, il faut trouver un équilibre.»»

Cette fonction d'éveil et de rappel de la foi religieuse est soulignée par AC à diverses reprises. Ainsi, quand il a «envie de boxer quelqu'un», il se souvient qu'il est aussi son prochain, son frère, et qu'il aura un jour des comptes à rendre à Dieu sur la façon dont il a agi envers lui. Certes, on ne pense pas à cela à chaque fois, mais ce réflexe change certainement «un petit peu les choses quand même» dans le comportement général du patron chrétien.

Cela dit, il lui paraît difficile de distinguer de l'extérieur le patron chrétien de celui qui ne l'est pas. Mais, aux yeux d'AC, cette question est peu importante. Seules comptent pour lui les retombées positives sur autrui de l'influence que la religion exerce sur son équilibre :

Ce qui est important c'est, pour moi, c'est peut-être un petit peu égoïste, mais je me dis qu'à partir du moment où j'y trouve mon compte, que je m'y sens bien, je pense que je ne peux être qu'un meilleur patron. Puisque si je suis à peu près équilibré, que je vois les choses avec un peu de recul, que je ne suis pas trop stressé, je suis bien dans ma peau en gros, je me dis que je ne peux qu'être un meilleur patron.

Toutefois, à respecter le plus possible la voix de sa conscience, AC s'est parfois retrouvé dans des situations dont il a eu à souffrir.

Il y a quelque temps, tout le matériel informatique de l'entreprise a été volé, fait sans précédent dans la société. Le vol ayant eu lieu pendant la nuit, AC est interpellé par l'un de ses représentants, qui a noté l'absence de trace d'effraction. S'ensuit entre les deux hommes la conversation suivante :

**Commercial** : «tout a disparu, tu sais qu'apparemment on ne voit pas d'effraction, je sais qu'il risque d'y avoir des problèmes, parce que s'il n'y a pas d'effraction, l'assurance peut chercher des problèmes».

**AC** : «alors, qu'est-ce que tu proposes ?».

**Commercial** : «je ne sais pas, forcer une fenêtre, casser un carreau».

**AC** : «et bien moi, je ne suis pas capable de le faire, est-ce que tu le ferais ?»

**Commercial** : «ben non, je préférerais que ce soit toi qui le fasses»

AC, certain que le simple exposé de la vérité lui vaudra la compréhension et l'approbation de l'assureur, refuse par conséquent de recourir à ce type de moyens. Il ajoute : «moi je vais dire toute la vérité, rien que la vérité, et ça devrait bien se passer.»

Malheureusement, les choses ont tourné en un sens tout autre, comme l'explique crûment AC :

Manque de pot, ça ne s'est pas bien passé du tout ! Malgré un voyage à Paris, malgré bien des... les gens nous ont dit : «on se fait suffisamment trander par des gens qu'on rembourse et qui ont eux-mêmes manigancé le vol ... on a un sinistre pour 3 millions de francs pour un incendie, on est persuadé que c'est le chef d'entreprise qui a mis le feu. Le problème c'est qu'on ne l'a pas prouvé. Donc on va payer.» L'air de dire : «toi tu es suffisamment «con» pour ne rien faire, évidemment qu'on ne va pas laisser passer l'occasion». Et j'ai eu 230 000 francs et ça, ça fait mal. Très très mal ! Je ne regrette rien parce que, ce qui aurait été grave c'est si l'entreprise n'avait pas pu le supporter, par exemple. Bon, on l'a supporté, on l'a digéré, on a changé d'assurance, en représailles, je ne sais pas si c'est chrétien, mais quand même !

En méditant sur cette affaire, AC en vient à poser explicitement la question des rapports entre la conscience et le droit. Il s'aperçoit tout d'abord que le comportement de l'assureur est parfaitement étranger aux règles de la morale, mais repose avant tout sur une modalité technique élémentaire et binaire : absence ou présence d'une effraction. Il constate également que cette attitude semble être parfaitement entrée dans les mœurs, et que, paradoxalement, c'est son propre comportement qui paraît aberrant. Et AC de se demander tout haut si, en définitive, il aurait vraiment été tourmenté s'il avait décidé de suivre les conseils de son commercial. Seulement voilà, c'est plus fort que lui, il a toujours pensé qu'une fausse déclaration, ça n'est ni plus ni moins qu'un mensonge, et que : «ça ne se fait pas, c'est tout.»

AC considère par conséquent qu'il un patron «légaliste», et trouve juste que l'application des lois soit contrôlée, car comment, sans cela, distinguer les fraudeurs des honnêtes gens. Mais il lui est arrivé de juger que la voix de sa conscience valait mieux que la loi. Dans ce cas, et, à condition que ses actes soient positifs pour l'entreprise, il dit n'avoir aucun complexe à être dans l'illégalité. Plus généralement, il condamne la propension croissante des gens à se réfugier derrière leurs droits, sans se soucier de ce que leur indique intimement le choix de leur conscience. Ainsi, en va-t-il à ses yeux de l'avortement, qui est un droit certes, mais qui ne doit pas dispenser celui ou celle qui est concerné de se poser l'ultime question : dois-je ou pas le faire ? Quand la loi prend la place de la conscience, AC estime que l'on crée des situations catastrophiques.

Ces rapports entre droit et conscience, AC les a encore plus durement vécus à l'occasion d'un accident de travail survenu dans son entreprise. Le récit qu'il en donne est à ses yeux un témoignage explicite sur la conscience du patron chrétien confronté à l'adversité en la personne d'un salarié de son entreprise :

Et là, j'ai eu une expérience très difficile, qui n'est pas terminée, de quelqu'un qui a eu un accident dans l'entreprise, quelqu'un avec qui c'était très dur. C'est quelqu'un avec qui les relations n'étaient pas faciles du tout. Tempérament très vif, cassant mais qui était venu dans l'entreprise aussitôt l'apprentissage, il a fait un apprentissage de mécanicien de machines agricoles. Il est venu ici et rapidement j'ai vu que j'avais affaire à un fort tempérament et quelqu'un qui fait facilement des bêtises parce qu'il réagit au quart de tour, il réfléchit quand il a déjà agi. D'ailleurs la résultante, ça a peut-être été son accident. C'est-à-dire qu'il s'est fait écraser trois doigts de la main gauche et bon, j'ai été très touché par cette affaire d'abord parce qu'on m'a bien dit que j'étais responsable parce que la machine n'était pas parfaitement conforme et tout ça... Il a mis ses mains où il ne fallait pas, depuis toujours la machine a existé et il n'y avait jamais eu d'accident, jusqu'au jour où ça arrive. Et là j'ai essayé, en mon âme et conscience, de récupérer la chose, il est revenu ici, tout s'est bien passé et j'ai dit «il ne faut plus que ça recommence». On a fait beaucoup d'efforts pour la sécurité, ce que je devais faire en tant que patron. Mais bon, il y a un conseiller syndical, il n'était pas syndiqué mais ses beaux-parents étaient très engagés syndicalement, sa femme qui n'avait pas de travail et qui n'en a toujours pas d'ailleurs, était très engagée aussi, et il a suivi les conseils de porter plainte et de m'assigner au Tribunal de Grande Instance. Et j'ai été très déçu parce que la réintégration était faite, il avait retrouvé son poste...

(...) Ah oui, il n'a pas eu de perte de salaire, tout s'était bien passé. Mais il a son handicap quand même, il a trois doigts en moins à la main gauche, il ne faut quand même pas sous-estimer non plus. Mais tout se passait bien et il a vraiment eu une attitude qui a été très très dure pour moi parce qu'il m'a dit : «j'ai le droit», et il a essayé de me faire comprendre que pour le virer, ce ne serait pas facile et le fait d'avoir été condamné à trois mois de prison avec sursis et à une amende et tout ça, moi ça m'avait vraiment fait très mal. Parce que j'avais essayé, en mon âme et conscience, mais je ne nie pas que je suis légalement responsable. Alors, à ce moment là, en plus il y avait des gens dans l'entreprise qui disaient «attention, il ne faut pas nous traiter comme lui quand même. Ce n'est pas possible. C'est quelqu'un qui t'amène en prison ou presque, qui n'en fait qu'à sa tête, qui est un élément qu'on a gardé un peu par compassion et ce type-là tu le traites aussi bien que nous». Alors j'ai beaucoup réfléchi, avec notre aumônier aussi on a parlé, et j'ai décidé de laisser le temps faire son œuvre. Ça ne se passe pas tout seul, c'est dur. Lui ne comprend toujours pas, il dit : «moi je suis bien ici, pas de problème, je ne t'en veux pas» ! Et ça fait partie des cas où j'estime que s'il n'y avait pas eu cette conscience chrétienne, il serait parti il y a longtemps. C'est un fait concret.

(...) Alors malgré tout ce n'est pas simple parce que là aussi on peut me dire «dans ta foi chrétienne, tu dois faire attention à tes autres frères qui sont dans l'entreprise et ne pas créer d'injustices». Ce monsieur qui n'en fait qu'à sa tête, qui ne joue pas le jeu de l'entreprise, vraiment, c'est clair, je n'ai pas réussi à le convaincre. Parce que j'ai dit ...peut-être que petit à petit je vais lui dire «bon maintenant c'est fini». Et ça je vois bien que ça ne va pas dans ce sens là. Lui, il suit sa ligne de conduite, sans vraiment s'occuper du reste, il est là, il vient chercher son salaire, il finit son boulot et ce type-là c'est vrai que normalement, dans une entreprise normalement gérée par un patron digne de ce nom, il ne devrait pas être là.

(...) Alors est-ce que j'ai bien fait ou pas, je n'en sais rien encore. Mais c'est clair que c'est mon côté conscience chrétienne qui a fait que la chose n'a pas été tranchée encore.

Mises en parallèle avec la question du départ des salariés, les autres pratiques de gestion des ressources humaines paraissent bien moins compliquées à AC. Ainsi, en matière de rémunération, il s'efforce d'expliquer ses choix aux salariés, fussent-ils contestables, et quand il découvre parfois leur insuffisance logique, il se dit prêt à les corriger. Pour autant, il doute qu'il puisse y avoir «une juste rémunération». Sans doute, avoue-t-il, cela signifie la rémunération attendue par le salarié, mais on n'est pas plus avancé pour gérer avec ce genre de définition.



Sans illusions sur ce qu'il est possible d'espérer dans ce domaine du point de vue de l'équité, AC s'en remet à une attitude pragmatique. Expliquer ses choix, certes, mais aussi ne pas hésiter à «donner des coups de pouce à des gens qui n'en méritent pas plus que d'autres, mais parce qu'il y a le risque de les perdre et ça, ça compte énormément.»

Garder les hommes-clé de l'entreprise, c'est le rôle de l'entrepreneur qui consiste essentiellement «à faire fonctionner l'entreprise pour que tout le monde y trouve son compte», les ouvriers aussi bien que les clients et les fournisseurs. Alors bien sûr, l'appel de la justice chrétienne est présent en filigrane, mais le patron catholique doit se garder d'oublier qu'il est entrepreneur d'abord. Ce qui conduit souvent à «agir comme un païen.»

Il n'empêche ! Etre chrétien pour AC, c'est quand même continuer à faire confiance en l'homme, même si toutes les apparences sont contraires. Il raconte à ce propos une dernière histoire concernant un ancien camarade d'école :

J'avais été à l'école avec lui bien des années avant, et c'était quelqu'un d'un milieu défavorisé, et il était complètement en marge, et il ne trouvait plus de boulot. Il était dans une association dite «intermédiaire» de pédagogie à la Roche. Et son responsable me dit : «Michel là, il faudrait qu'il trouve un stage quelque part, il me parle de vous souvent, vous avez gardé le contact avec lui ?

AC : «oui, quand je le vois je lui dis bonjour».

**Le responsable** : «il voudrait bien aller chez vous»

AC : «mais, il n'est quand même pas fou à ce point là, il sait bien qu'il peut venir demander !»

Je sentais que, vraiment, c'était là qu'il voulait venir et pas ailleurs. Bon, je ne peux rien refuser, il va venir faire son stage en me disant : vu le degré de marginalité, quand il aura fini son stage il ira ailleurs lui aussi. Et bien ça ne s'est pas passé comme ça. Il est venu, il a fait son stage. Son responsable est resté là, à l'appuyer. Il avait un tuteur dans l'entreprise qui était là parce que bon, le matin, il avait oublié de se lever, c'est ça le problème, c'est qu'il faut réussir à se remettre dans le monde tout court. Apprendre à se lever le matin, à avoir un cycle de vie réglé. Donc lui, il était complètement déréglé et ...

AC explique ici que personne dans son entourage n'aurait misé un seul instant sur son ancien camarade, qu'il faut bien appeler un cas social. Mais, contre toute attente, ce dernier persévère. AC poursuit, citant les réactions autour de lui : «Ah bon ? Il fait son boulot ?»

AC : «Et bien oui, mais il fait tout pour pouvoir continuer.»

Et au bout de 2 ans et bien on l'a embauché avec un contrat d'adaptation et là ça fait au moins 5 ans qu'il est là et tout se passe bien. Et souvent, parce qu'il est très connu ici, il habite un patelin à côté, il est à 7 kilomètres, et souvent les gens me disent : «tu as embauché Fouinette ?», en se foutant de ma gueule.

Mais qu'est ce que tu fais d'un gars comme ça ?

Et là je les remets dans leurs 18 mètres vite fait, je leur dis : «écoutez : il fait son boulot. Je ne fais pas de la complaisance, il fait son boulot et je le paye pour son boulot et il fait comme les autres gens de l'entreprise». Il

fait ce qu'il a à faire. Et ce n'est pas un marché de dupes, ça fonctionne. Et moi je n'aurais pas donné une seule chance de réussite au départ. Ce qui fait voir que quand on est embarqué dans... il faut tout le temps être perméable. Il ne faut jamais dire d'avance «c'est foutu». C'est ça justement, on parlait de grands discours : il faut avoir confiance en l'homme. L'homme qui nous a beaucoup déçu, et bien, un jour, il nous surprend.

**Tableau 14 - Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez**

**AC**

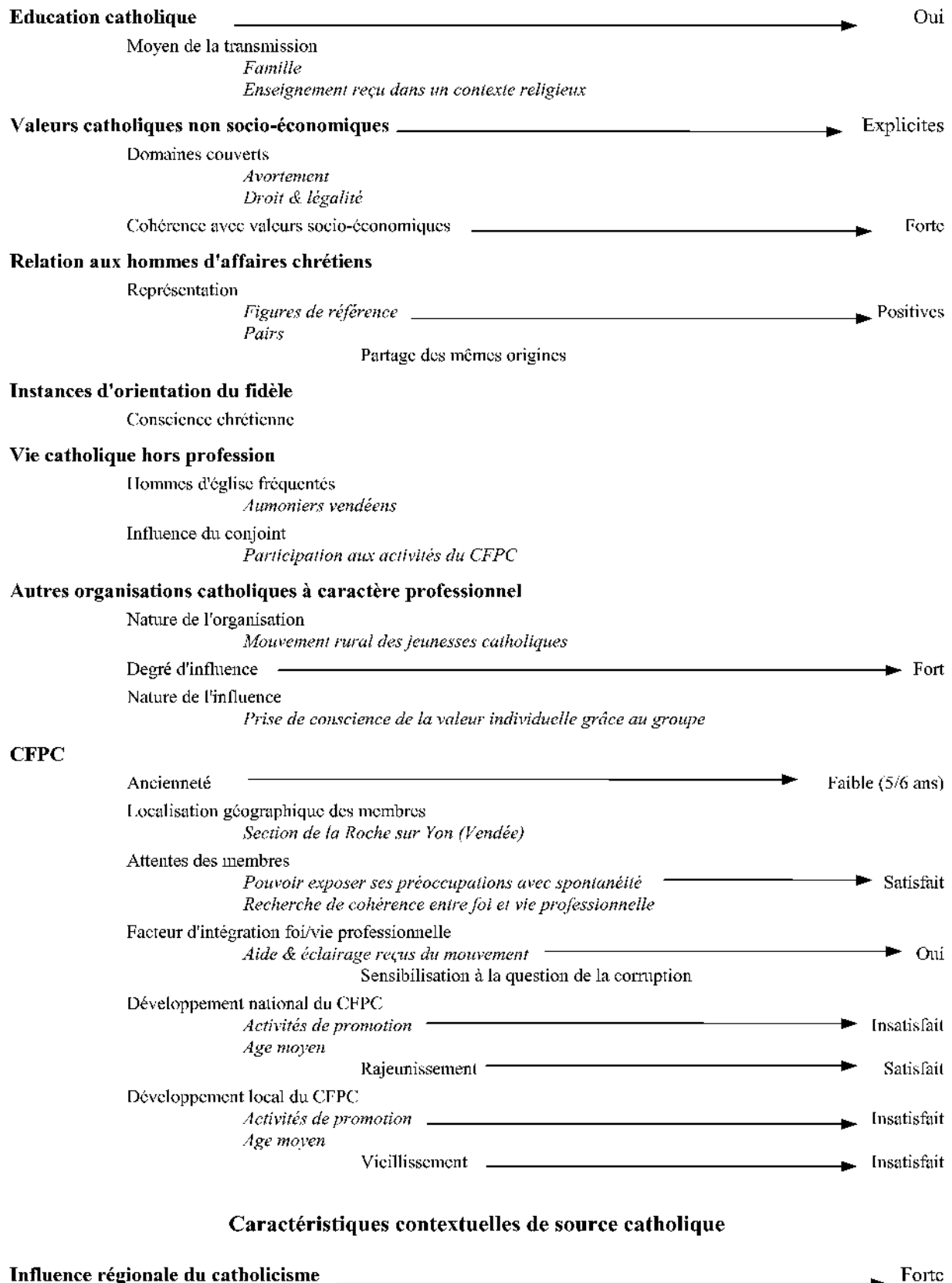
valeurs socio-économiques catholiques	
place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aspiration marquée, bien que souvent contredite par les circonstances, à agir pleinement selon les valeurs catholiques dans l'ensemble de la sphère socio-économique (interne et externe à l'entreprise)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- aider des personnes en grave situation d'exclusion à rejoindre le monde du travail et révéler leur valeur</li> <li>- se montrer véridique vis-à-vis de son assureur quitte à en payer le prix, au propre comme au figuré</li> <li>- tolérer durablement dans l'entreprise un salarié avec qui la relation est très dégradée</li> </ul> </li> <li>• un dilemme apparent sur la question des rémunérations dans laquelle une rationalité d'inspiration libérale paraît s'imposer et limiter la place qui peut être consentie à l'inspiration directement catholique</li> <li>• un dilemme apparent sur la question des rémunérations dans laquelle l'expérience acquise, la difficulté de la notion de «juste rémunération» et les exigences propres à la gestion d'entreprise limitent à regret la place qui peut être consentie à l'inspiration catholique</li> <li>• continuité entre valeurs catholiques socio-économiques et privées</li> </ul>
rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluer les situations professionnelles, notamment les plus difficiles, avec recul, de manière équilibrée et sans stress inutile</li> <li>• agir, par conséquent, avec le même sens de la mesure</li> </ul>
sens ou signification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se soumettre au discernement de la conscience, notamment lors de relations hostiles avec autrui</li> </ul>

**Tableau 15 - Des principes aux actes (AC)**

	<i>Idéal catholique MGT/GRH</i>	<i>Idéal entrepreneurial MGT/GRH</i>	<i>Pratiques de MGT/GRH</i>
<i>conception de l'individu dans l'organisation</i>	Ne pas dissocier salut spirituel & engagement temporel Professer sa religion dans la vie privée et publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser dans l'entreprise les bienfaits d'un équilibre de vie trouvé au sein de la religion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôler son stress</li> <li>• Prendre les difficultés avec recul</li> <li>• Réagir de manière équilibrée</li> <li>• Maîtriser son agressivité, même légitime envers autrui</li> </ul>
<i>conception du dirigeant d'entreprise</i>	Garder en mémoire la juste hiérarchie des priorités de l'existence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir sa conscience en éveil</li> </ul>	
	Faire preuve d'un sens élevé de la justice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer le degré de tolérance à des comportements individuels susceptibles de compromettre le climat général</li> </ul>	
	Soutenir plus particulièrement les catégories de travailleurs exposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'accès au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter des exclus d'âge mûr</li> </ul>
<i>conception du lien entre individu et entreprise</i>	Cœuvrer à l'établissement de rapports humains fondés sur la vérité, la justice, l'amour et la liberté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas désespérer de comportements qui nous causent des torts</li> <li>• Accorder au temps une valeur réparatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer avec pédagogie à un individu dont le comportement est source de conflit ce qui est attendu de lui</li> </ul>

**Figure 13 - Conditions affectant le processus de la valeur**

**Caractéristiques individuelles de source catholique**



### Caractéristiques individuelles mixtes

Perception de la cohérence foi/actes pour soi dans l'entreprise → Très influente

### Caractéristiques contextuelles mixtes

Perception de la cohérence foi/actes pour autrui dans l'entreprise → Assez influente

### Caractéristiques individuelles de source profane

#### Profil de patron

Sens pratique → Fort  
Sens de l'intérêt général → Fort

### Caractéristiques contextuelles de source profane

#### Caractéristiques du secteur

Identification du secteur  
*Construction de machines agricoles*

#### Caractéristiques de l'entreprise

Milieu d'implantation  
*Rural*

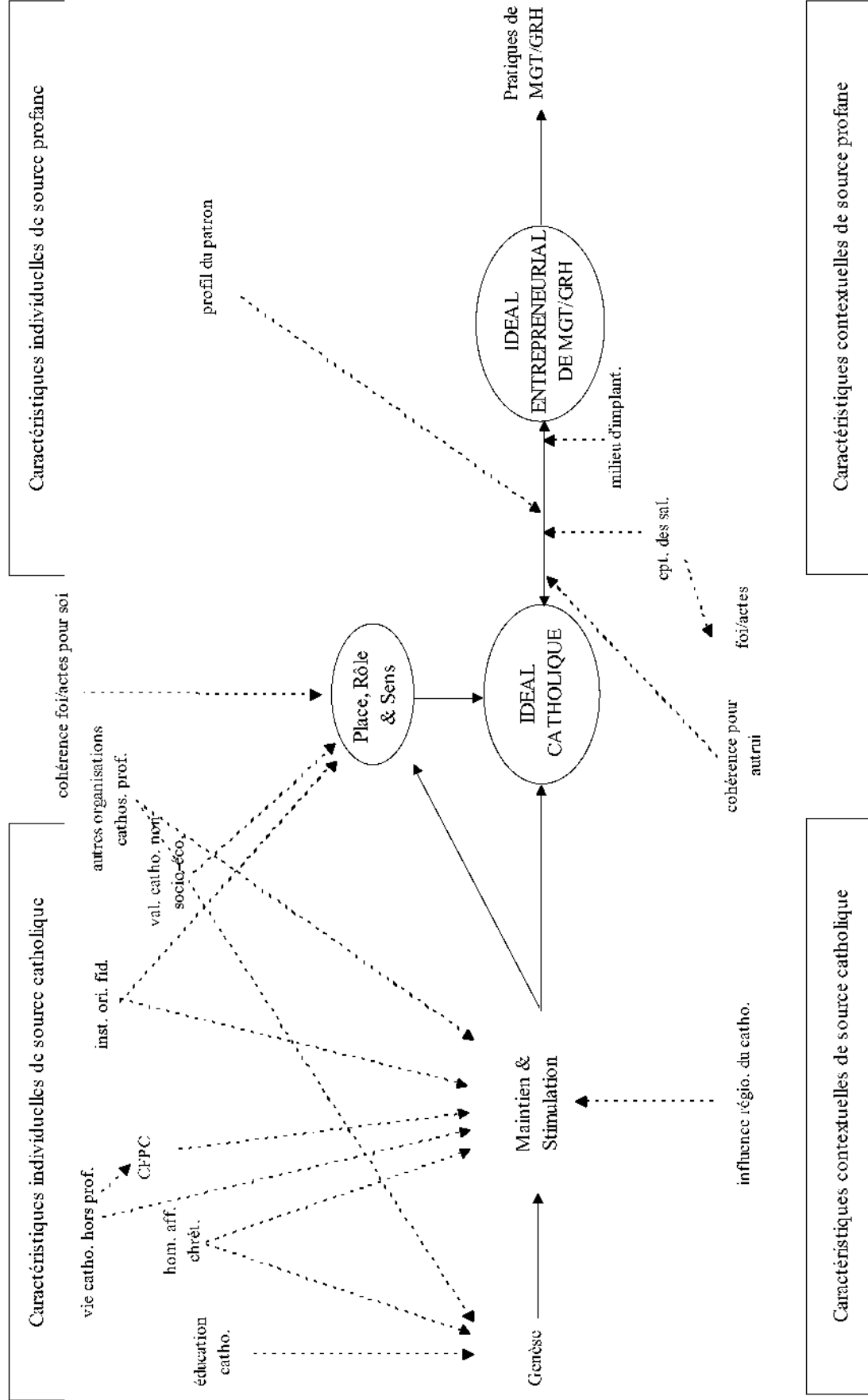
Relations locales personnalisées

*Situations d'exclusion non anonymes*

#### Caractéristiques des salariés

Comportement des salariés  
*Réaction au dirigeant* → Hostile

**Figure 14 - Processus d'influence des valeurs catholiques chez AC**



**QUATRIEME PARTIE – L’INFLUENCE DES VALEURS  
CATHOLIQUES DU DIRIGEANT DE PME SUR SON MODE DE  
MANAGEMENT : PREMIERS RESULTATS**

## Chapitre XI – LA D.S.E A L'EPREUVE DE L'ENTREPRISE

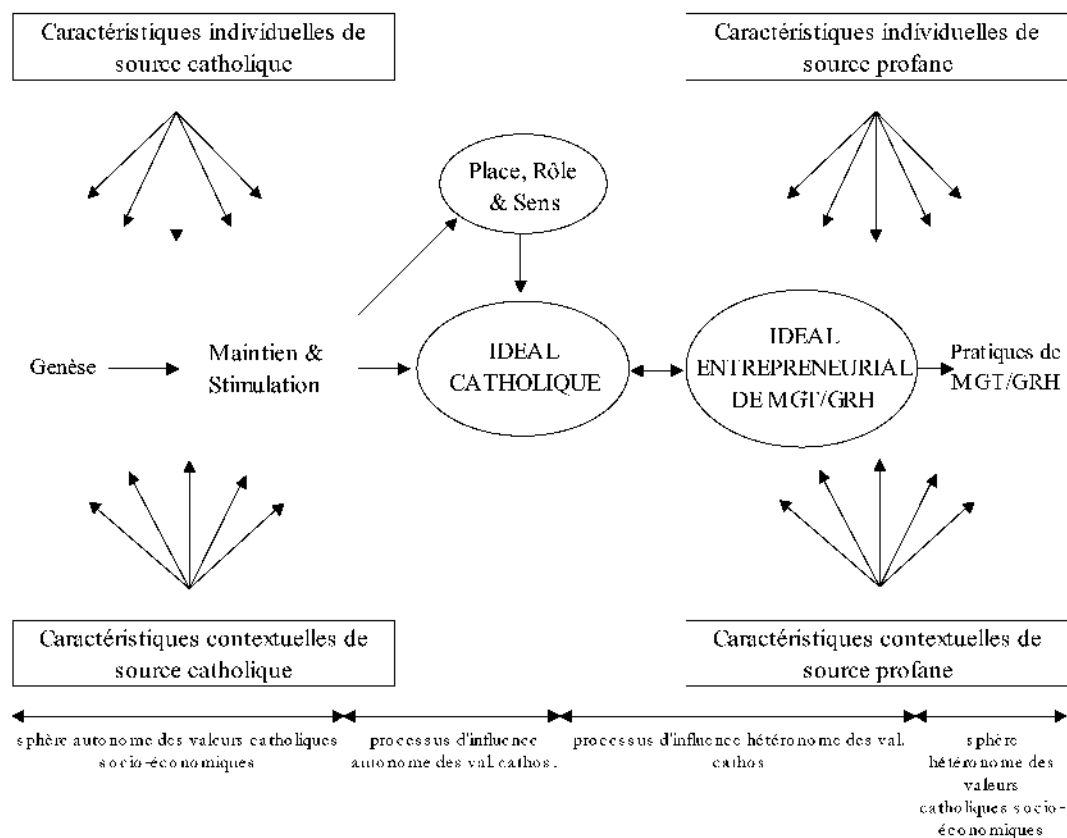
*"Comment les valeurs catholiques du dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise influencent-elles son mode de management des collaborateurs ?"*

A cette question, nous venons de fournir quatre réponses particulières, celles de MD d'abord, puis successivement celles de JPD, ML et AC.

Toutefois, ces réponses sont fondées sur un modèle d'analyse commun aux cas singuliers qui ont été présentés. Celui-ci nous permet, en passant de l'un à l'autre, de commencer à discerner des similitudes et des différences dans les conditions et les contenus qui affectent le processus de la valeur étudié. Cette possibilité de comparer est fondée, à son tour, sur « un paradigme de codage », progressivement élaboré, qui renvoie à des catégories et, entre ces dernières des relations de portée suffisamment générale. Celles-ci expriment l'identité du phénomène étudié d'un cas à l'autre, tout en traduisant les variations détaillées dont il est susceptible.

Rappelons que ce « paradigme de codage » se présente ainsi :

**Figure 15 - Processus d'influence des valeurs catholiques**





En tant que «paradigme de codage», il constitue un moyen de traitement des données primaires qui lui sont soumises. Mais, il représente aussi un premier développement théorique en réponse à la question de recherche posée

Ce premier état de la théorie exige des prolongements selon deux voies complémentaires. La première, de type qualitatif, consiste à continuer l'exploration de données primaires afin de découvrir, dans le processus de la valeur, des conditions et des contenus nouveaux qui viendront enrichir ou préciser les catégories et les interrelations générales du modèle de base.

L'autre prolongement du développement théorique consistera à introduire des éléments de quantification au fur et à mesure de l'enrichissement du modèle et de la stabilisation toujours plus poussée de ses deux constituants principaux (contenus et conditions caractéristiques du processus de la valeur).

Nous avons poursuivi ce double objectif sur 11 interviews complémentaires des quatre premières analysées dans les chapitres précédents. La méthode de traitement a été concentrée en deux étapes. La première consiste à repérer les deux idéaux – catholique et entrepreneurial – de management et de gestion des ressources humaines définis par le modèle d'analyse, ainsi que les actes de management et de GRH qui en résultent d'après les propos du dirigeant. La seconde examine les caractéristiques catholiques et profanes qui conditionnent le processus de la valeur et les décompose aussi finement que possible en catégories. Ont été distingués pour cela les éléments qui appartiennent à des familles de déterminations mises en évidence dans les données déjà étudiées de ceux qui présentent un caractère inédit.

La simplification de la méthode complète d'étude d'un cas particulier a deux objectifs :

- dégager avec quelle fréquence certains principes catholiques de conduite des hommes dans l'entreprise sont mobilisés. Leur récurrence ou, à l'inverse, leur faible fréquence seront autant d'indices révélateurs des traces que laisse la doctrine sociale de l'église catholique dans le système de valeurs et de management du dirigeant membre du CFPC ;
- relever les nouvelles conditions individuelles ou contextuelles, catholiques ou profanes, qui affectent le processus de la valeur ainsi que la fréquence de l'ensemble des

caractéristiques sur ce dernier. Le but est ici de confirmer un faisceau d'indices obtenus par l'analyse des données secondaires, et de mettre notamment en évidence le rôle propre au CFPC dans le processus de la valeur.

## **1. PRESENCE DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE DANS LE SYSTÈME DE VALEURS ET DE MANAGEMENT DU DIRIGEANT DE PME CHRÉTIEN**

L'analyse exhaustive des 15 interviews fait surgir 52 principes qui appartiennent à l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'église catholique. Plus précisément, comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de la troisième partie, ces principes sont exclusivement puisés dans les caractères principaux des sept conceptions qui fondent cet idéal.

Le choix d'une mesure commune et synthétique est ce qui permet, en effet, la comparaison. Les 52 principes représentent un ensemble de 104 citations dont la fréquence est restituée dans le tableau suivant :

**Tableau 16 – Fréquence des principes de la DSE**

1. LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT CONTRIBUER AU PERFECTIONNEMENT DE CHAQUE HOMME.	9
2. RESENTIR L'ASPIRATION DES COLLABORATEURS À ÊTRE TRAITÉS EN TANT QUE PERSONNE	8
3. SOUTENIR PLUS PARTICULIÈREMENT LES CATEGORIES DE TRAVAILLEURS EXPOSÉS	8
4. DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ AVEC LE TRAVAIL	7
5. NÉCESSITE POUR LES COLLABORATEURS DE PARTICIPER AUTANT QUE POSSIBLE À LA PROPRIÉTÉ DE L'ENTREPRISE OU À SA GESTION OU AUX PROFITS QU'ELLE APORTE	6
6. TRANSFORMER L'ENTREPRISE EN COMMUNAUTÉ DE VIE	5
7. LA DIGNITÉ DE LA PERSONNE HUMAINE DOIT ÊTRE SAUVEGARDEE EN TOUTES CIRCONSTANCES	4
8. ŒUVRER À L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS HUMAINS FONDÉS SUR LA VÉRITÉ, LA JUSTICE, L'AMOUR ET LA LIBERTÉ	3
9. IL Y A COMMUNAUTÉ D'ACTIVITÉ ET D'INTÉRÊTS ENTRE LE CHEF D'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS.	3
10. LE DIRIGEANT DOIT AVOIR LE SOUCI CONSTANT DU CARACTÈRE HUMAIN DE SA TÂCHE	3
11. FAIRE PREUVE D'UN SENS FIDÈLE DE LA JUSTICE	3
12. PERMETTRE À CHAQUE COLLABORATEUR D'ACCOMPLIR SA VOCATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL	2

13. L'HOMME DOIT AGIR PAR CONSCIENCE LIBRE, C'EST-A-DIRE EN FONCTION DE SA CONVICTION PERSONNELLE, DE SA PROPRE INITIATIVE, PAR SON SENS DES RESPONSABILITES : LA COERCITION EST JUGEE CONTRAIRE A LA DIGNITE ET LA LIBERTE HUMAINES	2
14. FAIRE PREUVE DE PATIENCE.	2
15. FAIRE PREUVE DE PATIENCE ET DE CHARITE	2
16. RECONNAITRE LA VALEUR INDIVIDUELLE DES COLLABORATEURS	1
17. FAVORISER LE PERFECTIONNEMENT INTEGRAL DE L'HOMME	1
18. LE TRAVAIL DOIT CONCOURIR A REALISER LE SENS DE LA VIE HUMAINE	1
19. FAIRE EFFORT POUR CREER UNE VERITABLE COLLABORATION ENTRE TOUS	1
20. L'ENTREPRISE EST UNE COMMUNAUTE VIVIFIEE PAR LA SOLIDARITE DU TRAVAIL	1
21. LORSQUE QUELQU'UN SE TROMPE, IL FAUT NETTEMENT DISTINGUER ENTRE L'ERREUR, TOUJOURS A REJETER, ET L'INDIVIDU QUI CONSERVE SA DIGNITE.	1
22. L'ENTREPRISE DOIT RESPECTER ET PROMOUVOIR LA DIGNITE HUMAINE DE SES MEMBRES, NOTAMMENT EN LEUR RECONNAISSANT DE MANIERE EFFECTIVE UN DROIT A L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITE	1
23. DEVELOPPER CHEZ LES SALARIES LE SENS DU BIEN COMMUN	1
24. PERENNISER L'ENTREPRISE EN TANT QUE COMMUNAUTE HUMAINE AU SERVICE DE LA SOCIETE TOUT ENTIERE	1
25. LE DIRIGEANT DOIT PRATIQUER LA CHARITE	1
26. LE DIRIGEANT DOIT PRATIQUER L'HONNETETE , NOTAMMENT EN MATIERE SALARIALE	1
27. LE DIRIGEANT DOIT FAIRE PREUVE DE DROITURE MORALE	1
28. LE CHEF D'ENTREPRISE DOIT FAIRE PREUVE DE JUSTICE ET DE MODERATION	1
29. DIRIGER DANS L'HONNETETE	1
30. SE FONDER SUR LA VERTU EVANGELIQUE DE PATIENCE	1
31. FAVORISER LA SUBSIDIARITE	1
32. LA SUBSIDIARITE SUPPOSE DE N'INTERVENIR QU'EN FONCTION DE LA SITUATION REELLE DES PERSONNES	1
33. DEVELOPPER LA SOLIDARITE DU TRAVAIL	1
34. S'INSTRUIRE, SE CULTIVER, ETUDIER EST UNE ACTIVITE ESSENTIELLE DE L'HOMME	1
35. LA FORMATION DOIT PERMETTRE AU TRAVAILLEUR DE PERFECTIONNER SA CAPACITE PROFESSIONNELLE	1
36. LA FORMATION CONSTITUE LE MOYEN MORAL FAVORISANT UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LA CONTRIBUTION AU BIEN PRODUIT	1
37. LA FORMATION DOIT EMBRASSER L'HOMME TOUT ENTIER	1
38. LA PERSONNE HUMAINE DOIT CONSTITUER LE CRITERE PREMIER ET ULTIME POUR LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI	1
39. L'UNITE ENTRE LE DIRIGEANT, SON PERSONNEL ET SES REPRESENTANTS EST LA CONDITION EXPRESSE DE LA PAIX SOCIALE ET LA TRADUCTION DE LA PROPENSION NATURELLE DU TRAVAIL A UNIR	1
40. DIALOGUER DE MANIERE EFFECTIVE AVEC LE PERSONNEL ET SES REPRESENTANTS	1
41. LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL DOIVENT POUVOIR SE RECONNAITRE DANS L'ENTREPRISE GRACE A LA FECONDE COLLABORATION QU'ILS LUI AURONT APPORTEE	1

42. TOUT EN FAVORISANT LE PLUS POSSIBLE LES RELATIONS PARTICIPATIVES, L'UNITE DE DIRECTION DE L'ENTREPRISE DOIT ETRE PRESERVEE EN LA PERSONNE DE SON RESPONSABLE	1
43. LA FIXATION DU SALAIRE DEPEND DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE	1
44. FIXER LA JUSTE MESURE DU SALAIRE	1
45. ADAPTER LE PROCESSUS PRODUCTIF AUX BESOINS DE LA PERSONNE ET AUX MODALITES DE SON EXISTENCE	1
46. RECONNAITRE L'IMPORTANCE DE LA FONCTION MATERNELLE	1
47. FAIRE PREUVE D'IMAGINATION FACE AUX NOUVELLES QUESTION SOCIALES	1
48. LE CHEF D'ENTREPRISE EST UN AGENT DE RENOUVELLEMENT IRREMPLACABLE DANS LA CIVILISATION DU TRAVAIL	1
49. RESTER UNI A L'EGLISE	1
50. NE PAS DISSOCIER SALUT SPIRITUEL & ENGAGEMENT TEMPOREL	1
51. PROFESSER SA RELIGION DANS LA VIE PRIVEE ET PUBLIQUE	1
52. GARDER EN MEMOIRE LA JUSTE HIERARCHIE DES PRIORITES DE L'EXISTENCE	1
53. TOTAL	104

Les principes les plus fréquemment cités par ordre décroissant sont :

- Le chef d'entreprise doit contribuer au perfectionnement de chaque homme (9)
- Ressentir l'aspiration des collaborateurs à être traités en tant que personne (8)
- Soutenir plus particulièrement les catégories de travailleurs exposés (8)
- Développer la solidarité avec le travail (7)
- Nécessité pour les collaborateurs de participer autant que possible à la propriété de l'entreprise ou à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte (6)
- Transformer l'entreprise en communauté de vie (5)

Sur les 52 principes mis en évidence par l'analyse, ces 6 principes représentent plus de 40% des citations. Ils sont par conséquent l'indice d'une sorte de priorité dans le système de valeurs et de management du dirigeant chrétien. Chacun d'entre eux est fondé sur une intentionnalité particulière.

Le premier répond à une exigence de perfectionnement et de développement individuels. Le deuxième peut être considéré comme une condition du premier. Il traduit l'obligation faite au dirigeant de considérer ses collaborateurs dans toute leur humanité, en tant que sujets et non

objets. Le troisième et le quatrième expriment respectivement la nécessité du combat contre l'exclusion et le chômage. Le cinquième et le sixième visent tous deux à faire de l'entreprise une communauté. Toutefois, « la communauté de vie » insiste sur la face subjective du projet, dans laquelle les liens entre individus ne sont pas seulement mesurés à l'aune de l'efficacité, mais à celle de la fraternité, alors que la nécessité de l'association et de la participation reflète les conditions objectives à réunir pour obtenir une réelle « communauté d'activité et d'intérêts ».

Ainsi peut-on discerner quatre intentions rectrices du comportement du dirigeant :

- Le souci d'aider l'homme à se développer, que nous nommons par ellipse « perfection »
- La volonté de le reconnaître comme personne, ou « humanité »
- Le combat contre l'exclusion, ou « intégration »
- Le projet de transformer l'entreprise en un milieu vivant et solidaire, ou « communauté »

L'ensemble des 46 principes qui demeurent, une fois retranchés les six plus dominants, montre que la signification de beaucoup d'entre eux peut être apparentée à ces intentions majoritaires. Certains principes associés font également surgir de nouvelles intentions générales et significatives. Enfin, aux côtés de sept principes isolés, on note que des thèmes fondamentaux de la doctrine sociale de l'église recueillent très peu de voix.

Le tableau ci-joint traduit ces divers regroupements :

**Tableau 17 – Intentions structurantes – Dimensions négligées**

le chef d'entreprise doit contribuer au perfectionnement de chaque homme	9			
reconnaître la valeur individuelle des collaborateurs	1			
favoriser le perfectionnement intégral de l'homme	1			
permettre à chaque collaborateur d'accomplir sa vocation sur le lieu de travail	2			
le travail doit concourir à réaliser le sens de la vie humaine	1			
s'instruire, se cultiver, étudier est une activité essentielle de l'homme	1			
la formation doit permettre au travailleur de perfectionner sa capacité professionnelle	1			
la formation constitue le moyen moral favorisant une meilleure compréhension de la contribution au bien produit	1			
la formation doit embrasser l'homme tout entier	1			
		18	17%	<b>perfection</b>
le dirigeant doit avoir le souci constant du caractère humain de sa tâche	3			
ressentir l'aspiration des collaborateurs à être traités en tant que personne	8			
adapter le processus productif aux besoins de la personne et aux modalités de son existence	1			
reconnaître l'importance de la fonction maternelle	1			
		13	13%	<b>humanité</b>
faire effort pour créer une véritable collaboration entre tous	1			
l'entreprise est une communauté vivifiée par la solidarité du travail	1			
œuvrer à l'établissement de rapports humains fondés sur la vérité, la justice, l'amour et la liberté	3			
transformer l'entreprise en communauté de vie	5			
nécessaire pour les collaborateurs de participer autant que possible à la propriété de l'entreprise ou à sa gestion ou aux profits qu'elle apporte	6			
il y a communauté d'activité et d'intérêts entre le chef d'entreprise et ses salariés.	3			
développer chez les salariés le sens du bien commun	1			
		20	19%	<b>communauté</b>
la dignité de la personne humaine doit être sauvegardée en toutes circonstances	4			
lorsque quelqu'un se trompe, il faut nettement distinguer entre l'erreur, toujours à rejeter, et l'individu qui conserve sa dignité	1			
l'entreprise doit respecter et promouvoir la dignité humaine de ses membres, notamment en leur reconnaissant de manière effective un droit à l'exercice de la responsabilité	1			
L'homme doit agir par conscience libre, c'est-à-dire en fonction de sa conviction personnelle, de sa propre initiative, par son sens des responsabilités. la coercition est jugée contraire à la dignité et la liberté humaines	2			

		8	8%	dignité	<b>humanité</b> + dignité (21%)
surtout plus particulièrement les catégories de travailleurs exposés	8				
développer la solidarité avec le travail	7				
la personne humaine doit constituer le critère premier et ultime pour la planification de l'emploi	1				
		16	15%	<b>intégration</b>	
le dirigeant doit pratiquer la charité	1				
faire preuve de patience et de charité	2				
		3	3%	<b>charité</b>	
faire preuve d'un sens élevé de la justice	3				
le dirigeant doit pratiquer l'honnêteté, notamment en matière salariale	1				
le dirigeant doit faire preuve de droiture morale	1				
le chef d'entreprise doit faire preuve de justice et de modération	1				
diriger dans l'honnêteté	1				
		7	7%	<b>justice</b>	
se fonder sur la vertu évangélique de patience	1				
faire preuve de patience	2				<b>exemplarité</b>
		3	3%	<b>patience</b>	13%
favoriser la subsidiarité	1				
la subsidiarité suppose de n'intervenir qu'en fonction de la situation réelle des personnes	1				
		2	2%	<b>subsidiarité</b>	
l'unité entre le dirigeant, son personnel et ses représentants est la condition expresse de la paix sociale et la traduction de la propension naturelle du travail à unir	1				
dialoguer de manière effective avec le personnel et ses représentants	1				
les représentants du personnel doivent pouvoir se reconnaître dans l'entreprise grâce à la féconde collaboration qu'ils lui auront apportée	1				
		3	3%	<b>unité sociale</b>	
la fixation du salaire dépend de la situation de l'entreprise	1				
fixer la juste mesure du salaire	1				
		2	2%	<b>salaire</b>	
faire preuve d'imagination face aux nouvelles questions sociales	1				
le chef d'entreprise est un agent de renouvellement irremplaçable dans la civilisation du travail	1				
		2	2%	<b>innovation</b>	

tout en favorisant le plus possible les relations participatives, l'unité de direction de l'entreprise doit être préservée en la personne de son responsable	1			
développer la solidarité du travail	1			
pérenniser l'entreprise en tant que communauté humaine au service de la société tout entière	1			
rester uni à l'église	1			
ne pas dissocier salut spirituel & engagement temporel	1			
professer sa religion dans la vie privée et publique	1			
garder en mémoire la juste hiérarchie des priorités de l'existence	1			
		7	7%	divers
	104	104	100%	

Ce tableau permet de dégager 6 intentions susceptibles de guider l'action du dirigeant. Il confirme l'importance de considérer et traiter ses collaborateurs avec (1) humanité, ce qui implique le souci constant de préserver et promouvoir leur (2) dignité. Cette association naturelle entre humanité et dignité représente 21% des principes mobilisés par les dirigeants chrétiens. Il confirme également la volonté de ces derniers de transformer l'entreprise en (3) communauté (19%). Il souligne, au-delà du traitement humain dû aux individus, la nécessité de les aider à se développer, à (4) se perfectionner au travail (17%). Il ratifie enfin l'intention (5) d'intégrer ou de réintégrer le plus possible les exclus du travail et de la société (15%).

Toutefois, il met en évidence un nouveau contenu de la volonté des dirigeants : se montrer (6) exemplaire (13%) en tant que leader, en pratiquant notamment les vertus de charité, de justice et de patience. Une insistance toute particulière sur la justice est à relever.

A l'inverse, quatre intentions, qui revêtent une importance toute particulière dans la doctrine sociale de l'église catholique, font figure de parent pauvre. La première est de développer la subsidiarité dans l'entreprise (2%). S'il est vrai que ce principe a plutôt concerné jusqu'ici, au sein de l'Eglise, le rapport entre communautés intermédiaires, depuis l'individu jusqu'à l'état national, voire un groupement supranational comme l'Europe, il figure en revanche en très bonne place dans la doctrine du CFPC depuis de nombreuses années. Ainsi, le « vademecum CFPC » de 1996, dans sa deuxième édition, définit-il expressément la subsidiarité et renvoie



pour plus de précisions à un article de 1990 d'André Courtaigne<sup>605</sup>, président du CFPC de 1984 à 1988, et sans doute l'un des plus aptes à relier les racines théologiques du concept avec ses applications en entreprise<sup>606</sup>.

La réalisation de l'unité sociale entre dirigeants et représentants du personnel est également une des constantes de l'enseignement social de l'église, qui paraît peu présente chez les patrons catholiques auditionnés (3%). Il est vrai, comme nous le verrons plus loin, que certains sont à la tête de toutes petites entreprises non assujetties aux obligations légales relatives aux instances représentatives du personnel, mais cela ne permet pas de tout expliquer.

De même, la thématique du juste salaire, qui est, rappelons-le, au fondement même de la doctrine sociale contemporaine de l'église catholique depuis l'encyclique de Léon XIII, « Rerum Novarum » en 1891, est assez peu représentée (2%). Pourtant, elle est tout à fait explicite dans la doctrine du CFPC, où elle se prolonge en une « éthique des salaires »<sup>607</sup>.

Enfin, l'appel souvent réitéré du pape Paul VI à l'innovation et à l'imagination dans le domaine socio-économique, afin de contribuer à la résolution de la crise du monde du travail, est assez largement ignoré (2%).

Ces résultats sont un premier aperçu de la manière dont les dirigeants catholiques de PME du CFPC s'approprient – à leur façon et avec leur vocabulaire propre, rappelons-le instamment - le vaste ensemble constitué par la doctrine sociale de l'église catholique pour le conduire à des applications concrètes.

Il est intéressant de les compléter par l'examen de la répartition des 52 principes dans les sept conceptions constitutives de l'idéal du management selon la doctrine de l'église catholique :

---

<sup>605</sup> COURTAIGNE, A. La subsidiarité. *Professions & Entreprises*. Janvier 1990, n°778

<sup>606</sup> COURTAIGNE, A. *Confirmer l'entreprise, l'échelle de Jacob*. AUBIN Editeur : Saint Etienne, 1998. Chap. 3, Le respect de la personne avec le fils, p. 48-65.

<sup>607</sup> Fiche « Ethique des Salaires » 4.5 dans le « Vademecum CFPC », 1996

CONCEPTION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE	64	<b>62%</b>
CONCEPTION DU LIEN ENTRE INDIVIDU ET ENTREPRISE	14	<b>13%</b>
CONCEPTION DE L'INDIVIDU DANS L'ORGANISATION	11	<b>11%</b>
CONCEPTION DES PRATIQUES DE GRH	10	<b>10%</b>
CONCEPTION DU LIEN ENTRE DIRIGEANT ET COLLABORATEURS	2	<b>2%</b>
CONCEPTION DE L'ENTREPRISE	2	<b>2%</b>
CONCEPTION DU SYNDICALISME	1	<b>1%</b>
	104	<b>100%</b>

En dépit de leur caractère très contrasté, les proportions de fréquence obtenues ne sont pas d'interprétation immédiatement évidente.

Il est peu surprenant de constater que dans le vaste ensemble constitué par la doctrine sociale de l'église catholique, la plupart des principes mobilisés par le dirigeant se réfèrent à sa personne et à son action (62%), puisque c'est là précisément la vocation commune, au sein du CFPC, de vouloir traduire sa foi en actes professionnels

En revanche, si l'on ne connaissait pas l'importance que revêt pour lui le fait de transformer l'entreprise en communauté, on pourrait être tenté, au vu de la faiblesse des fréquences liées à la conception de l'entreprise, et de la bonne tenue de celles relatives à l'individu au travail ou dans l'entreprise, d'en conclure à une sorte de privilège exclusif accordé à de dernier, aux dépens de toute conception plus collective des relations humaines.

Cette insistance sur l'individu est une réalité, comme l'attestent les résultats antérieurs, mais il ne s'ensuit pas que le fait collectif est condamné. Il paraît beaucoup plus plausible d'affirmer que ces chiffres traduisent le degré extrême de centralité et de volontarisme qui caractérise la représentation que le dirigeant a de lui-même, jusqu'à la revendication d'être l'auteur de la conversion de l'entreprise en communauté, fait collectif par excellence.

Cette identification du dirigeant à son entreprise pourrait, à titre d'hypothèse, rendre également compte de la difficulté qu'il éprouve à imaginer et accepter d'autres auteurs possibles de la communauté de travail, comme les représentants du personnel. Il est vrai que

les fréquences relatives au « partenaire » social sont dans ces derniers chiffres (conception du syndicalisme : 1%) comme dans les précédents (unité sociale : 3%) très faibles.

Intéressons-nous maintenant aux conditions principales et secondaires qui affecte le processus de la valeur. Nous distinguerons successivement celles qui ont trait à l'identité catholique du dirigeant de PME (chapitre 12), et celles qui relèvent de la sphère « profane » (chapitre 13).

## **CHAPITRE XII – L’IDENTITE CATHOLIQUE DU DIRIGEANT DE PME**

Les données secondaires que nous avons étudiées précédemment ont attiré notre attention sur deux dimensions essentielles à la compréhension du processus d’influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME.

Elles ont tout d’abord permis de mettre en avant six grands facteurs susceptibles d’influencer la genèse et le maintien en activité des valeurs catholiques du dirigeant : son éducation religieuse, sa participation passée et présente à des organisations catholiques, sa relation aux chefs d’entreprise chrétiens et aux hommes d’Eglise, sa position vis-à-vis de l’Eglise Catholique, et enfin sa connaissance de l’enseignement social de cette dernière.

Puis, l’étude de l’histoire du CFPC, et notamment de son activité en Loire-Atlantique de 1976 à 1989, a mis en évidence plusieurs modalités par lesquelles s’expriment la participation du dirigeant à ce mouvement patronal catholique : le rôle stimulant de la préparation des assises nationales ; la contribution des «laïcs» à l’adaptation de l’enseignement social de l’Eglise à des réalités économiques et sociales changeantes, et, dans ces conditions, l’extrême importance accordée par le dirigeant aux témoignages des pairs, desquels sont induites des règles d’action nouvelles ; le crédit éventuellement plus grand accordé à ces règles, formalisées par les dirigeants chrétiens eux-mêmes, par rapport à une doctrine ecclésiale pas toujours bien connue, comprise et acceptée ; la relation dialectique qui unit le dirigeant à son Eglise.

L’étude approfondie de 15 interviews permet à la fois de confirmer et de préciser ces différentes propositions, mais elle fait également apparaître des caractéristiques nouvelles qui jettent une lumière nouvelle sur le dirigeant de PME catholique. Nous présenterons ces différents résultats au fil des grandes catégories qui structurent le processus d’influence des valeurs catholiques :

- Caractéristiques individuelles de source catholique
- Caractéristiques contextuelles de source catholique

- Caractéristiques individuelles mixtes (catholiques et profanes)
- Caractéristiques contextuelles mixtes (catholiques et profanes)
- Caractéristiques individuelles de source profane
- Caractéristiques contextuelles de source profane

## 1. CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE

Nous distinguerons dans cette partie l'ensemble des conditions qui affectent le processus de la valeur de l'influence particulière qu'exerce le CFPC sur ce dernier.

### *1.1. Conditions principales du processus*

5 conditions principales se détachent à l'analyse :

- L'éducation catholique reçue
- Les organisations catholiques fréquentées autres que le CFPC
- La vie catholique du dirigeant hors profession
- Les références proprement spirituelles qui guident son action
- Sa relation à l'Eglise Catholique

La fréquence de ces catégories sur les 15 interviews est la suivante :

Catégories	Fréquence
Education catholique	15
Autres organisations catholiques fréquentées	7
Vie catholique hors profession	9
Instances spirituelles d'orientation	10
Relation à l'Eglise Catholique	10

Le moyen de transmission le plus courant de la foi catholique est la famille. A la différence

des données secondaires où apparaît un récit de conversion tardive<sup>608</sup>, les dirigeants interrogés sont nés et ont grandi dans un « climat » catholique. Deux sortes de renforcement de cette prime éducation sont évoqués : une scolarité suivie dans un établissement religieux, ou plus directement parfois dispensée par des religieux ; ou bien le fait d'avoir grandi dans une ville marquée par le catholicisme<sup>609</sup>. Ces prolongements ne concernent toutefois que trois dirigeants. Cela n'implique pas que les autres ne le soient point, mais ils ne l'évoquent pas spontanément dans les interviews.

L'analyse de la catégorie « Autres organisations catholiques fréquentées » se présente de façon binaire. En effet, si seuls sept dirigeants sur 15 y font allusion, cela est notamment dû au fait que cinq autres dirigeants n'ont fréquenté que le CFPC, organisme dans lequel leur ancienneté est très forte, entre 15 et 25 ans.

Pour 6 dirigeants sur 7<sup>610</sup>, la fréquentation d'une ou plusieurs organisation catholiques autres que le CFPC correspond à une expérience antérieure à l'entrée dans celui-ci. Par conséquent, leur ancienneté au CFPC n'excède pas 8 ans, et c'est autour de la quarantaine que leur choix s'est porté sur lui.

La diversité des organisations catholiques fréquentées antérieurement est assez importante et seule l'action catholique indépendante (ACI) rassemble 3 suffrages sur un ensemble de 11 citations. Toutefois, si on ajoute à cela 2 citations concernant la JIC (jeunesse indépendante catholique), on observe que l'empreinte de la condition d'indépendant (professions libérales, commerçants, artisans, responsables d'entreprises de très petite taille) est souvent préalable à l'accès au statut de dirigeant ou au développement en taille de l'entreprise.

2 dirigeants sur 6 évoquent les raisons de leur départ de ces organisations. Tous deux à l'ACI, ils indiquent l'un que la modification sociologique de sa section, caractérisée par la montée du nombre d'enseignants, l'a peu à peu isolé et poussé ensuite à rechercher à nouveau des pairs,

---

<sup>608</sup> Nelson Gomez Teixeira, président de la fondation FIDES à Sao Paulo, ancien président de l'UNTAPAC pour l'Amérique Latine

<sup>609</sup> L'un des dirigeants fait ainsi allusion à la ville d'Angers

<sup>610</sup> Le septième appartient au CFPC, en tant que hors section, ce qui signifie que sa section a été dissoute faute d'effectifs suffisants, et qu'aujourd'hui il participe à un groupement chrétien informel : le relais des chefs d'entreprise de Cholet

des dirigeants ; l'autre, médecin à l'origine, que sa nomination à la tête d'une clinique lui a fait préférer un mouvement comme le CFPC, plus compatible avec sa nouvelle condition.

Parmi les autres organisations catholiques fréquentées qui renvoient à des mouvements assez connus, citons la JAC (jeunesse agricole catholique), le MCC (mouvement des cadres chrétiens) et les scouts. Le reste des institutions est composée de mouvances régionales et locales, souvent de caractère informel.<sup>611</sup>

Enfin, si 5 dirigeants sur 6 indiquent ou laissent entendre que cette première période dans une organisation catholique les a fortement marqués, en revanche, la nature de l'influence subie est d'une grande diversité, comme l'attestent les raisons avancées par 4 d'entre eux :

- rencontrer sa future épouse
- approfondir la foi familiale
- échanger et témoigner en petit groupe
- prendre conscience de sa valeur individuelle grâce au groupe
- partager avec des gens différents
- mettre au point des actions communes
- pouvoir exposer ses préoccupations avec spontanéité
- réfléchir et se former
- partager des moments de convivialité
- suivre un pèlerinage en terre sainte

En dépit de leur diversité, il conviendra de garder en mémoire ces raisons, car une partie d'entre elles constitueront les motifs d'entrée au CFPC de nos dirigeants, scellant ainsi une certaine continuité dans les choix des personnes interrogées.

La vie catholique du dirigeant hors profession fait surgir 3 catégories d'importance inégale.

---

<sup>611</sup> Exemple : le relais des chefs d'entreprise de Cholet

Sur 9 dirigeants concernés, 5 d'entre eux se déclarent explicitement pratiquants, et font de la messe et de la prière individuelle ou collective les piliers de cette pratique. La deuxième catégorie a trait au degré auquel leur entourage est inclus dans cette vie religieuse extra-professionnelle. Le plus significatif est ici que les 5 dirigeants concernés associent leur épouse à leur réflexion religieuse dans des groupements comme le CFPC (4 citations) ou plus informels (1 citation)<sup>612</sup>

Enfin, seuls 2 dirigeants évoquent une prise de responsabilité hors profession et CFPC comme l'animation d'activités liturgiques et paroissiales, ou la présidence active d'une association de parents d'élève dans un établissement catholique.

Si la pratique déclarée de la messe ou de la prière ne concerne que 5 dirigeants, en revanche ils sont 10 à faire état d'une ou plusieurs références proprement spirituelles qui guident leur action au quotidien.

Nous les avons regroupées autour de 4 thèmes significatifs. Sur 17 citations, la personne de Jésus est mentionnée 5 fois, celle de Dieu ou ses substituts<sup>613</sup> 4 fois, celle de l'esprit saint ou ses substituts<sup>614</sup> 2 fois. Le peuple chrétien, la référence fraternelle aux fidèles revient 5 fois.

Ces figures ou instances inhérentes à la profession de foi chrétienne jouent un rôle appréciable dans les propos des dirigeants. Elles constituent des repères ou des boussoles pour lesquels nous avons très souvent eu le sentiment qu'elles représentaient pour eux la référence ultime si l'on devait oublier tout le reste ou ne retenir qu'une chose essentielle dans la foi.

Par contraste, ces dirigeants entretiennent avec l'Eglise Catholique en tant qu'institution un rapport moins univoque. Cette catégorie, qui concerne 10 dirigeants, était déjà perceptible dans les données secondaires. Elle se ramifie en 4 caractéristiques présentant un intérêt quantitatif.

---

<sup>612</sup> Le relais des chefs d'entreprise de Cholet

<sup>613</sup> Exemples : la providence, ou le créateur

<sup>614</sup> Exemple : conscience chrétienne



La première renvoie aux hommes d'église fréquentés dans le passé et le présent. 9 dirigeants évoquent cet aspect, et il en résulte une grande diversité de statuts fréquentés au sein de la hiérarchie ecclésiastique depuis le prêtre de paroisse jusqu'à l'évêque présidant certaines assises du CFPC. Toutefois, sur un total de 12 citations, le conseiller spirituel de section du CFPC en représente le tiers.

Pour 6 dirigeants sur 9, ces hommes d'église sont dans 86% des cas<sup>615</sup> des figures de référence positives. Cette fonction référentielle présente 3 visages : l'homme d'église agit comme conseiller, ou il interpelle le dirigeant sur sa foi et sur ses actes, ou bien encore il est un exemple de comportement aux yeux de ce dernier. Sur les 6 dirigeants la modalité la plus habituelle est l'interpellation (4 cas sur 6)

La D.S.E n'est évoquée de manière explicite et formelle, dans le langage même de la doctrine et de ses principes, que par 5 dirigeants. 2 d'entre eux en ont une connaissance poussée, les 3 autres moyenne ou faible. Trois d'entre eux sont conduits dans les entretiens à développer leur niveau de compréhension de la doctrine, et il en résulte pour 2 d'entre eux une interprétation assez fidèle du corpus et très fidèle pour le dernier.

3 dirigeants sur 5 soulèvent expressément la question de l'approbation à donner à la D.S.E et trois autres celle de son influence sur eux. A chaque item, 2 dirigeants sur 3 répondent sans réserve par l'affirmative et concluent sur l'importance de l'assentiment dans le premier cas ou de la trace laissée sur eux dans le second.

Les canaux de diffusion de la doctrine explicitement évoqués par trois d'entre eux renvoient au CFPC. Ce sont les conseillers spirituels de section, les conférences ou les ateliers de réflexion des assises, ou bien le témoignage de patrons emblématiques.<sup>616</sup>

Enfin, 4 dirigeants s'expriment de manière plus générale sur le magistère de l'église auprès des fidèles. Leurs appréciations, rapportées à une mesure commune concernant le degré de

---

<sup>615</sup> 6 citations sur 7

<sup>616</sup> Tels François Michelin ou Bertrand Martin

réserve qu'ils manifestent vis-à-vis du magistère, vont « d'aucune réserve » (1) à « réserves majeures » (1). Entre ces extrêmes, 1 dirigeant émet des « réserves mineures », 1 autre « des réserves tempérées ».

### *1.2. Influence du CFPC*

Nous avons déjà noté cette influence à propos de la participation des épouses aux réunions du CFPC ainsi qu'à travers les rôles joués par les conseillers de section. Bien évidemment, les 15 dirigeants interrogés sont concernés par le CFPC, mais l'un d'entre eux l'a quitté. Son point de vue « à part » sera du plus grand intérêt une fois mieux connues les raisons pour lesquelles on entre et on agit au CFPC.

Peu de dirigeants signalent comment ils ont appris l'existence du mouvement. Mais, trois d'entre eux en indiquent les modalités : découverte de l'une des publications du CFPC, conseil d'adhésion donné par un membre de la famille, ou bien suggestion d'un homme d'église.

Les raisons d'adhérer au CFPC, puis, une fois dedans, les attentes développées par les membres, nous éclairent sur la structure et la hiérarchie de leurs motivations. En dépit d'une diversité apparente, les motifs principaux d'entrée dans le mouvement peuvent être regroupées en 4 familles<sup>617</sup> :

- Recherche d'une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle (5 citations)
- Partager en toute spontanéité avec d'autres dirigeants chrétiens (4)
- Faire mûrir sa réflexion (3)
- Recevoir un soutien moral, notamment suite à des difficultés professionnelles (3)

Notons également pour la suite du commentaire qu'un dirigeant mentionne être entré au

---

<sup>617</sup> 8 dirigeants concernés, 17 citations au total

CFPC en raison de sa campagne publique contre la corruption à la fin des années 80.

Lorsqu'on examine les attentes principales des membres<sup>618</sup>, il en résulte 2 familles principales :

- Rechercher une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle (4)
- Partager en toute spontanéité avec des chefs d'entreprise (5)

Ces deux aspirations sont cohérentes avec celles fournies sur les motifs d'entrée, et leur importance en est renforcée. Ainsi, nous commençons à discerner ce qui peut justifier en général l'adhésion et l'action au CFPC.

Le CFPC répond-il à ces aspirations ? Lorsque les dirigeants évoquent l'aide et l'éclairage qu'ils ont reçu du mouvement dans sa vocation première qui est de permettre une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle, on obtient les éléments suivants<sup>619</sup> :

- Partager et échanger avec des pairs (10 citations)
- Soutien moral et fraternité (8)
- Réfléchir et se former (5)
- Lutter contre la corruption (5)
- Prendre modèle sur des figures de référence (3)
- Se convertir (3)
- Equilibrer vie professionnelle et privée (2)
- Intégrer sa vie morale, intellectuelle et professionnelle (1)

Au terme de cet examen, on observe une assez bonne adéquation entre, d'une part, les raisons d'adhérer et d'agir au CFPC, et, d'autre part, les bienfaits que ses membres en retirent. La clef de la satisfaction vis-à-vis du mouvement semble, en effet, conditionnée par sa capacité à favoriser l'intégration entre foi et vie professionnelle, qui, à son tour, dépend de la possibilité de combler trois besoins fondamentaux : partager avec des dirigeants, se former, recevoir du

---

<sup>618</sup> 5 dirigeants concernés, 11 citations

<sup>619</sup> 11 dirigeants concernés, 37 citations

soutien. La lutte contre la corruption paraît plutôt une volonté propre au CFPC qu'il communique à ses membres.

Une dernière catégorie concerne moins de dirigeants, mais présente un intérêt majeur par rapport à la vocation du CFPC: l'orientation vers l'action. En effet, les incitations du mouvement à mieux intégrer foi et vie professionnelle débouchent-elles sur des actes tangibles, ou, autrement dit, le CFPC aide-t-il vraiment à réfléchir sur le passage à l'acte puis à le provoquer ?

6 dirigeants prennent position sur ce point, dont celui qui a quitté le CFPC. Parmi les 5 adhérents, 4 se déclarent satisfaits, et 1 insatisfait. Lorsque, toutefois, des exemples viennent étayer cette satisfaction, il est frappant de constater que 4 d'entre eux renvoient à l'aide et au soutien psychologiques apportés aux dirigeants en danger, et 1 seulement à la résolution de problèmes de gestion concrets.

La personne qui a quitté le CFPC se montre, quant à elle, très insatisfaite de cette orientation vers l'action. Il est très intéressant, en outre, de constater que sa critique en règle du CFPC vient comme confirmer a contrario les raisons d'adhérer et de demeurer au CFPC. En effet, sur le chapitre de l'intégration entre foi et vie professionnelle, elle considère que les réunions du CFPC favorisent la bonne conscience des membres en les détournant d'agir, qu'il y a une vraie carence de réflexion sur le lien entre la foi et les actes dans l'entreprise, et qu'un intérêt trop exclusif pour l'étude de textes proprement religieux ne favorise pas cette liaison.

Sur le chapitre de la formation, elle considère que le niveau de réflexion des membres est très insuffisant, et que la D.S.E n'est pas étudiée. Enfin, elle regrette l'absence de véritables chefs d'entreprise parmi les membres avec qui partager, au profit des professions libérales et des cadres salariés.<sup>620</sup>

Ce dernier grief est d'une portée plus vaste qu'une simple critique individuelle. En effet, la

---

<sup>620</sup> « Parce que d'abord, il y avait beaucoup d'assureurs, il y avait beaucoup de banquiers salariés de machin truc et moi je voulais travailler avec des dirigeants, des mecs qui avaient les mêmes responsabilités que moi. » CM, interview n°5.

recherche de partage avec des pairs, des dirigeants chrétiens, l'une des toutes premières aspirations des membres, dissimule une fracture silencieuse sur le sens qu'il convient de donner au mot dirigeant. Le CFPC comprend aussi bien des chefs d'entreprise propriétaires de leur entreprise que des indépendants, des professions libérales, des cadres salariés et des fonctionnaires. Hormis le cas limite des consultants solitaires, tous les autres gèrent des équipes de plus ou moins grande taille.

Des divergences s'expriment à ce sujet, comme nous le verrons dans l'examen des caractéristiques profanes du processus de la valeur. Toutefois, un consensus apparent autour de l'identité chrétienne et autour d'une idée très inclusive de la définition du dirigeant semble dominer les esprits. Ainsi, quand 9 interviewés évoquent leur relation aux autres dirigeants chrétiens du CFPC, hormis la personne dissidente déjà mentionnée, tous en ont une représentation positive qui oscille entre la figure de référence (6) et/ou la figure du pair partageant les mêmes préoccupations (5).

L'ancienneté des répondants est pour 9 d'entre eux faible, inférieure à 8 ans, mais nous avons constaté plus haut que cela tenait pour 6 d'entre eux à la fréquentation d'une autre organisation catholique auparavant. 5 d'entre eux à l'inverse ont rejoint le mouvement très jeune. L'engagement dans le mouvement conduit dans près de 60% des cas à des prises de responsabilité. La plupart (6/8 dirigeants concernés) deviennent responsables de section, et plus rarement coordonnent plusieurs sections ou en créent une.

La figure de base de l'adhérent ou du responsable de section est parfois complétée par des positions plus marquées dans le mouvement. Ainsi, sur 4 dirigeants concernés, certains sont de véritables figures de référence (2), citées par les autres membres<sup>621</sup>, et/ou des militants actifs (3), et/ou des réformateurs (1)<sup>622</sup>

L'analyse des données primaires renforce l'idée, mais de manière modérée, que l'activité des adhérents est en quelque sorte couronnée par la préparation et la participation aux assises

---

<sup>621</sup> Tel JPD, par exemple, dont le cas a été analysé en détail au chapitre VIII

<sup>622</sup> On doit à JPP d'avoir notamment contribué dans les sections de Nantes à la création de sections à taille humaine pour pouvoir échanger et témoigner

nationales. 2 dirigeants confirment que l'impact des la préparation des assises nationales sur la mobilisation des membres est fort. 4 dirigeants estiment que la participation à celles-ci renforce la volonté du dirigeant de mettre en œuvre ses principes chrétiens dans la sphère professionnelle. Enfin, 2 répondants notent l'influence des périodes post-assises sur le renouvellement des membres (entrées et sorties plus marquées), leur mobilisation accrue et leurs valeurs renforcées.

Des catégories inédites résultent encore de l'analyse de l'influence du CFPC. Toutefois, la plupart n'ont qu'un caractère embryonnaire à cette étape de notre enquête, le plus souvent en relation avec un seul dirigeant. En revanche, certaines d'entre elles se cristallisent autour de 2 à 5 dirigeants et pourraient être l'indice de catégories plus substantielles dans l'avenir.

Nous en mentionnerons deux. La première a trait à la doctrine du CFPC. 5 dirigeants l'évoquent et 3 d'entre eux en s'efforçant de marquer leur degré d'approbation. Ce faisant, il font apparaître les 3 thèmes suivants : lutte contre la corruption, conception du chef d'entreprise et réduction du temps de travail. Alors que les 2 premiers thèmes suscitent leur accord, ce qui tend à renforcer nos conclusions antérieures sur ces points, la réduction du temps de travail soulève la critique plutôt véhémement de 2 d'entre eux. On a là une illustration intéressante de possibles réserves vis-à-vis du « magistère » propre, en quelque sorte, des instances centrales du CFPC.

Dans le droit fil de ces constats, on peut ajouter qu'il n'y a pas forcément unanimité sur la perception du CFPC. Sur 3 dirigeants concernés par cette catégorie, l'un insiste sur le caractère libéral et œcuménique du CFPC, l'autre sur sa dimension œcuménique, le dernier, à l'inverse, sur son caractère de mouvement de l'église catholique. Ainsi, voit-on deux formes d'arbitrage sous-tendre la conception du CFPC. Faut-il, sur un certain nombre de sujets voire tous, exprimer des positions communes, propres à l'ensemble des membres du CFPC (posture organique), ou bien tolérer de fortes différenciations individuelles (posture libérale) ? Le CFPC est-il plutôt un mouvement d'église catholique ou un mouvement chrétien, qui doit alors largement accueillir la sensibilité protestante ?

Du point de vue national, le CFPC se définit comme œcuménique, tout en se voulant le relais

de la D.S.E dans le monde économique, mais ces premières informations montrent que la question reste posée pour certains au niveau individuel. Ce débat interne est corroboré par le fait qu'en parallèle à ces interrogations institutionnelles, 4 dirigeants parmi les répondants évoquent aussi leur rapport aux valeurs protestantes.

Trois d'entre eux soulignent percevoir fortement leurs différences avec les valeurs catholiques et considèrent être ouverts à ces différences, alors qu'un quatrième a du mal à les accepter, celui-là même qui souligne l'appartenance du CFPC aux mouvements de l'église catholique. Parmi ceux qui se montrent ouverts, on relève, à l'inverse, la présence du dirigeant « dissident », dont le départ du CFPC est contemporain d'une remise en question plus vaste de la foi catholique.

En effet, la foi protestante lui paraît plus simple, moins compliqué, moins porté, selon ses propres mots, à l'ostentation, et se fonde d'après lui sur les symboles essentiels du christianisme (la croix, la communion)

Pour un autre dirigeant, une figure de référence du CFPC, ces différences permettent de cerner l'identité propre au mouvement, et permettent la clarification d'éléments de doctrine religieuse. Enfin, un dernier répondant évoque l'idée d'un enrichissement mutuel entre les deux types de croyance.

## **2.CARACTERISTIQUES CONTEXTUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE**

Dans le contexte général de discrétion des catholiques sur leur croyance et leur foi dans la vie publique, que nous avons nommé précédemment « déconfessionnalisation », nous avons noté précédemment que plusieurs des histoires de dirigeants catholiques que nous avons recueillies évoquent la publicité de leur engagement au sein du CFPC dans l'entreprise. Nous avons souligné que la plupart ne cherchent pas à l'afficher, non pas qu'ils en aient honte, mais parce qu'ils estiment que c'est soit leur affaire, soit qu'ils pourraient aggraver inutilement leur interlocuteur en le faisant.

Un examen plus attentif des données primaires montre que 7 dirigeants sont concernés par ce point. Le concept général de « déconfectionnalisation » se décompose en deux catégories :

- Connaissance de l'engagement chrétien du dirigeant par autrui ;
- Evocation de l'engagement chrétien du dirigeant avec autrui

Les salariés de ces dirigeants connaissent tous son engagement. En revanche, seuls quatre d'entre eux déclarent évoquer ouvertement celui-ci avec leurs collaborateurs. L'un le fait fréquemment, deux autres occasionnellement et le dernier rarement. On note également que deux des dirigeants sur les quatre s'entretiennent également de leur appartenance à des clients, l'un fréquemment, l'autre rarement.

Une dernière catégorie, plus embryonnaire, sur « l'influence régionale du catholicisme » doit être relevée. Elle concerne 3 dirigeants, qui sont tous situés en Vendée, et estiment que cette influence a été et reste forte sur leur parcours ou leur action présente.

Examinons maintenant les conditions relatives à la sphère « profane » ou « mixte ».



## CHAPITRE XIII – AUTRES VALEURS ET CONDITIONS INFLUENTES

### 1. CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES MIXTES

Le fait marquant de cette rubrique est la catégorie « perception de la cohérence entre sa foi et ses actes dans l'entreprise ». En effet, six dirigeants considèrent que la recherche de la plus grande adéquation possible entre leur croyance et leur action dans leur entreprise a une très forte influence sur leur comportement. Ce constat est conforme, d'une part, à la vocation du CFPC, et, d'autre part, à la prépondérance de ce thème comme motif d'entrée dans le mouvement ou attente caractéristique à son égard.

Il est intéressant enfin de noter que chez trois dirigeants, propriétaires de leur entreprise, les choix de carrière ont été dictés par une double inspiration.

Pour le premier, le plus important était de choisir une activité qui rende un service aux hommes. C'est la raison pour laquelle il a choisi d'accepter de prendre la direction d'une clinique administrée par des religieuses. Mais, dans le même temps, ce dirigeant déclare aussi avoir voulu toujours rester maître de son action et pour cela préférer la direction d'une PME plutôt qu'un poste de salarié.

Pour le deuxième, le développement de son entreprise le conduit à rechercher un partenaire de plus grande envergure. Mais, il s'impose de ne sélectionner qu'un groupe sinon « chrétien » du moins « humaniste » et dont les règles éthiques seront fortes.

Pour le troisième, diriger une PME, c'est d'abord servir une profession, une branche d'activité toute entière définie par un besoin particulier. Mais, dans le même temps, on n'imagine pas cette personne être autre chose qu'un entrepreneur tant son histoire passée et présente est marquée par le goût pour le défi, la volonté de prouver sa valeur et le désir de vaincre.

On voit par conséquent comment des inspirations de source catholique et profane se combinent en une alchimie déterminante dans le choix de devenir dirigeant.

## **2.CARACTERISTIQUES CONTEXTUELLES MIXTES**

Le fait pour les salariés de renvoyer aux dirigeants ou leur laisser entendre qu'ils agissent en conformité avec leur foi est influent pour 5 d'entre eux. Pour deux répondants, cela est même déterminant. Cette catégorie, qui vient compléter celle de « perception de la cohérence entre sa foi et ses actes dans l'entreprise », renforce les constats sur l'importance de l'intégration entre foi et profession.

De même, constate-t-on que, pour trois dirigeants, une double détermination, à la fois catholique et profane, survient dans la composition du conseil d'administration de l'entreprise ou dans sa stratégie.

Pour deux dirigeants, en effet, les propriétaires de l'entreprise ont été historiquement des religieuses. Toutefois, pour le premier, elles le sont restées le temps de son mandat, alors que pour le deuxième, elles ont souhaité céder l'entreprise mais à la condition expresse que les nouveaux propriétaires en soient des médecins. Il est frappant de constater d'ailleurs que ces dirigeants ont été tous deux chefs de cliniques.

En outre, dans le deuxième cas, les religieuses ont insisté pour que l'entreprise définisse explicitement sa mission comme un service rendu aux patients, aux praticiens et au personnel, c'est-à-dire, dans un vocabulaire plus actuel, aux parties prenantes de l'entreprise.

Un dernier dirigeant, fonctionnaire dans la fonction publique territoriale et à la tête d'un office HLM, fait quant à lui état de la proximité de vue qui l'unit au président de son conseil d'administration, catholique comme lui. Pour des raisons réglementaires, cette personne est

nécessairement un conseiller général.

Ainsi, on observe que la nécessité de donner un conseil d'administration à une PME, de définir une mission stratégique, ou de devoir choisir la présidence d'un office HLM parmi des conseillers généraux, s'unissent à des déterminations catholiques spécifiques qui vont, chez les uns, justifier un intérêt durable à demeurer à la tête de l'entreprise, chez l'autre faciliter considérablement le choix et la mise en œuvre de sa politique.

### **3.CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES DE SOURCE PROFANE**

La plupart des dirigeants qui reviennent sur leurs jeunes années ont fait des études supérieures (6 sur 8). 4 d'entre eux ont été cadres dans l'entreprise familiale avant de la diriger. Il est intéressant de noter que certains (4) ont eu des conflits d'autorité avec leur entourage. Tantôt avec les supérieurs et les collaborateurs, tantôt avec des associés ou des membres de la famille présents dans l'entreprise à des postes importants.

Cette remarque peut être rapprochée des chiffres obtenus sur les catégories « Profil d'entrepreneur » (8), « Profil d'innovateur » (8), et « Goût du leadership » (7). Dans l'ensemble, nous sommes en présence d'hommes de « tempérament », avec de légères accentuations qui commencent à affleurer.

Ainsi, le profil d'innovateur se caractérise chez 4 d'entre eux (50%) par un goût marqué pour le progrès, aussi bien des hommes que de l'administration des choses. Ceux qui affichent leur goût pour le leadership ont un intérêt prononcé pour « l'indépendance » (5/8).

On retrouve ici quelques-uns des traits qui caractérisent fréquemment le dirigeant de PME ou l'entrepreneur dans la littérature qui leur est consacrée. Ce sont toutefois des hommes qui, au moment des entretiens, ont en majorité dépassé la cinquantaine (8/11), et qui, pour la plupart,

sont aux commandes de l'entreprise depuis longtemps.

7 d'entre eux assument ou ont assumé des fonctions dans des associations patronales autres que le CFPC. Il s'agit le plus souvent d'une union patronale territoriale, d'un syndicat professionnel, d'un club local, ou pour 2 d'entre eux le CJD, avant leur entrée au CFPC.

Comme nous l'avons suggéré précédemment des divergences s'expriment parmi eux à propos de la « bonne » définition du dirigeant. Pour 2 répondants, celui-ci se confond avec le chef d'entreprise propriétaire de cette dernière et pour lequel l'échec est assimilé au risque maximum, car, aux pertes économiques s'ajoute le discrédit et la mauvaise réputation. Un autre membre, à la tête d'une agence immobilière, souffre, quant à lui, d'une sorte de complexe d'infériorité et ne se considère pas comme un « vrai » dirigeant. Il estime que pour mériter ce titre, il faut réunir certaines conditions comme d'appartenir à une entreprise de taille significative, d'être confrontée à une organisation étoffée et explicite, si possible dans l'industrie ; peu importe en définitive si l'on est propriétaire ou salarié. Un autre dirigeant, fonctionnaire dans le public, tout en indiquant que son salaire est fixé par décret et que les risques encourus sont limités, fait néanmoins valoir le nombre de personnes et l'ampleur des budgets gérés dans son activité. Enfin, un dernier répondant, l'une des figures de référence dans le mouvement, cherche à mettre en avant l'idée somme toute consensuelle selon laquelle l'unité de condition du patronat est supérieure aux différences qui pourraient les séparer, voire les opposer. Il est vrai que, s'exprimant ainsi, il a notamment en vue l'unité du patronat chrétien. Et, de fait, comme nous l'indiquions plus haut, l'identité chrétienne semble de nature à atténuer des différences de condition qui, sans doute, apparaîtraient plus crûment sans cela.

La présence de cette identité dans une rubrique consacrée à l'aspect « profane » de la personnalité et de l'histoire du dirigeant est également perceptible dans l'examen du rapport qu'il entretient avec la notion « d'investissement ». 5 d'entre eux s'expriment à ce sujet, et à une exception notable près, ils considèrent que l'investissement doit relever d'une rationalité économique en rapport avec la recherche d'un développement de l'entreprise. Mais, tous, dans le même temps, font de « l'investissement » une valeur en soi qu'il convient de cultiver pour servir le travail dans et hors de l'entreprise. De ce point de vue, 4 dirigeants accordent aux « jeunes » et à leur accès au monde du travail une importance particulière.

Enfin, cette identité « profane » du dirigeant renvoie chez lui à des valeurs qui entrent en relation plus ou moins harmonieuses, ou, à l'inverse, conflictuelles, avec les valeurs chrétiennes.

Dix dirigeants sont concernés par la confrontation entre ces dernières et celles issues de celles qu'à grands traits on pourrait regrouper sous le nom de libéralisme économique. L'évocation concrète de quelques-unes de ces confrontations permettra de se faire une meilleure idée qu'une conclusion trop immédiate sur le degré d'identité, de composition ou d'opposition entre ces deux types de valeurs.

Ainsi, chez PB, note-t-on une défense véhémante de l'idée que les salaires devraient être très fortement indexés sur les variations d'activité des entreprises, idée contraire aux principes élémentaires de la constitution du juste salaire selon la D.S.E. Mais, dans le même temps, son éloge appuyé de l'initiative dans le domaine économique, et sa critique parallèle de l'inhibition des banquiers français qui préféreraient la sécurité au risque en matière d'investissement, ne présente aucune difficulté particulière pour la conscience chrétienne.

Les propos de FN relèvent fréquemment de dilemmes. Quand il relate ses rapports tumultueux avec l'un de ses collaborateurs syndicaliste, il se dit très conscient de sa « pente » naturelle qui est, comme il le suggère, d'écouter avec beaucoup d'attention, peut-être trop selon lui, toutes les initiatives et les revendications du personnel, d'où qu'elles viennent. Mais, comme s'il tenait à marquer l'excès de cette attitude chez lui, il avoue aussitôt son approbation pour les méthodes de son associé qui considère que les relations avec les partenaires sociaux sont à gérer comme des rapports de force : « syndicat...j'avais peur un peu des syndicats, c'est vrai. (...) D'une part ma formation était faible, mon adjoint pouvait prendre ça mais il le prenait de façon, je dirais, patronale capitaliste. Beaucoup plus que moi. Et en dehors de cette ligne là, il n'y en a pas d'autre, il faut suivre. »

Lorsque FN est conduit à constater que l'un de ses collaborateurs est en conflit ouvert avec son responsable, il licencie celui-là, malgré l'estime qu'il lui porte, mais le retour de la paix et le respect de la hiérarchie semblent à ce prix. Cette décision est moralement douloureuse pour lui, mais, plus tard, il retrouvera et renouera avec cette personne dans un cadre liturgique et recevra d'elle la communion.

JPP soutient parfois des idées contradictoires. Lorsqu'il entend un chef d'entreprise chrétien déclarer que l'entreprise a pour but de créer des emplois, des richesses et de faciliter leur distribution, il approuve. Toutefois, plus avant dans l'entretien, il se trouve également en accord avec l'idée que l'entreprise a d'abord pour but de satisfaire le client et pas systématiquement de créer des emplois. Il rejette, en revanche, le primat consenti à l'actionnaire et au pouvoir de la finance, et considère que la mise en valeur durable des ressources humaines est un devoir de l'entreprise.

PD insiste sur le droit de l'actionnaire à la rémunération de son capital, et trouve la mentalité française insuffisamment sensible à cette nécessité. Pour autant, il considère que l'actionnaire, ou l'épargnant, doit utiliser ou investir ses avoirs au service du bien commun et non à des fins purement personnelles. Cette perspective est complétée chez lui par la condamnation sans appel de l'idée que la recherche de rentabilité immédiate par les fonds de pension exige le recours aux licenciements.

CM, qui a quitté le CFPC, estime qu'il faut savoir se séparer des éléments incompetents, qui compromettent l'avenir de l'entreprise. Cela peut être rendu difficile par le fait de parfois bien connaître les personnes. Aussi, faut-il faire tout son possible pour les accompagner et les aider à assumer cette situation et, si possible, à se reclasser.

PJ s'irrite des conceptions souvent très rudes qui prévalent encore, selon lui, chez les directeurs de ressources humaines. L'individu, en effet, n'est pas une compétence provisoire dont il faut se séparer dès qu'elle ne sert plus. A cette vision, semble-t-il dominante, il oppose l'idée que l'individu est un être complexe dont il faut assurer le développement.

Identité, composition ou opposition semblent bien être les termes de la relation qui s'instaure entre les valeurs chrétiennes et celles du libéralisme économique dans l'esprit des dirigeants. Cela se traduit tantôt par des dilemmes éthiques, tantôt par des contradictions ouvertes ou bien par des synthèses cohérentes.

Dans la composition finale du système de valeurs du dirigeant chrétien, on note aussi la

présence d'au moins quatre autres types de références, mais dans des proportions, il est vrai, moindres que les valeurs libérales.

En effet, les valeurs du nouveau management (ou management participatif) concernent trois dirigeants qui soulignent leur proximité aux valeurs chrétiennes. Celles de l'économie sociale ou de l'humanisme sont également mentionnées mais par peu de répondants (respectivement 2 et 1).

Il est à noter enfin chez quatre dirigeants le souci du politique, et un intérêt marqué pour la vie de la cité.

#### **4.CARACTERISTIQUES CONTEXTUELLES DE SOURCE PROFANE**

L'examen des caractéristiques propres au secteur d'activité fait surgir de multiples catégories (21), mais trois d'entre elles se détachent par leur poids :

- le degré d'influence des contraintes et des normes (6)
- la productivité dans la profession (5)
- les métiers du secteur (5)

La première met particulièrement en relief la croissance ou la force des contraintes et des normes juridiques (6) ou déontologiques (5) dans le secteur. Ainsi, les premières sont-elles fortes pour 5 dirigeants et croissantes pour 3 d'entre eux. Les secondes sont jugées fortes par 4 répondants et croissantes par 2.

La productivité dans la profession paraît croissante à 5 dirigeants. Ils sont le même nombre à souligner la diversité autant que la spécificité des métiers du secteur sur lequel ils interviennent et 4 à noter leur rapidité d'évolution.

Ajoutons enfin, en relation avec notre questionnaire, que trois dirigeants sont concernés par le thème des pratiques non éthiques dans le secteur. Deux les jugent fréquentes et un occasionnelles. Les deux premiers appartiennent au même secteur, l'immobilier.

L'étude des caractéristiques de l'entreprise permet de dégager 10 catégories plus particulièrement affirmées.

La plupart des dirigeants (8/12) appartiennent à des structures de moins de 200 personnes, avec une forte concentration (5) sur la moyenne entreprise de 50 à 199 salariés. Ces chiffres nous rapprochent de la moyenne nationale dans laquelle 70% des chefs d'entreprise gèrent moins de 200 personnes.

La situation économique de la plupart des entreprises est bonne ou prospère (8/11). Elles sont parfois rattachées à des groupes plus vastes (6), travaillent en réseau (1) ou en sous-traitance (1). Dans le premier cas, leur dépendance est juridique (6) ou renvoie à des méthodes de gestion communes (6), mais elles conservent souvent leur autonomie culturelle (4). La zone d'intervention est souvent régionale ou locale (4/6). Le type d'actionnariat pratiqué est très varié, depuis une propriété quasi monopolistique de l'entreprise jusqu'à une répartition égalitaire entre associés.

L'organisation est souvent simple (6/9), les problèmes d'adaptation des hommes aux postes rarement critiques (1/7). La culture d'entreprise est souvent homogène (5/9), et le mode de management le plus répandu est de caractère collégial (4 entreprises sur 7 sont dirigées par des associés). La politique en faveur de la qualité est souvent soutenue (4/5).

Enfin, la décomposition des caractéristiques des salariés ne fait pas ressortir de catégorie vraiment marquante sinon que 3 dirigeants sur 6 ont été un jour confrontés à un comportement hostile de la part de certains de leurs collaborateurs.



## CONCLUSION

Le modèle d'analyse du processus d'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management est au cœur des trois réponses principales que notre recherche fournit à la question posée. En effet, cette place centrale est d'abord déterminée, en amont, par le dégagement d'un idéal du management selon la doctrine sociale de l'église catholique.

Celui-ci fournit, on l'a vu, une représentation très complète sinon exhaustive des valeurs catholiques à caractère socio-économique que le dirigeant va mobiliser dans l'action. La capacité des principes de cet idéal à représenter les valeurs du dirigeant résulte de la conjonction de plusieurs facteurs.

Le premier tient à la nature même de la constitution de la DSE : un effort pour adapter des principes religieux aux conditions économiques et sociales de la modernité et pour actualiser leur formulation en fonction de l'évolution de ces conditions. Nous avons noté que cette raison d'être lui confère une place particulière, pour ainsi dire stratégique, au sein des trois sources dans lesquelles se forge « l'éthos » propre au dirigeant catholique : l'ancien et le nouveau testament, la magistère de l'église, qui comprend notamment la DSE dans sa version moderne (depuis l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII, en 1891), et la « doctrine » éventuelle de l'organisation patronale confessionnelle à laquelle il appartient. Elle est, en effet, à la fois une traduction des principes vétéro et néo-testamentaires au sein des conditions économiques et sociales contemporaines, et un fondement nécessaire des « doctrines » dérivées qu'énoncent des mouvements comme le CFPC.

Le deuxième facteur qui justifie le lien privilégié qui existe entre les principes de l'idéal de management catholique que nous avons défini et les valeurs propres au dirigeant du CFPC découle du premier. En effet, par son histoire et son identité, le CFPC est un mouvement destiné à promouvoir, diffuser et appliquer la doctrine sociale de l'église catholique. Ainsi, entre ses membres, qui appartiennent ouvertement, dans leur grande majorité, à la confession catholique, et les principes de la doctrine existe-t-il un lien d'autorité putatif, qui, nous l'avons montré, n'est qu'une déclinaison particulière des relations subtiles qui unissent le fidèle laïc au magistère de l'Eglise. Cela n'implique pas, avons-nous insisté, que ces principes soient

connus ou formulés comme tels par le dirigeant, ni qu'ils soient nécessairement tous « reçus » et appliqués.

Le troisième et dernier facteur renvoie à la théorie de la valeur selon Lavelle<sup>623</sup>. Rappelons, en effet, que, pour celui-ci, la propriété principale de toute valeur particulière et individuelle n'est pas tant d'être seulement représentable par l'énoncé d'une idée (liberté, solidarité, etc.), ou d'un principe moral, comme ici, mais de renvoyer à un acte de l'esprit, un mouvement intentionnel du sujet humain qui cherche à transformer cette idée ou ce principe en une réalité. Cette position, si elle souligne avec justesse l'idée que la valeur ne se confond pas avec le principe, met a contrario en évidence l'aptitude de ce dernier à servir de repère, d'indicateur de la valeur, en somme de la représenter.

Toutefois, outre son utilité objective dans la construction du modèle, l'idéal du management selon la DSE, permet aussi de mieux comprendre la position catholique sur ce thème. Du reste, cette explicitation converge avec quelques-unes des demandes sociales du moment. Du côté de l'Eglise Catholique, des voix autorisées s'élèvent pour reconnaître que « les documents officiels sont insuffisamment relayés par des présentations simplifiées qui seraient nécessaires pour la plus grande partie du public. »<sup>624</sup>. En outre, toujours pour ce même auteur, sans doute l'un des meilleurs connaisseurs de l'enseignement social de l'Eglise : « dans l'époque récente, les documents, particulièrement romains, ont été beaucoup trop longs, au demeurant mal écrits et, plus encore, mal traduits. Fréquemment, ils sont répétitifs. Et abstraits, à force de ne pas vouloir désigner trop directement les réalités. »<sup>625</sup> La prise de conscience dans l'Eglise a été suffisamment forte pour l'inciter à préparer pour l'an 2000 une grande synthèse de la doctrine sociale en forme de « catéchisme »<sup>626</sup>.

Ce sentiment rejoint le propos de Michel Albert en 1991, dans la préface de l'ouvrage « Les Eglises face à l'entreprise »<sup>627</sup> : « les témoignages de chefs d'entreprise réunis dans cet ouvrage

---

<sup>623</sup> LAVELLE, L. *Traité des valeurs : théorie générale de la valeur*. Tome premier. Paris : PUF, 1951. 751 p.

<sup>624</sup> CALVEZ, JY. *Les silences de la doctrine sociale catholique*. Paris : Les Editions de l'Atelier/Editions ouvrières. 1999, p. 24

<sup>625</sup> Id., p. 25

<sup>626</sup> Cf. Congrégation pour l'Education Catholique. La nature de la doctrine sociale (extrait). *Questions actuelles*, juillet-août 1999, n°8, p. 10.

<sup>627</sup> UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 271 p.

montrent que même des militants aussi actifs que compétents sont souvent plus fermes dans l'expression concrète, vivante et responsable de leur foi, que dans la connaissance des textes fondateurs ici rassemblés. Ne nous faisons pas d'illusions, *la doctrine sociale des Eglises est encore largement ignorée*. (...) les textes pontificaux se caractérisent, me semble-t-il, par un style souvent peu pédagogique et dont la profondeur théologique et éthique n'en rend pas facilement discernable les applications concrètes. »<sup>628</sup>

De ce point de vue, l'idéal catholique du management et de la gestion des ressources humaines que nous avons défini pour les besoins de notre recherche nous semble pouvoir contribuer à répondre à une première attente, celle des dirigeants, des managers, des DRH et cadres de ressources humaines de confession catholique. Mais il peut, bien entendu, intéresser aussi tout dirigeant ou cadre confronté à des questions éthiques dans l'exercice de son management.

Un autre intérêt de ce travail réside dans les derniers développements de la littérature en « éthique des affaires » aux Etats-Unis. On note, en effet, depuis trois à quatre ans, une production croissante d'articles qui cherchent de manière générale à mieux situer l'influence du facteur religieux sur le comportement des membres de l'entreprise et sur son fonctionnement, et plus spécifiquement sur la résolution des dilemmes éthiques suscités par ce dernier. Comme d'ordinaire dans ce champ, l'approche peut être d'ambition normative, et vise alors à actualiser la valeur d'une tradition religieuse pour affronter les dilemmes de la vie en entreprise<sup>629</sup>, ou bien elle se veut empirique, et cherche à vérifier l'existence d'un lien entre des formes variables d'adhésion religieuse et des comportements au travail.<sup>630</sup> La manière dont nous avons constitué l'idéal catholique de management et de gestion des ressources humaines fournit, nous semble-t-il, une description assez complète des valeurs de référence de cette tradition religieuse dans ces domaines. Elle peut servir de point de départ ou de base à des recherches à caractère normatif ou empirique.

---

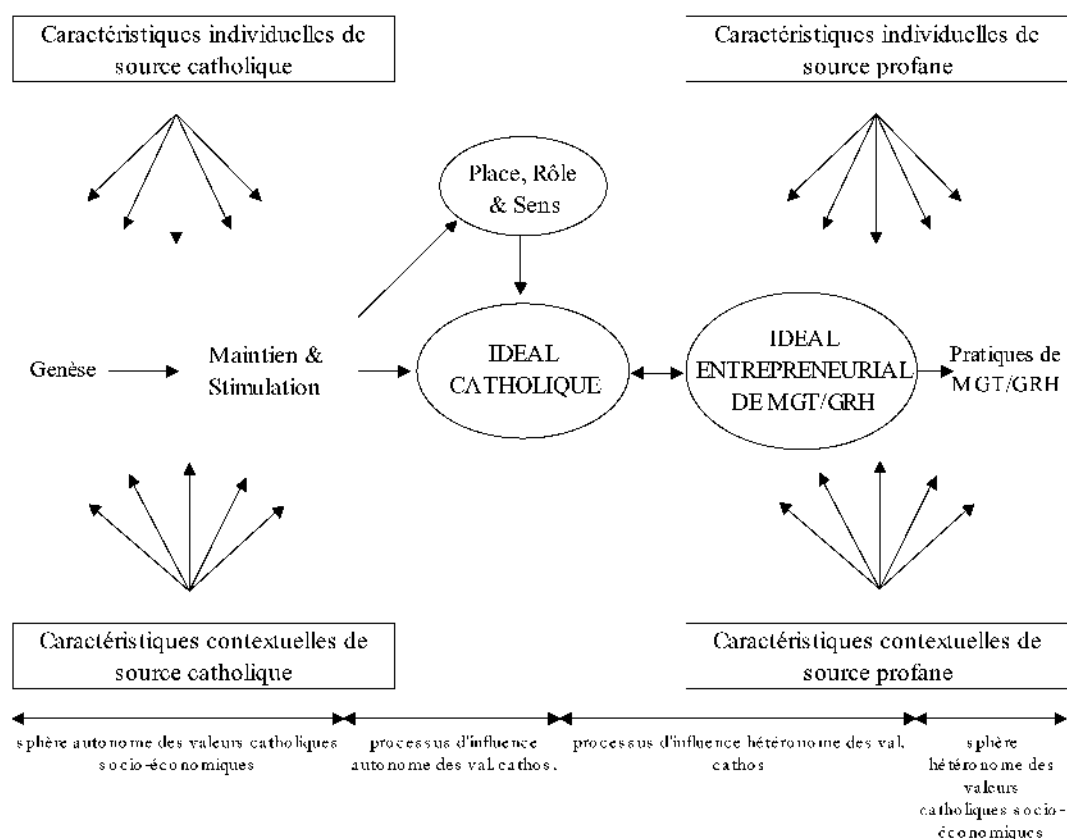
<sup>628</sup> Id., p. 10

<sup>629</sup> Pour la tradition catholique, cf. par exemple 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 et pour la tradition juive PAVA, ML. The substance of jewish business ethics. *Journal of business ethics*, 1998, n° 17, p. 603-617.

<sup>630</sup> Cf. DRAKOPOULOU DODD, S., SEAMAN, P.T. Religion and enterprise : an introductory exploration. *Entrepreneurship theory and practice*, Fall, 1998, p. 71-86.

Quoi qu'il en soit de ces futurs usages, cet idéal du management de la DSE s'insère pour nous dans un modèle d'analyse qui constitue le centre de nos réponses à la question posée. Aussi, convient-il d'en rappeler les caractères principaux et de souligner à nouveau qu'il s'efforce de capter et de restituer le dynamisme, le processus propre à la valeur. Initialement « paradigme de codage », ce modèle d'analyse constitue toujours un moyen de traitement des nouvelles données primaires qui lui seraient soumises. Mais, il représente aussi un premier développement théorique en réponse à la question de recherche posée. Le schéma qui le résume se présente ainsi.

**Figure 16 - Processus d'influence des valeurs catholiques**



La gauche du schéma décrit la sphère autonome des valeurs catholiques socio-économiques. Elle se compose de deux parties :

- les facteurs individuels ou contextuels de source catholique, qui conditionnent le processus de la valeur en ses différentes étapes ;
- les étapes amont de ce processus, qui sont respectivement celles de la genèse et du

maintien/stimulation des valeurs catholiques socio-économiques.

Cette sphère est dite autonome pour deux raisons :

- parce qu'elle caractérise le milieu dans lequel ces valeurs, dans leur opération, leur processus croisent des conditions qui ont trait au fait catholique, d'une manière ou d'une autre ;
- parce que c'est le milieu dans lequel ces valeurs sont, en quelque sorte, «chez elles».

Le centre du modèle est occupé par les deux premiers contenus du processus de la valeur. On considère que le niveau d'activité des valeurs catholiques socio-économiques chez le dirigeant (maintien et stimulation) affecte plutôt la place qu'elles vont occuper dans son esprit, et, par suite, l'étendue des domaines de la réalité auxquels elles vont s'appliquer. Alors que le rôle et le sens qu'il leur assigne sont le fruit de conditionnements complexes, de source tant catholique que profane, aux effets composites ou contradictoires.

On sait que ces valeurs socio-économiques débordent les limites de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'idéal catholique de Management & GRH est envisagé comme une déclinaison particulière - dans l'entreprise et dans ces domaines - de la place, du rôle et du sens que le dirigeant assigne à ces valeurs catholiques socio-économiques de portée plus vaste. Et selon les dirigeants, cette déclinaison peut être plus ou moins intense. Toutefois, ce premier idéal comprend aussi l'ensemble des principes catholiques, qui ont été mobilisés dans l'action par le dirigeant pour répondre aux situations humaines propres à son entreprise.

Dès lors, ce contenu majeur est le point de contact, de composition et de frottement de deux sous-processus fondamentaux de la valeur :

- celui, autonome, dans lequel elle est engendrée, maintenue et stimulée. Ce processus participe d'un milieu qui lui est plus naturel, mais qui peut aussi bien l'éroder et l'affaiblir ;
- celui, hétéronome, dans lequel elle doit se frayer un passage jusqu'à l'incarnation dans des

réalités qui lui sont a priori étrangères, mais qui, pour cette raison, peut aussi bien l'affaiblir voire l'annuler que la stimuler. Processus dans lequel elle participe d'un milieu qui va produire la forme spécifique de sa réalisation.

Le premier processus contribue à fixer, au sein de l'idéal catholique de GRH, les principes qui viennent du milieu catholique et que le dirigeant va chercher à traduire en applications. On en repère les traces dans les propos du dirigeant lorsqu'il fait expressément référence au contenu de la DSE ou aux indications du CFPC qui en découlent.

Le second processus, provenant de la rencontre de la valeur avec la réalité d'entreprise, contribue à révéler les valeurs catholiques socio-économiques sur lesquelles le dirigeant s'appuie pour composer avec cette réalité, qui, parfois se présente a priori comme la négation de celles-ci.

A droite du schéma, nous sommes dans la sphère hétéronome des valeurs catholiques socio-économiques, ce qui signifie un ensemble de conditions dont la source commune, qualifiée de profane, est indépendante ou neutre a priori par rapport au fait catholique.

Cette sphère se compose de deux parties :

- les facteurs individuels ou contextuels de source profane, qui conditionnent le processus de la valeur en ses étapes finales ;
- les étapes aval de ce processus, qui sont respectivement celles de la formation d'un idéal entrepreneurial de Management & GRH et sa traduction en pratiques concrètes de Management & GRH.

Ce deuxième idéal est comme la traduction du premier idéal à l'épreuve de la réalité d'entreprise et des caractéristiques propres au dirigeant. Cela a deux significations cohérentes avec le mode de constitution de l'idéal catholique de GRH.

L'idéal entrepreneurial de GRH est en effet une reformulation en «langue managériale» des principes catholiques qu'il est possible de mettre en œuvre dans l'entreprise, compte tenu des conditionnements situationnels et individuels spécifiques qui affectent le processus de la

valeur. En ce sens, cet idéal n'est pas encore vraiment une incarnation (stade final) mais déjà une traduction réaliste de la valeur.

Mais il exprime aussi dans le vocabulaire quotidien de la vie d'entreprise des principes d'action dictées par la confrontation du dirigeant aux réalités humaines de l'entreprise, desquels il est possible d'induire les principes catholiques qui les inspirent.

Le modèle d'analyse que nous venons de rappeler renvoie à une conception déterminée de la valeur. Nous avons montré, en effet, que la valeur doit être analysée comme un processus dynamique et non comme une « chose ». Ce processus est dialectique, il est construit sur une tension centrale entre sphère catholique et sphère profane, et se ramifie en tensions locales, comme par exemple celles qui opposent, dans l'esprit même du dirigeant des valeurs particulières entre elles (préceptes de l'enseignement social de l'Eglise, du libéralisme économique et du management moderne). Il s'appuie sur des contenus cognitifs et subit des déterminations personnelles et contextuelles très variées. Mais, en définitive, il doit être compris dans une perspective téléonomique. En effet, les tensions et les contradictions constatées sont incluses dans une exigence de réalisation, d'incarnation, de passage au réel inhérents à l'idée de valeur.

Cette conception de la valeur résulte de ce que Glaser et Strauss considèrent comme de la créativité théorique enracinée dans des données, et contrôlée, régulée par elles. Ainsi, la théorie philosophique de la valeur de Lavelle nous a-t-elle paru apte à rendre compte du cheminement de la valeur, de sa genèse, de son maintien en activité et de son incarnation. Autant d'étapes et de moments que les données secondaires et primaires ont d'abord fait surgir par bribes partiellement intelligibles, puis de plus en plus clairement au fur et à mesure que le va-et-vient entre données et élaboration théorique s'est enrichi de la perspective prise sur la valeur.

La troisième réponse principale à la question de recherche découle du modèle d'analyse ainsi mis au point. En effet, ce premier état de la théorie a exigé des prolongements selon deux voies complémentaires. La première, de type qualitatif, a consisté à explorer de nouvelles données primaires afin de découvrir, dans le processus de la valeur, des conditions et des

contenus nouveaux.

L'autre prolongement du développement théorique a introduit des éléments de quantification au fur et à mesure de l'enrichissement du modèle et de la stabilisation toujours plus poussée de ses deux constituants principaux (contenus et conditions caractéristiques du processus de la valeur).

Nous avons poursuivi ce double objectif sur 11 interviews, complémentaires des quatre premières qui ont permis l'élaboration avancée du modèle. La méthode de traitement a été simplifiée. Les résultats détaillés présentés aux chapitres 11, 12 et 13 peuvent être rassemblés en une figure idéale du dirigeant de PME catholique, membre du CFPC. Ce procédé, connu sous le nom « d'idéal-type », a le mérite de décrire un type fictif, qui ne correspond à aucune personne empirique en particulier, mais qui permet à l'esprit de disposer d'un point de comparaison pour situer les variations de la réalité empirique par rapport à cette construction idéale. L'origine de la méthode se trouve chez Max Weber qui la définit ainsi :

On obtient un idéal-type en *accentuant*<sup>631</sup> unilatéralement *un ou plusieurs*<sup>632</sup> points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés *isolément*<sup>633</sup>, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former *un tableau de pensée homogène*<sup>634</sup> (cinheitlich). On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : *il est une utopie*<sup>635</sup>. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal (...). Appliqué avec prudence, ce concept rend le service spécifique qu'on en attend au profit de la recherche et de la clarté (...)<sup>636</sup>.

Le personnage que nous décrivons, AB, correspondra dans l'ensemble à des caractères univoques. Toutefois, quand nous serons parfois en présence de variantes essentielles, nous les signalerons. Il s'agit, en effet, de conserver au procédé sa souplesse afin de cerner au mieux les « bifurcations » qui pourraient conduire à terme à l'identification de plusieurs types distincts.

---

<sup>631</sup> Mis en italiques par Weber

<sup>632</sup> Idem

<sup>633</sup> Idem

<sup>634</sup> Idem

<sup>635</sup> Idem

<sup>636</sup> WEBER, M. L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politiques sociales. Traduit en français par J. Freund, Essais sur la théorie de la science. In VAN METER, KM. *La sociologie*. Paris : Larousse, 1992. p. 333.



AB est né dans une famille catholique et a grandi dans cette confession. Avant de rejoindre le CFPC, il y a sept ou huit ans, il était membre d'un autre mouvement professionnel catholique<sup>637</sup>. Il n'a pas encore 50 ans<sup>638</sup>. Il va à la messe plus ou moins régulièrement, et accorde une importance particulière à la prière. Sa femme est, comme lui, impliquée dans les activités du CFPC. Dans la vie, il a une à deux boussoles spirituelles qui l'aident à s'orienter : Jésus et ses autres frères chrétiens<sup>639</sup>.

Il a connu toutes sortes d'hommes d'Eglise, et, dans l'ensemble il les perçoit positivement, mais aujourd'hui il est plus proche de son conseiller spirituel de section, le père CD. Ce qu'il apprécie chez lui, c'est qu'il n'hésite pas à l'interpeller sur ses actions, ou sur le sens de sa foi. C'est grâce à lui, d'ailleurs, qu'il a approfondi sa connaissance de la DSE. Les dernières assises du CFPC et, notamment, le témoignage de François Michelin l'ont aussi bien éclairé sur l'enseignement de l'Eglise.

Malgré tout, il aurait bien du mal à en parler comme son conseiller spirituel, et il sent bien qu'il n'en connaît qu'une petite partie. Mais, ce qu'il a étudié avec ses autres collègues de section, en revanche, il le connaît bien, et il est plutôt d'accord avec cet enseignement. Il lui arrive souvent de s'en rappeler dans son entreprise, même s'il ne sait pas toujours comment l'appliquer.

Cela dit, il n'est pas forcément d'accord avec tout ce que raconte l'Eglise, et autour de lui, au CFPC, c'est pareil. Mais, malgré tout, même quand on critique certaines positions, il faut le faire avec réserve. Il regrette d'ailleurs le départ brutal de FG, mais c'est peut-être aussi bien car il exprimait de plus en plus durement son insatisfaction par rapport au mouvement. En plus, il semblait vivre une remise en cause de sa croyance assez forte.

Il est sûr, pense AB, qu'on vient au CFPC avec de bonnes raisons, et quand il n'y répond pas ou pas assez, on le quitte. Lui-même a éprouvé le besoin il y a sept ans, passés 40 ans, de faire le point sur sa foi et sur la meilleure façon de la traduire dans la vie professionnelle. En en

---

<sup>637</sup> Variante : Il a toujours été membre du CFPC, depuis qu'il a commencé à travailler.

<sup>638</sup> Variante : Il est dans la cinquantaine.

<sup>639</sup> Variante : Dieu, et ses autres frères chrétiens

parlant à son beau-père, celui-ci lui a donné un exemplaire de la revue du CFPC. Il l'a trouvée intéressante, et c'est comme ça qu'il a adhéré. La plupart des collègues de section sont d'ailleurs sensibles à cette question de la cohérence entre la foi et les actes dans l'entreprise. Les salariés de leur entreprise sont souvent au courant de leur engagement, même s'ils n'en parlent pas beaucoup. Mais, souvent, il est important pour eux de savoir que leurs collaborateurs les trouvent plutôt cohérents dans leur comportement quotidien.

Ca n'est pas toujours simple de diriger, et il est bon de pouvoir partager spontanément ses problèmes avec d'autres chefs d'entreprise qui partagent la même foi. En revanche, la composition des sections n'est pas toujours idéale pour ça. Il y a beaucoup de professions libérales ou de cadres salariés dont les préoccupations ne sont pas vraiment comparables aux nôtres, note AB. Mais bon, ce sont aussi des chrétiens. Ils viennent aussi pour se former, réfléchir, ou recevoir un soutien des autres en cas de « coup dur ». Et puis, il y a les assises, qui, d'une façon ou d'une autre, galvanisent un peu tout le monde.

La richesse du CFPC, c'est aussi qu'on peut y entreprendre, devenir un temps responsable de section, et, en accord avec les consignes nationales, essayer de faire progresser les membres. Puis, il y a les anciens; des gens comme JPD, on en rencontre pas tous les jours. Ce sont des mémoires vivantes du mouvement, des références, il y sont depuis 25 ou 30 ans. Ils ont souvent contribué à réformer les choses dans un sens positif; ainsi, JPP qui a milité pour réduire la taille des sections il y a déjà plusieurs années de ça.

Mais, en définitive, reste-t-il une trace de tout ça, la foi, le CFPC, l'éducation reçue, les hommes d'Eglise, dans la vie de tous les jours, dans les ateliers ou les services de l'entreprise qu'on doit diriger, se demande AB. Quand il regarde sa vie professionnelle, il se rend compte qu'il pourrait multiplier les exemples où il a cherché à concilier le bien de l'entreprise et celui des collaborateurs. Dans les moments de prospérité, c'était sans doute plus facile; mais, c'est dans les moments difficiles qu'il a fallu trouver des solutions.

Ce qui est sûr à ses yeux, en tout cas, c'est qu'il a toujours voulu considérer ses collaborateurs avec humanité et les traiter avec dignité. Il s'est toujours montré à l'écoute des personnes qui vivent des moments difficiles, pour des raisons professionnelles ou personnelles. Quand il a

dû se séparer de certains, il a fait tout son possible pour qu'ils puissent retrouver une situation, en cherchant notamment à mobiliser ses réseaux personnels. Quand ils en avaient le potentiel, il les a aidés à créer leur propre entreprise. Avec ses collaborateurs, il a fait en sorte qu'ils puissent s'améliorer, se perfectionner quotidiennement. Il se souvient ainsi avoir confié une nouvelle succursale à un collaborateur particulièrement récriminateur, en se disant qu'il trouverait là un meilleur emploi de ses capacités professionnelles. Mais, sans aller jusqu'à cette extrémité, il a régulièrement cherché à réorganiser les activités et les méthodes de travail de ses collaborateurs au plus près des exigences de leur métier, sans jamais lésiner sur l'information et la formation.

AB a voulu faire de son entreprise une vraie communauté de travail. Outre un système d'intéressement et de participation aux bénéfices, il a régulièrement réuni son personnel pour les informer sur les mécanismes de la gestion et leur expliquer les raisons de ses choix économiques. Il s'est toujours refusé à recourir à une main d'œuvre précaire, préférant constituer des liens durables avec le personnel. La vie de l'entreprise a toujours été marqué par des moments de convivialité, comme des repas ou des « pots » pris en commun. Avec ses « commerciaux », volontiers enclins à rechercher des rémunérations plus individualisées, il a révisé les modalités de rémunération dans un sens plus collectif.

Quand la situation de l'entreprise l'a permis, il a essayé de recruter des jeunes gens en situation difficile ou participé à leur effort de réinsertion. Dans d'autres circonstances, il a recruté des exclus d'âge mûr. Le plus exigeant pour un dirigeant est, face à la multiplicité des aspirations de son personnel et la variété de ses comportements, d'être exemplaire. Ainsi, pendant de nombreuses années, alors que l'entreprise était en développement, il a ouvertement indexé son salaire sur les variations des résultats de son équipe de vente. En outre, l'information sur les salaires versés à tous les membres de l'entreprise est-elle diffusée de manière régulière et publique. Ce souci de justice, il a cherché à le compléter par un travail sur soi, pour se montrer plus patient et charitable, notamment envers les collaborateurs les plus hostiles ou les moins compétents. Ainsi, a-t-il aidé une jeune stagiaire particulièrement inadaptée à continuer son stage, en multipliant les signes de patience et d'attention, là où un autre se serait séparée d'elle dans l'heure. De même, a-t-il tenté d'expliquer, avec pédagogie, à un collaborateur ; dont le comportement était manifestement source de conflit ; ce qui était attendu de lui, et de lui faire mesurer les conséquences de ses agissements.

AB regrette, en revanche, ses difficultés récurrentes avec les représentants du personnel. Et il sait qu'il n'est pas le seul dans sa section à les éprouver. Il a parfois du mal à comprendre leurs réactions, et peine à entendre des critiques qui lui paraissent souvent décalées par rapport à sa perception de l'entreprise ou formulées par des personnes qui ne sont pas toujours crédibles à ses yeux. En outre, bien qu'il ait fait des efforts dans ce domaine, il n'est pas sûr d'avoir poussé aussi loin qu'il le fallait une répartition des tâches dans l'entreprise toujours plus conforme aux capacités réelles de chaque collaborateur de l'entreprise. Enfin, alors que la DSE exhorte depuis longtemps les dirigeants chrétiens à faire preuve d'une grande imagination pour régler les questions économiques et sociales, AB estime que lui-même et ses collègues de section, avec lesquels il peut comparer, ne sont pas forcément à la pointe de ce combat. Cela étant, il se réjouit de son attitude franche et ouverte vis-à-vis de la question des salaires, attitude qu'il n'a pas toujours retrouvé chez ses pairs.

AB se demande aujourd'hui s'il pourra continuer à diriger à l'avenir avec son style propre de management, mélange de fortes convictions morales, d'une bonne éducation supérieure initiale, et d'un tempérament d'entrepreneur. Certes, son entreprise de moins de 200 personnes se porte plutôt bien, et elle a su profiter depuis six ans de son rattachement au groupe XYZ tout en restant culturellement autonome. AB est reconnu pour ses compétences de dirigeant, qu'il a d'ailleurs mises à profit dans les nombreux mandats patronaux qui lui ont été confiées. Il continue à investir parce que c'est nécessaire au développement de l'entreprise, mais aussi parce qu'il ne faut pas hésiter à le faire quand on le peut, car cela fait partie en quelque sorte des devoirs du « bon » chef d'entreprise.

L'organisation de l'entreprise est encore relativement simple et la culture homogène, même si elle tend à se diversifier depuis peu. AB est majoritaire à 55% dans le capital de l'entreprise, dont le solde se partage à égalité entre deux autres associés. Il est encore jeune et peut voir venir. Non, son inquiétude est d'un autre ordre. Tout d'abord, la pression des contraintes de tous ordres dans la profession ne cesse d'augmenter. Une véritable course à la productivité est engagée dans le secteur et il faut pouvoir suivre. En outre, les normes juridiques réglant les différents métiers exercés par l'entreprise ne cessent de s'accumuler et de se compliquer. En outre, ces métiers évoluent techniquement à grande vitesse, et se spécifient toujours plus chaque jour. Les exigences déontologiques de la profession s'accroissent aussi, mais ça, c'est plutôt une bonne nouvelle, à condition de rester dans les limites du bon sens.

L'autre inquiétude d'AB est de constater depuis plus de dix ans l'importance prise par le pouvoir financier dans les entreprises. Attention ! Il est le premier à trouver normal qu'on rémunère correctement les actionnaires, en ajoutant volontiers que celui-ci a une responsabilité sociale vis-à-vis de l'argent qu'il gagne (toujours le thème de l'investissement !), mais cela ne doit pas se faire au détriment des autres parties prenantes, les clients, les employés, etc. Il juge anormal de sacrifier des postes de travail et de licencier des personnes dans un esprit exclusif de rentabilité immédiate. Il a parfois des échanges de ce type avec ses collègues de section, et il lui arrive souvent de constater qu'aucun d'eux, pas plus que lui d'ailleurs, n'est à l'abri de conflits de valeurs, de contradictions, et que, selon les cas et les propositions examinées, les valeurs chrétiennes et celles du libéralisme économique, ou du moins ce qu'on range souvent de manière globale sous cette étiquette<sup>640</sup>, soit se marient très bien, soit s'opposent fortement, soit se composent étrangement.

« L'idéal-type » AB constitue le dernier état - provisoire - du développement théorique engendré par le déploiement des différentes méthodologies appliquées depuis la formulation de la question posée dans ce travail. Il résume de manière imagée et enchaîne les uns aux autres les conditions et les contenus les plus récurrents qui affectent le processus d'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management, dans la limite des données secondaires et primaires étudiées.

Ce portrait fictif représente par conséquent, du point de vue des conditions affectant le processus, une sorte de profil intégralement majoritaire au sein des sections du CFPC de Nantes, et dans une plus faible mesure de Vendée. Du point de vue des contenus, il consisterait plutôt en un profil maximal dans la mobilisation et l'application des principes tirés de l'idéal du management selon la DSE. A partir de là, conformément à la suggestion de Weber, divers prolongements sont à envisager.

La confrontation des cas réels et particuliers de dirigeants et de membres du CPFC aux deux profils que nous venons de dégager devrait progressivement permettre de qualifier les relations entre eux. Ainsi, demandera-t-on, la proximité d'un individu au profil majoritaire

---

<sup>640</sup> Pour distinguer plus nettement entre « libéralisme économique » et « capitalisme », cf. CALVEZ, JY. *Changer le capitalisme*, Paris : Bayard Editions, 2001, 122 p.

s'accompagne-t-elle d'un nombre élevé de principes de la DSE mobilisés dans l'action et transformés en actes concrets ? Ou bien, cette « maximisation » renvoie-t-elle à des profils atypiques et « marginaux ». N'est-il pas frappant de constater, par exemple, que sur les 15 interviews, cette « maximisation » concerne respectivement JPD (12 principes) et CM (15 principes). Or, le premier est un modèle d'ancrage dans la foi catholique et simultanément dans le CFPC dont il est une des figures de référence historiques sur le plan local, après que son grand-père en a été une du point de vue national ; et le second n'est autre que le dirigeant « dissident » qui a claqué la porte du CFPC, et dont l'orientation vers l'action est très marquée.

On pourra également essayer de discerner la nature de la relation entre le degré de proximité au profil majoritaire et le type de principes de la DSE mobilisés dans l'action de manière privilégiée. Ainsi, la volonté de transformer l'entreprise en « communauté de vie », c'est-à-dire, comme nous l'avons déjà indiqué, quelque chose de plus exigeant que la « communauté d'intérêt et d'activité » n'est-elle revendiquée que par une minorité de dirigeants, trois, dont JPD et CM, déjà cités. Le troisième, PT, dirige un petit cabinet d'architectes de 9 personnes. Il souligne que l'existence de relations conviviales au sein de l'atelier est à la fois pour lui une valeur, car cela appartient à ses yeux de la cohérence de son engagement chrétien, et une nécessité liée à la très petite taille de l'entreprise et la nature de l'activité, fortement orientée vers la gestion de projets.

Cette confrontation à « l'idéal-type » est à conduire sur les entretiens disponibles, mais aussi à poursuivre à la faveur de la collecte de nouvelles données primaires, qui, au fur et à mesure que le pouvoir explicatif de certaines conditions majoritaires, ou, à l'inverse, minoritaires du processus de la valeur sera avéré, devront être recueillies de manière toujours plus délibérée.<sup>641</sup>

Il sera dès lors possible d'envisager une typologie des dirigeants de PME du CFPC plus à même de rendre compte de la variété de leurs comportements managériaux, d'après, du moins, ce qu'ils en déclarent.

---

<sup>641</sup> Ce que Glaser et Strauss, on l'a vu, qualifiait « d'échantillonnage théorique »

Trois autres prolongements à la mise en évidence de cet « idéal-type » peuvent être utilement envisagés. Après avoir montré avec quelle fréquence certains principes catholiques de conduite des hommes dans l'entreprise sont mobilisés par les dirigeants du CFPC, il serait intéressant de confronter les résultats obtenus à la double norme que constituent la doctrine sociale de l'Eglise et celle du CFPC, qui en dérive. Cela serait sans aucun doute une source de réflexion utile aux managers de confession catholique, voire chrétienne, et aux hommes d'Eglise.

Une deuxième orientation, en relation avec celle qui précède, mettrait en évidence quels principes de management et de GRH plus concrets, d'inspiration catholique<sup>642</sup>, sont partagés par les dirigeants de cette confession et se frayent régulièrement un chemin vers la mise en pratique, en dépit de la variété des conditionnements individuels ou contextuels qui affectent chaque cas. Une dernière orientation ferait de même avec les actes concrets constitutifs du mode de management du dirigeant<sup>643</sup>.

Ces développements souhaitables soulignent a contrario une première limite de notre travail, qui ne repose pas sur un examen des trois contenus du processus de la valeur comparable à celui effectué sur les principes de l'idéal catholique de management. En effet, outre « l'idéal entrepreneurial de management & GRH » et les « pratiques » concrètes inhérentes au mode de management du dirigeant, il aurait été intéressant de comparer sur l'ensemble des 15 interviews les divers « place, rôle et sens » que les dirigeants accordent aux valeurs catholiques à caractère socio-économique.

Du point de vue méthodologique, on peut constater la récurrence notable, au fil des entretiens, des conditions du modèle d'analyse de base apparues dès l'examen des données secondaires. En revanche, l'analyse des données primaires a fait surgir des catégories inédites qu'il conviendra de confirmer par l'observation d'un nombre suffisant de nouvelles données primaires, permettant de « saturer » certaines d'entre elles. Ainsi en va-t-il, par exemple, du rapport du dirigeant catholique du CFPC aux valeurs protestantes, qui ouvre un espace de comparaison nouveau permettant de mieux situer l'identité catholique. Aussi, ne peut-on que

---

<sup>642</sup> En rapport avec ce que nous avons nommé « idéal entrepreneurial de management et de GRH »

<sup>643</sup> En rapport avec ce que nous avons nommé « "pratiques" de management & GRH »

regretter de n'avoir pu passer à l'étape « d'échantillonnage théorique » suggérée par Glaser et Strauss, à la suite du codage ouvert de la première série des données empiriques.

Deux raisons de fond toutefois permettent de l'expliquer. Tout d'abord, l'inadéquation du « paradigme de codage » de Strauss et Corbin à notre objet a nécessité un important effort d'adaptation méthodologique, qui, du reste, est à verser au crédit des extensions et des transformations voulues par les auteurs de la méthode eux-mêmes, dans le respect toutefois de ses principaux postulats. Le temps consacré à cela a différé de manière sensible le moment de l'analyse des données primaires. Dans le même ordre d'idées, nous avons restreint l'analyse des données primaires à 15<sup>644</sup>, lorsqu'il est apparu que les quatre entretiens restants<sup>645</sup> relevaient de profils qui n'étaient pas directement rattachés au coeur de notre cible. Ces données seront toutefois à traiter à l'avenir pour continuer à renforcer le contraste conceptuel que Glaser et Strauss considèrent comme un des éléments essentiels de leur méthode comparative.

L'autre raison tient à l'ampleur prise par l'analyse du « matériau » de base sans lequel notre travail ultérieur d'examen des données secondaires et primaires n'aurait eu aucun fondement, à savoir la doctrine sociale de l'Eglise Catholique.

Une dernière limite est à souligner : celle du statut qu'il convient d'accorder au discours du dirigeant. Nous avons consacré dans le présent travail une part de notre réflexion à mieux cerner les conditions du « bon » entretien en matière « d'éthique des affaires ». Nous avons pour cela pris appui sur les recommandations de Liedtka (1992) et discuté ensuite les positions contrastées de la recherche nord-américaine en matière « d'éthique de la recherche ». Avec Liedtka, nous avons conclu, en raison du degré de sensibilité lié au sujet de nos recherches, en faveur de l'interview qui combine l'intérêt pour la compréhension du contexte, rendue possible par un dialogue confiant avec le sujet, avec le rôle d'expert détaché dévolu au chercheur dans l'approche scientifique traditionnelle.

---

<sup>644</sup> Sur un total de 19

<sup>645</sup> 2 cadres-dirigeants dans la fonction publique et 2 consultants sans équipe à gérer. L'analyse des 15 interviews comporte déjà, en effet, son lot de profils atypiques : un architecte, un cadre-salarié du privé, un cadre-dirigeant dans la fonction publique et un dirigeant « dissident »



La relation de confiance effective établie avec la totalité des interviewés nous a permis d'obtenir des récits d'actes concrets de management et de GRH que nous avons ensuite affectés à une origine profane ou catholique, en fonction de ce que ces récits cherchaient à illustrer dans l'esprit du dirigeant. Dans le cas des actes inspirés par les valeurs catholiques, nous avons distingué, tout au long de ces pages, les principes idéaux, catholiques et entrepreneuriaux, dont ils procèdent de ces actes eux-mêmes. Nous avons alors considéré ces actes ou ces pratiques comme les témoins du mode de management du dirigeant. Cela signifie par conséquent que nous avons recueilli plus que des attitudes<sup>646</sup>, qui se confondraient ici avec les principes de deux ordres que nous avons établis. En revanche, nous restons conscients qu'une hypothèse plausible faite sur la sincérité des dirigeants que nous avons rencontrés en face à face ne remplace pas une vérification par d'autres sources de la réalité du comportement déclaré. En outre, nous sommes avertis du fait que<sup>647</sup>, même si la sincérité du répondant n'est pas en cause, son action quotidienne peut ne pas correspondre au comportement déclaré. Nous touchons là à la limite de l'interview centrée sur le seul dirigeant qui, bien qu'irremplaçable pour comprendre en profondeur les contextes de l'action humaine (Lietdka, 1992), devrait être complétée par l'interview d'autres acteurs de l'entreprise (personnel, représentants élus ou désignés, etc.) ou par de l'observation directe.

Nous concluons ce travail par une interrogation plus générale sur son statut épistémologique. En effet, au terme - provisoire - de notre cheminement aux côtés de Glaser, Strauss et Corbin, et compte tenu de l'importance de leurs travaux pour la recherche actuelle en gestion<sup>648</sup>, doit-on encore considérer que cette démarche intellectuelle obéit à un paradigme postpositiviste, comme tendent à le faire des auteurs constructivistes comme Denzin et Lincoln qui, on l'a vu, classent Glaser et Strauss dans cette catégorie ? La réponse récente de Strauss et Corbin est assez claire. Evoquant la relation qui unit la théorie obtenue par leur procédé à la vérité et à la réalité, ils affirment suivre la position du pragmatisme américain.

Une théorie n'est pas la formulation qui exprimerait la découverte d'une réalité préexistante. Penser ainsi reviendrait à adopter une position positiviste que nous rejetons, comme tant

---

<sup>646</sup> « Ensemble de jugements et de tendances qui pousse à un comportement » (Petit Robert, 1978), ou bien, en sociologie, « ensemble relativement stable de croyances orientées vers un objet ou une situation qui, eux-mêmes, suscitent chez l'individu une réponse ou une série de réponses préférentielles, que ces réponses soient explicites ou non. » (dictionnaire de sociologie, Larousse, 1973)

<sup>647</sup> Cf. SMITH & OAKLEY (1994), ou FREDERICK (1992)

<sup>648</sup> Cf. DAVID, A., HATCHEL, A., LAUFER, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion; éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Vuibert, 2000. 215 p. Fnege.

d'autres chercheurs qualitatifs. Notre position est que la vérité est une représentation intentionnelle : les théories sont des interprétations faites depuis des perspectives déterminées, adoptées ou recherchées par les chercheurs. Dire qu'une théorie donnée est une interprétation - par conséquent quelque chose de faillible - ne signifie absolument pas qu'on ne puisse pas juger de sa solidité ou de son utilité probable.<sup>649</sup>

Pour autant, cette position ne s'apparente pas non plus au paradigme constructiviste. Une raison suffisante à cela est que ces auteurs, tout en marquant leur souci de restituer dans la théorie les significations que leur ont communiquées les sujets de l'enquête, comme l'ensemble des chercheurs qualitatifs, n'entendent pas pour autant destituer le chercheur de sa capacité à refléter dans une synthèse scientifiquement plus fondée le fonctionnement de phénomènes qui échappent en partie à la conscience commune.

Nous nous reconnaissons et, simultanément, nous reconnaissons notre travail, dans ce double rejet du positivisme et de ses avatars postpositivistes ainsi que du constructivisme. Le pragmatisme, dans son acception épistémologique et théorique, paraît dès lors constituer une réponse provisoirement acceptable. Certains de ses représentants pensent pouvoir résoudre, grâce à lui, les dilemmes épistémologiques du champ de l'éthique des affaires, partagé entre approches normative et empirique<sup>650</sup>. Pour juger de cela, il conviendrait que nous poursuivions et approfondissions nos recherches sur les chefs d'entreprise catholiques, et, au-delà, sur ceux qui ont embrassé les autres confessions présentes sur le sol français.

---

<sup>649</sup> STRAUSS, A., CORBIN, J. IN DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Grounded Theory methodology: An Overview. *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks : sage publications, 1994, chap. 17, p. 279.

<sup>650</sup> WICKS, AC., FREEMAN, RE. Organization studies and the new pragmatism : positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, March-April 1998, vol. 9, n° 2, p. 123-140.

## BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, M. *Capitalisme contre capitalisme*. Paris : Seuil, 1991. 315 p. L'Histoire Immédiate.

ALBERT, M. Préface. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 9-14.

ALFONSO, VM. Baptiser le capitalisme. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 253-255. Traduit de l'espagnol.

AMBLARD, H., et al. *Management des ressources humaines*. Paris : Eyrolles, 1990.

ARISTOTE. Traduction par Vianney Décarie. *Ethique à Eudème*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : Librairie J. Vrin, 1991. 236 p. Bibliothèque des textes philosophiques.

ARONDEL, P. *L'impasse libérale*. Paris : Desclée de Brouwer, 1995. 146 p. Ethique sociale.

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

AUMONIER, A. *Un corsaire de l'église, du patronat chrétien au secours catholique ; entretiens avec Jean-Nicolas Moreau et Bernard Vivier avec la collaboration de Jacqueline Dornic*. Paris : Fayard, 1996. 336 p.

BADRE, B., CHALMIN, P., TISSOT, N. *La mondialisation a-t-elle une âme ? Morale, spiritualité et vie des affaires*. Paris : Economica, 1998. 194 p.

BADIOU, A. *L'éthique, essai sur la conscience du Mal*. Paris : Hatier, 1993. Optiques Philosophie.

BAMBERGER, I. Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises. *Economies et sociétés*, cahiers de l'ISMEA, série SG, n°3, Décembre 1982, Tome XVI, n°12, p. 1353-1383.

BAMBERGER, I., DURAND, P., VALENCIA DEL TORO, J. Questionnaire d'identification des valeurs et des attitudes des dirigeants ; « QIVAD ». *Cahiers stratégie et organisation*, 1981, n°9, 18 p.

BAUER, M. *Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. 1<sup>e</sup> éd. Paris : Interéditions, 1993. 245 p. L'entreprise.

BAUER, M. PME : un patronat aux trois visages. *Sciences humaines*, Mars 1995, n° 48, p. 34-37.

BAYAD, M., NEBENHAUS, D. Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale PME*, 1998, vol. 11, n° 2-3, p. 161-178.

BAYAD, M., NEBENHAUS, D. Recherches sur la GRH en PME: propositions en vue d'un modèle théorique. *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH* ; Novembre 1994 ; Montpellier. La GRH, science de l'action ? p. 235-242.

BEAUD, M. *L'art de la thèse*. Paris : La Découverte, 1985. 156 p.

BEDARIDA, F. Pour faire avancer l'histoire : les archives du Vatican 1939-1945. *Esprit*, Mai 2001, Un ordre mondial incertain, p. 15-25.

BEER, M., SPECTOR, B., LAURENCE, P.R., MILLS, P.Q., WALTON, R. *Human Resource Management*, Glencoe (Ill.) : Illinois Free Press, 1985.

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.

BEYSSEYRE DES HORTS, C. H. *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1990.

BLUCHE, F. *La foi chrétienne : histoire et doctrines*. Editions du Rocher, 1996. 321 p. Le présent de l'Histoire.

BONHOMME, P. Histoire du CFPC. *Professions et entreprises*, Octobre 1991, p. 14-16.

BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX, Y. Ethique et management : perspectives critiques. *Colloque-Congrès organisé par la Conférence des Grandes Ecoles : Humanités et grandes écoles*, novembre 1996, Lyon, Actes du colloque-congrès, p. 60-76.

- BORELLA, J. *Esotérisme guénonien et mystère chrétien*. Lausanne : Editions l'Age d'Homme, 1997. 406 p. Delphica.
- 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.
- BOURNOIS, F., BRABET, J. Modes de production et caractéristiques essentielles. *Actes du Congrès AGRH : la GRH avec ou sans frontières*, Lille, 19 et 20 Novembre 1992, p. 225-232.
- BOURNOIS, F., BRABET, J. Pour de nouvelles perspectives de recherche en GRH. *Actes du Congrès AGRH : la GRH avec ou sans frontières*, Lille, 19 et 20 Novembre 1992, p. 250-257.
- 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'Eglise, 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>.
- BOYER, R. *Anthropologie du sacré*. Editions Mentha, 1992. 57 p. Bibliothèque d'orientation.
- BRABET, J. La recherche et les chercheurs en GRH. *Actes du Congrès de l' AGRH : pour une vision de la GRH*, Cergy, 1991, p. 16-18.
- BRABET, J. L'épistémologie et la GRH. *Actes du Congrès de l' AGRH : pour une vision de la GRH*, Cergy, 1991, p. 15.
- BRABET, J. *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris : Economica, 1993. 367 p. Gestion.
- BRANDAO, E. La valeur sociale de la vocation de chef d'entreprise. In Université de Nantes ;

- colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes, 1991.
- BRAUD, P. « *Etes-vous catholique ?* ». Paris : Presses de sciences po, 1998. 129 p. La bibliothèque du citoyen.
- BRIGLEY, S. Business ethics research : a cultural perspective. *Business Ethics : a European Review*, January 1995, vol. 4, n° 1, p. 17-23.
- BUCKI, J., PESQUEUX, Y. Le système de valeurs et sa dynamique. *Cahiers de Recherche*, Groupe HEC, 533/1995, p.2-30
- BUCKI, J., PESQUEUX, Y. Travail et valeurs. *Cahiers de Recherche*, Groupe HEC, 507/1994, p.2-26
- BURKE, T., MADDOCK, S., ROSE, A. How Ethical is British Business ? *Research Working Paper*, Faculty of Business, Management and Social Studies, University of Westminster, 1993, Series 2, n°1.
- CALVEZ, JY. *L'économie, l'homme, la société; l'enseignement social de l'Eglise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1989. 362 p. Théologie.
- CALVEZ, JY. *L'Eglise 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/Editions ouvrières, 1999. 159 p. Débattre.
- CALVEZ, JY. *Nécessité du travail : disparition d'une valeur ou redéfinition ?* Paris : Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières, 1997. 111 p.
- CALVEZ, JY. *Changer le capitalisme*. Paris : Bayard Editions, 2001. 122 p.
- CALVEZ, JY. Une doctrine sociale de l'orthodoxie russe ? *Etudes*, 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.

- CAPRON, M. Grandes et petites manœuvres autour de l'éthique d'entreprise. *Cadres CFDT*, Décembre 1999, n° 390, p. 41-48.
- 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.
- CATECHISME DE L'EGLISE CATHOLIQUE*. Paris : Mame-Librairie Editrice Vaticane, 1992. 676 p.
- CERAS. Présentation générale . In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.7-17.
- CFPC – patrons et dirigeants chrétiens. *Vademecum CFPC*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : CFPC, 1996.
- CHABOT, JL. *La doctrine sociale de l'Eglise*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : PUF, 1992. 127 p. Que sais-je?
- CHAUCHARD, J. L. *Précis de gestion du personnel et des ressources humaines*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1987.
- COMMISSION SOCIALE DE L'EPISCOPAT. *Face au chômage, changer le travail*. Paris : Centurion, 1993. 242 p.
- CONCILE VATICAN II. *Gaudium et spes ; l'église dans le monde de ce temps ; 7 Décembre 1965*. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 362-466.
- CONGREGATION POUR L'EDUCATION CATHOLIQUE. La nature de la doctrine sociale (extrait). *Questions actuelles*, juillet-août 1999, n°8, p. 5-11.
- COOPER, NJ. L'enseignement de l'église est bien plus achevé et concret qu'on ne le pense habituellement. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p.237-239. Traduit de l'anglais.
- COURTAIGNE, A. Un nouveau message à délivrer. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 246-248.
- COURTAIGNE, A. La subsidiarité. *Professions & Entreprises*, Janvier 1990, n°778.
- COURTAIGNE, A. *Confirmer l'entreprise, l'échelle de Jacob*. AUBIN Editeur : Saint

Etienne, 1998. Chap. 3, Le respect de la personne avec le fils, p. 48-65.

COWTON, CJ. The use of secondary data in business ethics research. *Journal of business ethics*, 1998, vol. 17, p. 423-434.

COZETTE, M. Entreprises : vers la transparence ? *Cadres CFDT*, Décembre 1999, n° 390, p. 37- 40.

CRABTREE, BF., MILLER, WL. *Research Methods for Primary Care*. vol. 3. Newbury Park : Sage publications, 1992. Doing qualitative research, 276 p.

CRANE, A. Are you ethical ? Please tick yes or no , on researching ethics in business organizations. *Journal of business ethics*, July 1999, vol. 20, n° 3, p. 237-248.

DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion; éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Vuibert, 2000. 215 p. Fnege.

DE LAUBIER, P. *Pour une civilisation de l'amour : le message social chrétien*. Fayard, 1990. 371 p.

DELUMEAU, J. *L'historien et la foi*. Paris : Fayard, 1996. 351 p.

DE MONTMORILLON, B., PITOL-BELIN, J.P. *Organisation et Gestion*. Litec Paris, 1995

DE RAVIGNAN, F. *L'économie à l'épreuve de l'évangile*. Paris : les éditions du Cerf, 1992. 109 p. Parole présente.

DE WECK, P. L'entrepreneur chrétien a un très grand privilège. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 234-236.

DEGUY, M., Politique des ressources humaines dans l'entreprise. Paris : Les Editions d'Organisation, 1989.

DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Entering the field of qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, Introduction, p. 1-17.

DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Locating the field. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part I, p. 19-22.



DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Major paradigms and perspectives. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part II, p. 99-104.

DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Methods of collecting and analysing empirical materials. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part IV, p. 353-360.

DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Strategies of inquiry. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part III, p. 199-208.

DERRY, R. Moral reasoning in work-related conflicts. In FREDERICK, W. *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, CT : The JAI Press, 1987, p. 25-50.

DESHPANDE, SP., DAMODAR, YG. HRM practices in large and small manufacturing firms : a comparative study. *Journal of small business management*, April 1994, p. 49-56.

DERSE, JL., MINGUET, H. *L'éthique ou le chaos*. Paris : Presses de la Renaissance, 1998. 381 p.

DOLY, JP., MONCONDUIT, F. *L'entreprise entre contrainte et liberté*. Paris : L'Harmattan, 1995. 284 p. Dynamiques d'Entreprises.

DOMONEC, M., CHINCHILLA, N. The « Rerum Novarum » and the management thought. . In Université de Nantes ; colloque international 1991. Nantes, 1991. p. 1-13.

DOUBLET, JM. Créer de la valeur ou des valeurs ? *Revue française de gestion*, Janvier-Février 2000, n° 127, p. 1.

DRAKOPOULOU DODD, S., SEAMAN, PT. Religion and enterprise : an introductory exploration. *Entrepreneurship theory and practice*, Fall, 1998, p. 71-86.

DUBAR, C., TRIPIER, P. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin, 1998. 256 p.

DUBET, F. *Sociologie de l'expérience*. Paris : Seuil, 1994. 272 p. La couleur des idées.

DUCHENEAUT, B. *Les dirigeants de PME, enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima, 1996. 516 p.

DUGAS, PM. Ethique, vous avez dit éthique ? *Cadres CFDT*, Décembre 1999, n° 390, p. 31-36.

DUPUY, JP. Le détour et le sacrifice, Ivan Illich et René Girard. *Esprit*, Mai 2001, Un ordre mondial incertain, p. 26-46.

ELIZONDO, A. J'ai commencé à travailler dans une petite entreprise. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 244-245. Traduit de l'espagnol.

EPISCOPAT ALLEMAND. Déclaration commune des évêques catholiques et du conseil évangélique d'Allemagne fédérale pour une solidarité effective avec les chômeurs ; 2 septembre 1985. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 215-218.

EPISCOPAT DES ETATS-UNIS. Lettre des évêques des Etats-Unis : « justice économique pour tous, enseignement social catholique et économie américaine » ; 13 novembre 1986. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.220-225.

EPISCOPAT FRANÇAIS. Document de la commission sociale de l'épiscopat français : « face au défi du chômage : créer et partager » ; 21 septembre 1988. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.226-228.

EPISCOPAT ITALIEN. Conférence du cardinal Martini, archevêque de Milan, au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'UNIAPAC, réuni à Baveso-Stresa sur le thème : « valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise » ; 22 septembre 1989. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.229-230.

FABI, B., GARAND, DJ. La gestion des ressources humaines. In JULIEN, PA.. *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica, 1994. chap. 10, p. 297-368.

FALCK, A. Des formules nouvelles sont à trouver pour les entreprises. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 258-259.

- FALISE, M., REGNIER, J. *Repères pour une éthique d'entreprise*. Lille : Centre d'éthique contemporaine, 1992. 113 p.
- FEERTCHAK, H. *Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie*. Paris : Armand Colin, 1996. 190 p. Cours, série « Psychologie ».
- FINE, M. Working the hyphens, reinventing self and others in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part I, chap. 4, p. 70-82.
- FONTANA, A., FREY, JH. Interviewing, the art of science. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part IV, chap. 22, p. 361-376.
- FREDERICK, WC. General introduction : the elusive boundary between fact and value. *Business ethics quarterly*, April 1994, vol. 4, n° 2, p. 111-112.
- FREDERICK, WC. The empirical quest for normative meaning : introduction and overview. *Business ethics quarterly*, April 1992, vol.2, n° 2, p. 91-98.
- FREDERICK, WC. The virtual reality of fact vs. value : a symposium commentary, April 1994, vol. 4, n° 2, p. 171-174.
- FRITZSCHE, DJ. *Business ethics, a global and managerial perspective*. New York : Mc Graw Hill, 1997. 205 p. Series in Management.
- GALAMBAUD, B. *Des hommes à gérer, direction du personnel et gestion des ressources humaines*. Paris : ESF éditeur, 1991.
- GARAND, D. *Les pratiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises : une synthèse conceptuelle et empirique*. Trois-Rivières : Université du Québec, groupe de recherche en économie et gestion des PME, 1993. 386 p.
- GAUTIER, G. La position du patronat chrétien en 1991 par rapport à l'entreprise. In Université de Nantes ; colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes, 1991.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *Actions et recherches sociales*. Décembre 1990, n° 4, janvier 91, n° 1.

GLASER, BG., STRAUSS, AL. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter, 1967. 271 p.

GROUSSET, V. *Guide pratique du catholicisme*. Paris : FIRST, 1995. 279 p.

GUBA, EG., LINCOLN, YS. Competing paradigms in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part II, chap. 6, p. 105-117.

GUERIN, F. *Histoire et épistémologie du concept de communauté dans la sociologie française aux XIX<sup>e</sup> - XX<sup>e</sup> siècles. Approches à partir de différents auteurs et courants*. Paris : EHESS, Juin 2001. 380 p. + CLXXXIX p.

HAMILTON, D. Traditions, preferences, and postures in applied qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part I, chap. 3, p. 60-69.

HESSE, PJ., LE CROM, JP. *La protection sociale sous le régime de Vichy, Antimémoires d'une ville*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2001. 378 p. Histoire.

HILAIRE, YM. *Histoire de la papauté, 2000 ans de mission et de tribulations*. Paris : Editions Tallandier, 1996. 556 p. Approches.

HORNSBY, JS., KURATKO, DF. Human resource management in small business : critical issues for the 1990's. *Journal of small business management*, July 1990, p. 9-18.

HORNSBY, JS., KURATKO, DF., NAFFZIGGER, DW., LAFOLLETTE, WR., HODGETTS, RM. The ethical perceptions of small business owners : a factor analysis study. *Journal of small business management*, October 1994, p. 9-16.

HUBERMAN, AM., MILES, MB. Data management and analysis methods. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part IV, chap. 27, p. 428-444.

HUNADY, R. *Organizational Values, Structures and Technology*, unpublished DBA Thesis,

Michigan State University, Ann Arbor, 1971.

JANESICK, VJ. The dance of qualitative research design; metaphor, methodolatry, and meaning. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part III, chap. 12, p. 209-219.

JANICE, MM. Designing funded qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part III, chap. 13, p. 220-235.

JEAN XXIII. Allocution à l'UCID à Rome ; 30 janvier 1959. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 159.

JEAN XXIII. Mater et magistra ; sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens ; 15 mai 1961. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 243-311.

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'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.312-361.

JEAN-PAUL II. *Au-delà de la peur : regards sur le monde*. Paris : Editions Ramsay, 1995. 332 p.

JEAN-PAUL II. Centesimus annus ; à l'occasion du centenaire de « Rerum novarum » ; 1<sup>er</sup> mai 1991. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 767-836.

JEAN-PAUL II. Discours aux chefs d'entreprise à la Foire de Milan ; 22 mai 1983. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.185-189.

JEAN-PAUL II. Discours aux dirigeants d'entreprise d'Argentine à Buenos Aires ; 11 avril 1987. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.190-194.

JEAN-PAUL II. Discours aux hommes d'affaires du Mexique à Durango ; le 9 mai 1990. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur*

*l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.208-212.

JEAN-PAUL II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Lancia-Auto à Chivasso ; 19 mars 1990. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.204-207.

JEAN-PAUL II. Discours aux ouvriers et dirigeants de l'usine Olivetti à Ivrea ; 19 mars 1990. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.202-204.

JEAN-PAUL II. Discours aux travailleurs de la mine de Bottrop en Allemagne Fédérale ; 2 mai 1987. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.194-198.

JEAN-PAUL II. Discours dans sa rencontre avec le monde du travail à Barcelone ; 7 novembre 1982. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.181-184.

JEAN-PAUL II. Dives in misericordia ; la justice et la miséricorde (extrait) ; 30 novembre 1980. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 607-624.

JEAN-PAUL II. *Dix repères pour l'an 2000*. Desclée de Brouwer/JC Lattès, 1994. 235 p.

JEAN-PAUL II. *Entrez dans l'espérance*. Paris : Plon/Mame, 1994. 335 p.

JEAN-PAUL II. *La splendeur de la vérité : lettre encyclique*. Editions Mame/Plon, 1993. 112 p.

JEAN-PAUL II. Laborem exercens ; sur le travail humain ; 14 septembre 1981. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 625-688.

JEAN-PAUL II. Lettre au 18<sup>ème</sup> congrès de l'UNIAPAC réuni à Baveso-Stresa sur le thème : « valeurs chrétiennes et valeurs d'entreprise » ; 21 septembre 1989. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.199-201.

JEAN-PAUL II. Message à la conférence internationale du travail ; la voie de la solidarité, 15

- juin 1982. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 689-706.
- JEAN-PAUL II. *N'ayons pas peur de la vérité : les fautes des hommes et celles de l'Eglise*. Traduction de Jacques Potin et de La Documentation catholique. Bayard Editions/Centurion, 1996. 235 p.
- JEAN-PAUL II. Redemptor hominis ; les droits de l'homme (extrait) ; 4 mars 1979. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 595-605.
- JEAN-PAUL II. Sollicitudo rei socialis ; sur la question sociale et le développement ; 30 décembre 1987. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 707-765.
- JUSTICE ET PAIX – France. *Maîtriser la mondialisation*. Bayard Editions ■ Centurion/Cerf/Fleurus-Mame, 1999. 159 p.
- KALIKA, M. La recherche en sciences de gestion dans les écoles de gestion. *Cahiers de recherche du CREA*, Groupe ESC Nantes Atlantique, Septembre 1993, n°21, p. 1-17
- KALIKA, M. *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*. Paris : Economica, 1995, 436 p.
- KERHUEL, A. Regards et discussion sur l'enseignement social de l'Eglise, 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>.
- KOHLBERG, L. Stages and sequence : the cognitive-developmental approach to socialization. In GOSLIN, DA. *Hanbook of socialization : theory and research*. Chicago : Rand-McNally, 1969.
- KRAM, K., YEAGER, P., REED, G. Decisions and dilemmas : the ethical dimension in the corporate context. In POST, J. *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich, CT : The JAI Press, 1989, p. 21-54.
- KUTY, O. *La négociation des valeurs : introduction à la sociologie*. Paris-Bruxelles : De Boeck Université, 1998. 384 p. Ouvertures sociologiques.

LA BIBLE, *Nouveau Testament*. Traduction œcuménique du texte intégral. Paris : Le Livre de Poche, 1980. 451 p.

LE GALL, JM. *La gestion des ressources humaines*. Paris : PUF, 1992- Que sais-je ? n° 2646.

LA RESSOURCE HUMAINE, dossier : penser les ressources humaines. *Sciences de la société*, 1992, n° 27.

LADOUES, F. *Brève histoire de l'Eglise Catholique*. Paris : Desclée de Brouwer, 1988. 153 p. Petite encyclopédie moderne du christianisme.

LAVELLE, L. *Traité des valeurs : théorie générale de la valeur*. Tome premier. Paris : PUF, 1951. 751 p.

LECERF, O. *Au risque de gagner, le métier de dirigeant ; entretiens avec Philippe de Woot et Jacques Barraux*. Paris : Editions de Fallois, 1991. 249 p.

LECOMTE, J. Raisons de vivre, raisons d'agir. *Sciences humaines*, Janvier 1998, n° 79, p. 30-33.

LE CROM, JP. *Syndicats nous voilà ! Vichy et le corporatisme*. Paris : éditions de l'Atelier, 1995. p. 63.

LE GOFF, J., PORTIER, P. La pensée catholique face au nouveau discours du management : approches à partir des discours de Jean-Paul II sur la question du travail. . In Université de Nantes ; colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes, 1991.

LEON XIII. *Rerum novarum* ; sur la condition des ouvriers ; 15 mai 1891. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 18-66.

Les EDC. *Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens* (en ligne). Paris : 2000. (réf. du 30 avril 2000). Missions. Disponible sur : <http://www.cfpc.org>

LE TOURNEAU, P. La modernité de la vision chrétienne de l'entreprise (ou sa rencontre avec le nouveau management). In Université de Nantes ; colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes, 1991.



- LE TOURNEAU, P. *L'éthique des affaires et du management au XXI<sup>ème</sup> siècle, essai*. Paris : Dalloz - Dunod, 2000. 269 p.
- LIEDTKA, JM. Exploring ethical issues using personal interviews. *Business ethics quaterly*, April 1992, vol.2, n° 2, p. 161-182.
- LIIOUVILLE, J., BAYAD, M. Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Cahiers de recherche du CESREM*, 1994, n° 12/2, p. 1-23.
- LIVIAN, Y.F., *et al.* Pour une approche rénovée de la "gestion des ressources humaines". *Communication au 11<sup>ème</sup> colloque EGOS*, Paris, juillet 1993.
- LOEHR, H. L'influence de l'éthique chrétienne de l'entreprise est incontestable. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p.240-241. Traduit de l'allemand.
- LOFLAND, J. LOFLAND, LH. 3<sup>e</sup> éd. *Analyzing social settings, a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont : Wadsworth Publishing Company, 1995. 267 p.
- LOUART, P. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Eyrolles Université, 1991.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris : Economica, 1988. 322 p. Techniques de Gestion.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. GRH en PME, Universalité et contingences: essai de théorisation. *Revue internationale PME*, 1998, vol. 11, n° 2-3, p.11-30.
- MARTORY, B., CROZET, D. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Nathan, 1988.
- McCANN, DP. Catholic teaching in an era of economic globalization: a resource for Business Ethics. *Business Ethics Quaterly*, March 1997, vol.7, n° 2, p. 57-70.
- MERTON, RK. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Traduit de l'américain et adaptés par Henri Mendras. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Plon, 1965. 514 p.
- MILES, MB., HUBERMAN, AM. 2<sup>e</sup> éd. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994. 338 p.
- MILLER, WL., CRABTREE, BF. Clinical research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS.

*Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 21, part III, p. 340-352.

NAUDET, JY. *Morale économique, des fondements religieux à l'éthique en entreprise, Actes du colloque d'Aix-en-provence 2 et 3 juillet 1998*. Aix-en -Provence : Librairie de l'Université Frédéric Couffy Editeur, 1999. 300 p.

NOBILI, F. Je crois à l'utilité du dialogue social. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p.256-257.

PASSERON, JC. *Le raisonnement sociologique, l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris : Nathan, 1991. 408 p. Essais & Recherches, série « Sciences Sociales ».

PAUL VI. Allocution à l'UCID à Rome ; 7 février 1966. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 166.

PAUL VI. Allocution à l'union catholique des chefs d'entreprise du Portugal à Rome ; 25 novembre 1966. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 167-169.

PAUL VI. Allocution au 11<sup>ème</sup> congrès de l'UCID à Rome ; 8 juin 1964. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.161-165.

PAUL VI. Lettre à la 50<sup>ème</sup> semaine sociale de France réunie à Caen sur le thème : « la société démocratique » ; 9-14 juillet 1963. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 160

PAUL VI. Lettre au congrès de l'UNIAPAC à Bruxelles ; 2-5 Octobre 1968. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 170-172.

PAUL VI. Lettre aux assises nationales du CFPC à Lille ; 27 avril 1970. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.173-175.

PAUL VI. Message aux assises nationales du CFPC à Caen ; 19-21 avril 1974. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris :

Centurion, 1991, p.179-180.

PAUL VI. Octogesima adveniens ; en réponse aux besoins nouveaux d'un monde en changement ; 14 mai 1971. In Ceras. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 533-568.

PAUL VI. Populorum progressio ; le développement des peuples ; 26 mars 1967. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 488-532.

PAVA, ML. Religious business ethics and political liberalism : an integrative approach. *Journal of business ethics* 17 : 1633-1652, 1998.

PELLISSIER-TANON, A. Comment enseigner l'Éthique des Affaires en Ecole de Commerce ? *Entreprise éthique*, Octobre 1995, n° 3, p 97-98.

PERETTI, J. M. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert Gestion, 1990.

PERROT, E. Discerner et agir dans la vie professionnelle. *Cahiers pour croire aujourd'hui*, Septembre 1992, vol. 9, supplément au n° 106, 142 p.

PERROT, E. Le chrétien et l'argent : entre Dieu et Mammon. *Cahiers pour croire aujourd'hui*, Octobre 1994, vol. 13, supplément au n° 150, 122 p.

PERROUX, F. *Capitalisme et communauté de travail*. Paris : Librairie du Recueil Sirey, 1938.

PESQUEUX, Y. Business Ethics in France : « comment faire sans la philosophie ? ». In *The European Difference – Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Kluwer Academic Publishers, 1998, p.33-46

PESQUEUX, Y. L'éthique des affaires dans la mouvance de l'évidence éthique de la fin du XXème siècle, *Ethique des Affaires*, n°3, novembre 1995, p. 3-5

PESQUEUX, Y. Le marché comme cité juste ? *Ethique des Affaires*, n°9, octobre 1997, p. 57-72

PESQUEUX, Y., QUINTAILLET, J. Enseigner l'éthique. In *L'école des managers de demain*, Economica, 1994, ouvrage collectif des Professeurs du Groupe HEC, p. 371-391.

PESQUEUX, Y., RAMANANTSOA, B. Conseil et éthique : la primauté des valeurs économiques. *Ethique des Affaires*, n°3, novembre 1995, p. 3-5

PESQUEUX, Y., RAMANANTSOA, B. La situation de l'éthique des affaires en France, *Ethique des Affaires*, n°1, janvier 1995, p. 15-26

PESQUEUX, Y., SAUDAN, A. « Platon, un rapport possible au management ? », 3<sup>ème</sup> Congrès de l'International Federation of Scholarly Associations of Management, 8-11 juillet 1996, ESCP, Paris

PESQUEUX, Y., VERGNIOL, B. Entreprise, éthique des affaires et société : du regard académique à celui du protestantisme. *Cahiers de Recherche*, Groupe HEC, 496/1994, p.2-31

PEYREFITTE, A. *La société de confiance, essai sur les origines et la nature du développement*. Paris : Editions Odile Jacob, 1995. 556 p.

PIE XI. Divinis redemptoris ; sur le communisme athée ; 19 mars 1937. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 177-221.

PIE XI. Mit brennender Sorge ; sur la situation de l'Eglise Catholique dans le Reich allemand ; 14 mars 1937. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 145-175.

PIE XI. Quadragesimo anno ; sur l'instauration de l'ordre social ; 15 mai 1931. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 85-144.

PIE XII. Allocution à l'UCID à Rome ; 31 janvier 1952. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 119-121.

PIE XII. Allocution à l'UCID à Rome ; 7 mars 1957. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.151-152.

PIE XII. Allocution au 1<sup>er</sup> congrès national italien de la petite entreprise à Rome ; 20 janvier 1956. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises*

*sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 134-136.

PIE XII. Allocution au 9<sup>ème</sup> congrès de l'UNIAPAC à Rome ; 7 mai 1949. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 113-115.

PIE XII. Allocution au congrès international des études sociales de l'université de Fribourg ; 3 juin 1950. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.116-118.

PIE XII. Allocution au rassemblement des associations catholiques des petites et moyennes entreprises à Castelgandolfo ; 8 octobre 1956. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.144-147.

PIE XII. Allocution aux associations ouvrières chrétiennes italiennes réunies à Rome sur le thème : « l'automatisation et le monde du travail » ; 7 juin 1957. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.153-156.

PIE XII. Allocution aux représentants des organisations patronales et ouvrières de l'industrie électrique italienne à Rome ; 25 janvier 1946. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.107-108.

PIE XII. Lettre à la 25<sup>ème</sup> semaine sociale d'Italie réunie à Turin sur le thème : « l'entreprise dans l'économie moderne » ; 21 septembre 1952. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 124-126.

PIE XII. Lettre à la 29<sup>ème</sup> semaine sociale d'Italie réunie à Bergame sur le thème : « vie économique et ordre moral » ; 23-30 septembre 1956. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 148-150.

PIE XII. Lettre à la 32<sup>ème</sup> semaine sociale de France réunie à Strasbourg sur le thème de la « communauté nationale » ; 10 juillet 1946. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p. 109.

PIE XII. Lettre à la 43<sup>ème</sup> semaine sociale de France réunie à Marseille sur le thème :

« exigences humaines de l'expansion économique » ; 17-22 juillet 1956. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.141-143.

PIE XII. Lettre au 12<sup>ème</sup> congrès de l'UNIAPAC à Paris ; 9 mai 1955. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.132-133.

PIE XII. Lettre au 1<sup>er</sup> congrès de l'association catholique des dirigeants d'entreprise argentins réuni à Buenos Aires sur le thème : « la promotion de l'ouvrier sur le plan économique, professionnel et social » ; 30 juillet 1957. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.157-158.

PIE XII. Lettre aux assises nationales du CFPC à Paris ; 14-17 mars 1956. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.139-140.

PIE XII. Lettre aux syndicats chrétiens de Belgique pour le 50<sup>ème</sup> anniversaire de leur fondation ; 27 juin 1954. In UNIAPAC. *Les Eglises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale des Eglises sur l'entreprise*. Paris : Centurion, 1991, p.131.

PIE XII. Radio-message pour le 5<sup>ème</sup> anniversaire de « Rerum Novarum » ; sur la question sociale ; 1<sup>er</sup> juin 1941. In CERAS. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p.223-241.

PIE XII, pape de Hitler ? : dossier. *Magazine Histoire du christianisme*, Mai 2001, n°7, p. 36-105.

PIPER, TR., GENTILE, MC., PARKS, SD. *Can ethics be taught ? Perspectives, challenges, and approaches at Harvard Business School*. Boston : Harvard Business School, 1993. 178 p.

PIROU, G. *Essais sur le corporatisme*. Paris : Sirey, 1938.

PONTIER, M. L'entretien d'appréciation du personnel : son rôle comme processus de gestion au sein de l'entreprise. *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH* ; Novembre 1994 ; Montpellier. La GRH, science de l'action ? p. 77-86.

PORTIER, P. Jean-Paul II et la question du travail. In Université de Nantes ; colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes,

1991.

POURTOIS, JP., DESMET, H. *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*. 2<sup>e</sup> éd. Sprimont : Mardaga, 1997. 230 p. Sh.

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.

PUNCH, M. Politics and ethics in qualitative research. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part I, chap. 5, p. 83-97.

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.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 1988. 271 p.

RANDALL, DM., GIBSON, AM. Methodology in business ethics research : a review and critical assessment. *Journal of business ethics*, Juin 1990, vol. 9, n°6, p. 457-470.

REASON, P. Three approaches to participative inquiry. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 20, p. 324-339.

REGNIER, J. *Cent ans d'enseignement social de l'Eglise*. Paris : Desclée, 1991. 164 p.

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<sup>ème</sup> éd. Paris : Bayard Editions, 1999. 249 p.

- REMOND, R. *Le christianisme en accusation, entretiens avec Marc Leboucher*. Paris : Desclée de Brouwer, 2000. 159 p.
- REMOND, R. La théorie du « prince-esclave »; l'Eglise française pendant l'Occupation. *Commentaire*, 2001, vol. XXIV, n° 93, p. 47-52
- RENARD, X. *Les mots de la religion chrétienne*. Paris : Belin, 1993. 511 p. Le français retrouvé.
- ROCKEACH, M. *The nature of human values*. New York : The Free Press, 1973. 438 p.
- ROJOT, J. Déontologie et Gestion des Ressources Humaines. In *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Economica, 1992, ouvrage collectif, p. 117-139
- ROMELAER, P. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Armand Colin, 1993.
- ROSSI, PH., WRIGHT, JD., ANDERSON, AB. *Handbook of survey research*. London : Academic Press, Inc., 1983. 755 p. Quantitative studies in social relations.
- RUBIN, HJ., RUBIN, IS. *Qualitative interviewing, the art of hearing data*. Thousand Oaks : Sage publications, 1995. 302 p.
- SACREE CONGREGATION DU CONCILE. Lettre à Mgr Liénart, évêque de Lille ; sur le conflit entre le consortium des patrons du Nord et les syndicats ouvriers chrétiens ; 5 juin 1929. In Ceras. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 67-84.
- SCHMITT, JC. *Le corps, les rites, les rêves, le temps; Essais d'anthropologie médiévale*. Paris : Gallimard, 2001. 446 p. NRF, Bibliothèque des HISTOIRES
- SCHWANDT, TA. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, chap. 7, p. 118-137.
- SCHWARTZ, SH., BILSKY, W. Toward a theory of universal content and structure of values : extensions ans cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, vol. 38, n°3, p. 878-891.



SEGRESTIN, D. Le syndicalisme français et l'entreprise (1968-1988). In SAINSAULIEU, R. *L'entreprise : une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p. 58.

SEKIOU, L. *Gestion du personnel*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1988.

SERVIER, J. *L'homme et l'invisible*. Paris : Imago, 1980. 375 p. Petite bibliothèque Payot.

SESBOUE, B s.j. *Le magistère à l'épreuve; autorité, vérité et liberté dans l'Eglise*. Paris : Desclée de Brouwer, 2001. 320 p.

SIMON, H. *Vers une France païenne ?* Paris : Editions Cana, 1999. 221 p.

SMITH, PL., OAKLEY III, EF. A study of the ethical values of metropolitan and nonmetropolitan small business owners. *Journal of small business management*, Octobre 1994, p. 17-27.

STRAUSS, A., CORBIN, J. *Basics of qualitative research, grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park : Sage Publications, 1990. 270 p.

STRAUSS, A., CORBIN, J. IN DENZIN, NK., LINCOLN, YS. Grounded Theory methodology: An Overview. *Handbook of qualitative research*. Thousand oaks : sage publications, 1994, chap. 17, p. 273-285.

SYNODE DES EVEQUES, deuxième assemblée générale. *Justitia in mundo ; la promotion de la justice dans le monde ; 30 novembre 1971*. In Ceras. *Le discours social de l'Eglise Catholique de Léon XIII à Jean-Paul II*. Paris : Centurion, 1985, p. 569-593.

TEIXERA, NG. Notre âge est celui de l'entreprise. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p.242-243.

THEVENOT, L. A l'épreuve des grands principes. *Sciences humaines*, Janvier 1998, n° 79, p. 20-23.

THIEL, MJ., THEVENOT, X. *Pratiquer l'analyse éthique : étudier un cas, examiner un texte*. Paris : Les éditions du Cerf, 1999. 408 p. Recherches morales.

THIELEMANS, E. L'apport des laïcs dans la réflexion sociale de l'Eglise est de plus en plus important. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris :

Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p.260-261.

TIMMER, C. Il n'existe pas d'ordre économique idéal. In UNIAPAC. *Les églises face à l'entreprise, cent ans de pensée sociale*. Paris : Centurion, 1991, 3<sup>ème</sup> partie, p. 249-252. Traduit du néerlandais.

TOFFLER, B. *Tough choices*. New York : John Wiley and Sons, 1986.

TORRES, O. *PME : de nouvelles approches*. Paris : Economica, 1998. 187 p. Recherche en gestion.

TREVINO, L.K. Ethical decision making in organizations, *Academy of Management Review*, 1986, vol. 11, p. 601-671.

TREVINO, LK., WEAVER, GR. Business ETHICS/BUSINESS Ethics : One field or two ? *Business ethics quarterly*, April 1994, vol. 4, n° 2, p. 113-128.

TRIMOUILLE, P. Les patrons catholiques et l'entreprise. In Université de Nantes ; colloque international 1991 ; résumés des communications. *100 ans de christianisme social*. Nantes, 1991.

VALADIER, P. *L'anarchie des valeurs : le relativisme est-il fatal ?* Paris : Albin Michel, 1997. 219 p.

VIDICH, AJ, LYMAN, SM. Qualitative methods, their history in sociology and anthropology. In DENZIN, NK., LINCOLN, YS. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage publications, 1994, part I, chap. 2, p. 23-59.

VILLE, G., EYSETTE, F. *L'enjeu des ressources humaines*. Paris : Nouvelles éditions fiduciaires, 1988.

WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996. 290 p. Gestion.

WEAVER, GR., TREVINNO, LK. Normative and empirical business ethics : separation, marriage of convenience, or marriage of necessity. *Business ethics quarterly*, April 1994, vol. 4, n° 2, p. 129-144.

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.

WEBER, M. L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politiques sociales. Traduit en français par J. Freund, Essais sur la théorie de la science. In VAN METER, KM. *La sociologie*. Paris : Larousse, 1992. 831 p.

WEISS, D. *La fonction Ressources Humaines*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1992.

WERHANE, P. Moral imagination and the search for ethical decision-making in management. *Business ethics quaterly*, The Ruffin series : special issue #1, 1998, p. 75-98.

WERHANE, PH. The normative/descriptive distinction in methodologies of business ethics. *Business ethics quaterly*, April 1994, vol. 4, n° 2, p. 175-180.

WICKS, AC., FREEMAN, RE. Organization studies and the new pragmatism : positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, March-April 1998, vol. 9, n° 2, p. 123-140.

WTTERWULGHE, R. *La PME : une entreprise humaine*. Paris-Bruxelles : De Boeck Université, 1998. 169 p. Management.

ZIGARELLI, MA. Catholic social teaching and the employment relationship : a model for managing human resources in accordance with Vatican Doctrine. *Journal of Business Ethics*, January 1993, vol. 12, n°1, p. 75-82.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

<b>Figure 1 -</b>	<b>Modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations</b>	<b>10</b>
<b>Figure 2 –</b>	<b>Enrichissement du modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations (Quinn, 1997)</b>	<b>10</b>
<b>Figure 3 -</b>	<b>Modèle d'analyse de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur ses pratiques managériales</b>	<b>37</b>
<b>Figure 4 -</b>	<b>Paradigme de codage selon Strauss et Corbin</b>	<b>232</b>
<b>Figure 5 -</b>	<b>Conception de la GRH et Système de GRH selon Mahé de Boislandelle</b>	<b>265</b>
<b>Figure 6 -</b>	<b>Modèle provisoire simplifié d'analyse</b>	<b>268</b>
<b>Figure 7 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques chez MD</b>	<b>288</b>
<b>Figure 8 -</b>	<b>Ordre de traitement d'une interview</b>	<b>297</b>
<b>Figure 9 -</b>	<b>Conditions affectant le processus de la valeur</b>	<b>322</b>
<b>Figure 10 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques chez JPD</b>	<b>324</b>
<b>Figure 11 -</b>	<b>Conditions affectant le processus de la valeur</b>	<b>337</b>
<b>Figure 12 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques chez ML</b>	<b>339</b>
<b>Figure 13 -</b>	<b>Conditions affectant le processus de la valeur</b>	<b>351</b>
<b>Figure 14 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques chez AC</b>	<b>353</b>
<b>Figure 15 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques</b>	<b>355</b>
<b>Figure 16 -</b>	<b>Processus d'influence des valeurs catholiques</b>	<b>391</b>
<b>Tableau 1 -</b>	<b>Constitution de l'idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 2 -</b>	<b>Croyances fondamentales (métaphysiques) à la source des différents paradigmes de recherche</b>	<b>213</b>
<b>Tableau 3 -</b>	<b>Positions des paradigmes sur un choix de questions pratiques</b>	<b>218</b>
<b>Tableau 4 -</b>	<b>Exemple de codage ouvert selon Strauss et Corbin</b>	<b>232</b>
<b>Tableau 5 -</b>	<b>Caractéristiques des témoins</b>	<b>239</b>
<b>Tableau 6 -</b>	<b>Résultat du codage ouvert des témoignages de dirigeants chrétiens</b>	<b>242</b>
<b>Tableau 7 -</b>	<b>Résultat du codage ouvert du témoignage de Vincente M. ALFONSO, Président de Nestlé Espagne</b>	<b>243</b>
<b>Tableau 8 -</b>	<b>Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez MD</b>	<b>279</b>
<b>Tableau 9 -</b>	<b>Des principes aux actes (MD)</b>	<b>286</b>
<b>Tableau 10 -</b>	<b>Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques (JPD)</b>	<b>318</b>
<b>Tableau 11 -</b>	<b>Des principes aux actes (JPD)</b>	<b>318</b>
<b>Tableau 12 -</b>	<b>Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez ML</b>	<b>335</b>
<b>Tableau 13 -</b>	<b>Des principes aux actes (ML)</b>	<b>336</b>
<b>Tableau 14 -</b>	<b>Place, rôle et signification des valeurs socio-économiques catholiques chez AC</b>	<b>349</b>
<b>Tableau 15 -</b>	<b>Des principes aux actes (AC)</b>	<b>350</b>
<b>Tableau 16 –</b>	<b>Fréquence des principes de la DSE</b>	<b>357</b>
<b>Tableau 17 –</b>	<b>Intentions structurantes – Dimensions négligées</b>	<b>361</b>

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE - IDEAL DU MANAGEMENT SELON LA DOCTRINE SOCIALE DE L'EGLISE CATHOLIQUE</b> .....	<b>43</b>
<b>CHAPITRE I - INDIVIDU ET ENTREPRISE</b> .....	<b>71</b>
1. L'INDIVIDU DANS L'ENTREPRISE .....	71
1.1. <i>L'homme au travail</i> .....	71
1.2. <i>La personne humaine</i> .....	73
1.2.1. Sa destination .....	73
1.2.2. Son comportement.....	73
1.3. <i>Le croyant</i> .....	74
2. ECLAIRAGE THEOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE .....	75
2.1. <i>Sur l'homme au travail</i> .....	75
2.1.1. Les quatre significations du travail.....	75
a. Dominer la terre et prolonger la Création Divine.....	75
b. Le primat de la personne humaine .....	75
c. Réaliser sa vocation et s'approfondir spirituellement.....	76
d. Endurer la peine du travail en lui attribuant un sens.....	77
2.1.2. Le droit de travailler .....	77
2.1.3. Les interprétations erronées du travail selon l'Eglise .....	78
a. L'homme dégradé en objet.....	78
b. Le travail et la croissance détournés du service de l'homme .....	79
c. Le marché, réponse insuffisante aux besoins de l'homme .....	79
2.2. <i>Sur la personne humaine</i> .....	79
2.2.1. Essence et destination de la personne humaine .....	79
2.2.2. Comportements proscrits et attendus de la personne humaine.....	80
a. Caractérisation du péché individuel dans le monde moderne .....	80
* La division de l'homme .....	80
* La pathologie du désir : profit et pouvoir .....	80
b. Attitudes et actions attendues de l'homme.....	81
* Réorienter l'éducation donnée aux hommes.....	81
* Rejeter le découragement et le désespoir.....	81
* Aimer son prochain .....	82
* User raisonnablement des biens (matériels et immatériels) .....	82
2.2.3. Rôle des institutions par rapport à la personne humaine .....	83
a. L'Homme, principe des institutions sociales .....	83
* La réfutation du primat de la société sur l'individu .....	83
* Le péché personnel, origine ultime des maux sociaux.....	84
b. L'Homme, fin des institutions sociales.....	84
2.3. <i>Sur le croyant</i> .....	85
2.3.1. Les défaillances du croyant.....	85

2.3.2.	Les comportements attendus du croyant.....	86
2.3.3.	La signification exacte de la doctrine sociale de l'Église .....	87
3.	ECLAIRAGE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL.....	88
3.1.	<i>Sur l'homme au travail</i> .....	88
3.2.	<i>Sur la personne humaine</i> .....	89
3.2.1.	La mondialisation des problèmes de l'homme.....	89
a.	L'homme aliéné par la technique.....	89
b.	«Un mécanisme défectueux à la base de la civilisation matérialiste».....	90
c.	Relever le défi de la mondialisation.....	90
3.2.2.	La personne humaine, la société et l'Etat .....	91
a.	La personne humaine et l'Etat de droit .....	91
b.	La personne humaine et la société civile.....	92
3.2.3.	L'éducation de l'homme.....	93
3.3.	<i>Sur le croyant</i> .....	93
3.3.1.	Caractère irremplaçable d'une éducation religieuse solide.....	93
a.	Pratique de la DSF.....	93
b.	Place de l'éducation chrétienne .....	94
4.	L'ENTREPRISE .....	94
4.1.	<i>Une communauté humaine</i> .....	94
4.1.1.	La place de l'entreprise dans la société.....	95
5.	ECLAIRAGE THÉOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE .....	97
5.1.	<i>L'entreprise : une communauté humaine</i> .....	97
5.1.1.	La place de l'entreprise dans la société.....	98
a.	L'entreprise entre capitalisme libéral, socialisation et collectivisation .....	98
5.1.2.	Fondements d'une société du travail libre, de l'entreprise et de la participation .....	99
a.	Fondements d'une société du travail libre .....	99
b.	Fondements d'une société de l'entreprise et de la participation.....	100
6.	ECLAIRAGE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL.....	100
6.1.	<i>L'entreprise et le politique</i> .....	100
6.1.1.	L'entreprise et l'Etat national .....	100
a.	Les monopoles économiques .....	100
b.	Garantir les droits des travailleurs.....	100
6.1.2.	Contrôle de la mondialisation de l'économie .....	101
6.2.	<i>L'entreprise et le social</i> .....	101
6.2.1.	La condamnation du libéralisme.....	101
6.2.2.	Influence sociale du catholicisme et du christianisme sur l'économie.....	101
a.	La prévention des risques de la vie .....	101
b.	L'importance des mouvements sociaux .....	101
7.	LES RELATIONS ENTRE INDIVIDU ET ENTREPRISE .....	102
7.1.	<i>Une relation salariale réglée par le droit</i> .....	102
7.2.	<i>Une relation salariale fondée sur des rapports pleinement humains</i> .....	103
7.3.	<i>La relation salariale ainsi fondée est valable universellement</i> .....	103
8.	ECLAIRAGE ANTHROPOLOGIQUE ET SOCIAL .....	103
8.1.	<i>Mérites et exigences d'une vie hors travail</i> .....	104

8.2. <i>La subordination de la justice des contrats ou commutative</i> .....	104
<b>CHAPITRE II - DIRIGEANT ET COLLABORATEURS</b> .....	<b>105</b>
1. <b>LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE</b> .....	105
1.1. <i>La condition du dirigeant</i> .....	105
1.1.1. Les sept qualités principales attendues du dirigeant d'entreprise .....	105
1.1.2. Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise.....	106
a. Vis-à-vis du personnel .....	106
* Des actions concrètes.....	106
* Au service d'une finalité générale .....	107
b. Vis-à-vis de soi-même .....	108
1.1.3. Valeur accordée par l'Eglise à la fonction de chef d'entreprise.....	108
1.2. <i>Le dirigeant d'entreprise catholique en particulier</i> .....	111
1.2.1. Les sept qualités principales attendues du dirigeant d'entreprise catholique.....	111
1.2.2. Les comportements attendus du dirigeant d'entreprise catholique .....	112
a. Hiérarchie des biens à poursuivre .....	112
b. Comportements vis-à-vis du personnel.....	114
c. Comportement vis-à-vis de soi-même.....	115
d. Les difficultés d'être patron et catholique.....	116
* Termes de la contradiction.....	116
* Dépassement de la contradiction .....	116
2. <b>ECLAIRAGE THÉOLOGIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE</b> .....	120
2.1. <i>Limites du pouvoir du dirigeant</i> .....	120
2.1.1. Un droit égal au développement personnel.....	120
2.1.2. La marque de la personne .....	121
2.2. <i>Interprétations erronées de l'exigence chrétienne par le dirigeant</i> .....	121
2.2.1. Erreurs ordinaires .....	122
a. Distinguer entre philanthropie et exigence chrétienne .....	122
b. Ne pas dissimuler son identité de chrétien .....	123
c. Ne pas s'en tenir à des attitudes purement paternalistes vis-à-vis du personnel .....	123
2.2.2. Recommandations.....	123
a. Prendre exemple sur les saints, chercher Dieu et ne pas compter que sur ses propres forces .....	123
b. Avoir en permanence à l'esprit une juste conception de l'autorité .....	124
2.3. <i>Fondement de l'usage raisonnable de la richesse</i> .....	125
2.4. <i>Limites de l'activisme du dirigeant</i> .....	125
2.5. <i>Les effets sur l'homme : critère de jugement des théories économiques</i> .....	126
3. <b>ECLAIRAGE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL</b> .....	126
3.1. <i>Approches du Bien Commun</i> .....	126
3.1.1. Dans l'entreprise.....	126
3.1.2. Par rapport à la profession .....	127
3.1.3. Par rapport à la société.....	127
3.1.4. Par rapport à l'humanité .....	128
3.2. <i>Conditions de réalisation du Bien Commun</i> .....	129
3.3. <i>Conditionnements affectant la réalisation du Bien Commun</i> .....	130

3.4. <i>Vertu fondamentale de la PME</i> .....	131
<b>4. LES RELATIONS ENTRE DIRIGEANT ET COLLABORATEURS</b> .....	<b>131</b>
4.1. <i>Des relations de confiance</i> .....	131
4.2. <i>Des relations participatives</i> .....	132
4.3. <i>Des relations fondées sur la subsidiarité</i> .....	132
4.4. <i>« Petite histoire de la subsidiarité »</i> .....	134
4.4.1. Principe d'autosuffisance chez Aristote.....	134
4.4.2. Principes de secours et de suppléance chez saint Thomas d'Aquin.....	134
4.4.3. Principes d'autonomie contractuelle et de compétence : Althusius .....	135
4.4.4. Locke, Tocqueville et les conceptions post-révolutionnaires : la tendance libérale et individualiste .....	136
4.4.5. Le principe de dignité : fondement catholique de la subsidiarité.....	136
4.5. <i>« Pourquoi le principe de subsidiarité doit-il aussi s'appliquer à l'entreprise ? »</i> .....	137
4.5.1. Actualité du principe de subsidiarité dans l'entreprise contemporaine.....	137
a. <i>« Décentralisation, déconcentration, subsidiarité et délégation »</i> .....	138
4.6. <i>« De la subsidiarité à la délégation »</i> .....	139
4.6.1. Caractéristiques de la délégation : .....	139
4.6.2. <i>« La délégation face à la théorie et la pratique du Management »</i> .....	140
4.7. <i>« La vraie nature de la subsidiarité »</i> .....	141
<b>5. ECLAIRAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET THÉOLOGIQUE</b> .....	<b>142</b>
<b>CHAPITRE III – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SYNDICALISME</b> .....	<b>145</b>
<b>1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>145</b>
1.1. <i>Orientations plus détaillées</i> .....	145
1.1.1. Rémunération et participation financière.....	145
1.1.2. Formation professionnelle et automation.....	148
1.2. <i>Orientations plus générales</i> .....	150
1.2.1. Conditions de travail, repos et protection sociale .....	150
1.2.2. Catégories de travailleurs à soutenir plus particulièrement.....	151
1.2.3. Politique de l'emploi, chômage et temps de travail.....	152
<b>2. ECLAIRAGE THÉOLOGIQUE ET RATIONNEL DE LA RÉFLEXION DE L'ÉGLISE SUR L'AUTOMATION</b> .....	<b>154</b>
2.1. <i>Légitimité du progrès technique</i> .....	154
2.2. <i>Vues erronées sur ce qu'il faut en attendre</i> .....	155
2.3. <i>Dévolement de ses fins et de son usage</i> .....	155
<b>3. FONDEMENTS ET FINALITÉS DU SYNDICALISME</b> .....	<b>156</b>
3.1. <i>Le droit naturel d'association : un fondement intemporel</i> .....	156
3.2. <i>Première finalité : réaliser l'unité sociale</i> .....	157
3.3. <i>Seconde finalité : défendre les intérêts moraux et matériels des travailleurs</i> .....	159
<b>4. MÉTHODE DE L'ACTION SYNDICALE</b> .....	<b>159</b>
<b>5. INTERNATIONALISATION DE LA DÉFENSE DES TRAVAILLEURS</b> .....	<b>160</b>
5.1. <i>Nécessité d'une défense internationale des travailleurs</i> .....	161
5.1.1. La recherche d'un Bien Commun Universel .....	161
5.1.2. Les nouvelles conditions d'une défense efficace des travailleurs.....	161
5.2. <i>Fondements historiques d'une conception internationale de la défense des travailleurs</i> .....	162



5.2.1.	Le "corps professionnel", fondement de l'organisation économique et sociale.....	163
5.2.2.	Le développement des peuples : un cadre international.....	170
6.	LES DÉVIATIONS DU SYNDICALISME.....	170
6.1.	<i>Du bon usage de la grève</i> .....	170
6.2.	<i>Participation et Cogestion</i> .....	171
6.3.	<i>Le risque d'abus</i> .....	173
7.	SPÉCIFICITÉS DU SYNDICALISME CHRÉTIEN.....	174
<b>DEUXIEME PARTIE - EMERGENCE DU MODELE D'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES.....</b>		<b>177</b>
<b>CHAPITRE IV – INADEQUATION DES THEORIES ET DES METHODOLOGIES DISPONIBLES..</b>		<b>178</b>
1.	LE DIRIGEANT DE PME.....	179
2.	VALEURS DU DIRIGEANT DE PME.....	187
3.	ETHIQUE DU DIRIGEANT DE PME.....	195
4.	ETHIQUE DES AFFAIRES.....	196
<b>CHAPITRE V – CHOIX D'UNE STRATEGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE.....</b>		<b>201</b>
1.	LE CHAMP DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	201
1.1.	<i>La recherche qualitative face aux questions de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie</i> .....	203
1.1.1.	Traits communs à l'ensemble de la recherche qualitative.....	203
1.2.	<i>Différences et oppositions internes au champ de la recherche qualitative</i> .....	207
1.2.1.	Nature et intensité de la critique faite au positivisme.....	208
a.	L'élimination d'éléments de contexte déterminants.....	208
b.	La coupure entre théories générales et contextes locaux.....	208
c.	L'inapplicabilité des données générales aux cas particuliers.....	208
d.	L'exclusion de l'enquête de la logique de la découverte.....	209
e.	Le conditionnement théorique des «faits».....	209
f.	L'indétermination du lien entre théorie et empirie.....	210
g.	Le conditionnement des «faits» par les valeurs.....	210
h.	La nature interactive du rapport entre sujet et objet.....	210
1.2.2.	Les quatre paradigmes de la recherche qualitative.....	210
1.2.3.	Implication des paradigmes pour la pratique de la recherche.....	216
2.	SITUATION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE DE GLASER ET STRAUSS.....	227
2.1.	<i>Les origines</i> .....	228
2.2.	<i>Les procédures et techniques principales</i> .....	231
<b>CHAPITRE VI – CONSTRUCTION PROGRESSIVE DU MODELE .....</b>		<b>236</b>
1.	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	237
1.1.	<i>Données secondaires</i> .....	237
1.2.	<i>Données primaires</i> .....	251
1.2.1.	Le choix de l'interview.....	251
1.2.2.	Les sources.....	255
1.2.3.	L'abord du terrain : présentation de l'enquête et comportement de l'interviewer.....	257

1.2.4. L'analyse des données primaires .....	260
<b>CHAPITRE VII – FONCTIONNEMENT DU MODELE PAR L'EXEMPLE.....</b>	<b>273</b>
1. HISTOIRE DE MD.....	273
2. LES ATTRIBUTS DE LA VALEUR : UN PROCESSUS QUI S'APPUIE SUR DES CONTENUS .....	278
3. EXPLICATION DU MODÈLE.....	289
3.1. Amont du modèle .....	289
3.2. Centre du modèle.....	291
3.3. Aval du modèle.....	292
<b>TROISIEME PARTIE - ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE DE L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES .....</b>	<b>296</b>
<b>CHAPITRE VIII – CAS JPD.....</b>	<b>300</b>
1. HISTOIRE DE JPD .....	300
1.1. Le rôle exact du Magistère de l'Eglise Catholique.....	302
1.2. Le péché, ou la confusion des moyens et des fins .....	304
1.3. La subsidiarité .....	305
1.4. Le rôle et la manière d'être du chef d'entreprise.....	308
1.5. La nature profonde de l'homme.....	310
<b>CHAPITRE IX – CAS ML.....</b>	<b>325</b>
1. HISTOIRE DE ML .....	325
1.1. Intérêt des cadres.....	326
1.2. Intérêt de l'entreprise.....	327
1.2.1. Franck.....	328
1.2.2. Angeline .....	329
<b>CHAPITRE X – CAS AC.....</b>	<b>340</b>
1. HISTOIRE DE AC.....	340
<b>QUATRIEME PARTIE – L'INFLUENCE DES VALEURS CATHOLIQUES DU DIRIGEANT DE PME SUR SON MODE DE MANAGEMENT : PREMIERS RESULTATS.....</b>	<b>354</b>
<b>CHAPITRE XI – LA D.S.E A L'EPREUVE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>355</b>
1. PRÉSENCE DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE DANS LE SYSTÈME DE VALEURS ET DE MANAGEMENT DU DIRIGEANT DE PME CHRÉTIEN.....	357
<b>CHAPITRE XII – L'IDENTITE CATHOLIQUE DU DIRIGEANT DE PME .....</b>	<b>367</b>
1. CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE.....	368
1.1. Conditions principales du processus .....	368
1.2. Influence du CFPC .....	373
2. CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE .....	378
<b>CHAPITRE XIII – AUTRES VALEURS ET CONDITIONS INFLUENTES .....</b>	<b>380</b>

1. CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES MIXTES.....	380
2. CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES MIXTES.....	381
3. CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DE SOURCE PROFANE.....	382
4. CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES DE SOURCE PROFANE.....	386
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>388</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>406</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>431</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>432</b>
<b>ANNEXES – VOLUME I.....</b>	<b>435</b>
DONNÉES SECONDAIRES.....	437
<i>Annexe 1 – 9 témoignages de dirigeants chrétiens (catholiques).....</i>	<i>438</i>
<i>Annexe 2 – 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. ....</i>	<i>472</i>
<i>Annexe 3 Résultats de l'application de la méthode de codage ouvert au mémoire de C. BOURGOIN. ....</i>	<i>592</i>
DONNÉES PRIMAIRES : ELABORATION DU MODÈLE.....	602
<i>Annexe 4 - Interview de MD.....</i>	<i>603</i>
<i>Annexe 5 - Interview de ML.....</i>	<i>625</i>
<i>Annexe 6 - Interview de JPD.....</i>	<i>646</i>
<i>Annexe 7 - Interview de AC.....</i>	<i>668</i>
<b>ANNEXES – VOLUME II.....</b>	<b>680</b>
RÉSULTATS DÉTAILLÉS SUR 11 INTERVIEWS COMPLÉMENTAIRES.....	681
<i>Annexe 8.....</i>	<i>682</i>
<i>Annexe 9.....</i>	<i>709</i>
<i>Annexe 10.....</i>	<i>767</i>
<i>Annexe 11.....</i>	<i>810</i>
<i>Annexe 12.....</i>	<i>842</i>
<i>Annexe 13.....</i>	<i>874</i>
<i>Annexe 14.....</i>	<i>909</i>
<i>Annexe 15.....</i>	<i>940</i>
<i>Annexe 16.....</i>	<i>964</i>
<i>Annexe 17.....</i>	<i>1024</i>
<i>Annexe 18.....</i>	<i>1061</i>
SYNTHÈSE ET FRÉQUENCE DES CONDITIONS SUR 15 INTERVIEWS.....	1075
<i>Annexe 19 – Tableau de synthèse.....</i>	<i>1076</i>

Vu : le Président

M.....

Vu : les Suffragants

MM.....

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique chargé de la Recherche de l'Université de Paris  
IX - Dauphine

## *Résumé*

Alors que la sociologie et l'histoire se sont intéressées de longue date à l'étude de l'influence du facteur religieux sur les pratiques économiques, les sciences du management en ont découvert l'intérêt depuis peu. C'est dans le champ de l'éthique des affaires, principalement aux Etats-Unis, que cette question suscite, depuis le milieu des années 1990, des recherches en nombre croissant. Au même moment, les méthodologies dominantes de cette discipline, à caractère quantitatif, sont contestées.

Dans ces conditions, l'examen de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management constitue une double tentative d'explorer, d'une part, un thème nouveau dans les sciences du management et de l'éthique des affaires françaises et, d'autre part, de nouvelles voies méthodologiques pour y parvenir.

La stratégie de recherche qualitative adoptée, qui s'inspire notamment des approches de Glaser, Strauss et Corbin, permet d'obtenir trois grands types de résultats : la construction d'un idéal du management selon la doctrine sociale de l'Eglise Catholique, l'élaboration d'un modèle encore exploratoire d'analyse de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME lorsqu'elles sont confrontées aux exigences et aux contraintes du management des personnes en entreprise, et enfin la mise au point d'un « idéal-type » du dirigeant de PME catholique.

Le caractère pluridisciplinaire et biculturel du travail accompli (recherches francophone et anglophone) suscite, en conclusion, des questions épistémologiques sur le paradigme le plus apte à embrasser la nature à la fois plurielle et synthétique du modèle proposé.

### Mots-clé

Doctrine sociale de l'église catholique, valeurs catholiques, éthique des affaires, dirigeant de PME, valeurs du dirigeant, management et gestion des ressources humaines en PME.

## *Abstract*

Whereas sociology and history have long been interested in the study of the influence of religion on economic practices, management science has recently discovered its importance. It is within the area of business ethics that this issue, since the middle of the 1990s especially in the United States, has given rise to an increasing number of research studies. At the same time, the dominant methodologies of the discipline, of a quantitative nature, have been questioned.

In this perspective, the examination of the influence of Catholic values on the management style of the small and medium-sized company manager constitutes a double objective of exploring, on one hand, a new theme in French management science and business ethics, and, on the other hand, using new methodological tools to do so.

The strategy of qualitative research adopted here, which draws its inspiration notably from the approach of Glaser, Strauss and Corbin, makes it possible to obtain three types of results : the construction of an ideal model of management according to the social doctrine of the Catholic Church, the elaboration of a model, still in an exploratory phase, analysing the influence of Catholic values of the SME manager when they are in confrontation with the demands and constraints underlying the management of people in a firm, and, at last, an exhibition of the catholic SME manager's "ideal-type".

The pluri-disciplinary and bicultural nature of the work done here (French and English language research) brings forth, in conclusion, epistemological questions on the most appropriate paradigm needed to cover both the multiple and synthetic aspects of the proposed model.

### Key words

The social doctrine of the Catholic Church, catholic values, business ethics, SME manager, values of the manager, people and human resource management in small and medium-sized firms.