

La responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien face aux attentes sociales

ETOGO, Gabriel

Saint Jérôme Douala

E-mail : gabriel.etogo@yahoo.fr

Résumé :

La présente communication a pour objectif de montrer qu'il est difficile d'aborder la question de la responsabilité du dirigeant d'entreprise en établissant un lien entre la spiritualité chrétienne et les comportements managériaux. En prenant comme prétexte empirique une organisation appartenant à l'Eglise Catholique qui est au Cameroun, nous avons entrepris d'établir un contraste entre deux ensembles d'éléments - la doctrine sociale de l'église et les comportements managériaux -, en identifiant les variables intervenantes - les valeurs sociales et traditionnelles - qui participent de cette dissonance. Les observations ont été construites à partir de la sociologie compréhensive de Max Weber. La démarche quant à elle a consisté à questionner les raisons qui rendent compte du décalage entre la foi dont se réclame le dirigeant et ses comportements au quotidien. Une raison au moins a justifié cette orientation : la formation d'un individu à une culture religieuse peut se traduire par des comportements managériaux divers. Cette approche ethnographique a nécessité un contact approfondi avec le milieu d'étude pendant une période de quatre années et huit mois. Deux sources de collecte des données ont été mobilisées : d'une part les observations ; nous avons bénéficié de l'avantage de la proximité avec le milieu d'étude tout en nous gardant de reproduire les représentations véhiculées durant les multiples échanges informels que nous avons eus tant avec le dirigeant qu'avec les employés. Cette approche a permis d'établir une distinction entre les « faits » et les « explications » données par les différents acteurs. D'autre part nous avons effectué une recherche documentaire en prenant appui sur un document interne à l'organisation. Somme toute, les résultats de cette investigation révèlent que certaines pratiques managériales inspirées des obligations sociales interfèrent avec le respect des principes éthiques contenus dans la tradition sociale de l'église. Dans un environnement caractérisé par la coexistence de rationalités multiples, le conflit intra-personnel que vit le dirigeant traduit la confrontation entre deux logiques différentes et antagonistes. En accordant que les discours managériaux intègrent des éléments constitutifs de la tradition sociale de l'église, il est tout aussi utopique de considérer que ces derniers déterminent les comportements managériaux. La tradition sociale de l'église n'induit pas de façon mécaniste la responsabilisation. Il ne suffit pas d'être formé dans une culture religieuse particulière. Encore faut-il que cette responsabilisation participe du sentiment de responsabilité et que ce dernier aboutisse à des obligations de responsabilité.

Mots-clés : Responsabilité, Dirigeant, Chrétien, Ethique, Cameroun.

La responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien face aux attentes sociales

INTRODUCTION

Si on aborde la question de la responsabilité du dirigeant d'entreprise en établissant un lien entre la spiritualité chrétienne, tel qu'elle se traduit au travers des vertus théologiques que sont la foi, l'espérance et la charité (UNIAPAC, 2013), et les comportements éthiques, une représentation biaisée de la réalité survient au moment même. Sur les franges du présupposé éthique, cette dernière perd davantage de sa portée si l'on considère qu'il existe une relation indiscutable entre la doctrine sociale de l'église et les comportements managériaux. S'il faut rappeler, en prenant comme contexte empirique la société camerounaise dans sa « portion décisive », qu'elle a été marquée par l'évangélisation à travers des structures sociales telles que les centres de santé, les écoles, aujourd'hui les universités, il suffit d'observer en même temps que, paradoxalement, ces organisations connaissent diverses crises d'identité (discriminations, non-respect des engagements, etc.). En prêtant attention à ces crises, on est porté à croire que les œuvres missionnaires du début des années 1890¹ étaient plus « justes » que celles d'aujourd'hui. Plus fondamentalement, en considérant la responsabilité du dirigeant d'entreprise telle qu'elle « devrait » se traduire dans ce type d'organisation, les croyants catholiques ont le plus souvent la foi religieuse que l'appartenance d'une organisation à leur Eglise est un gage d'observance de principes concrets inspirés par la conviction que la « vocation du dirigeant d'entreprise » (CPJP, 2012) déterminent les comportements managériaux.

Dans bien des cas, on omet de questionner les logiques d'action dont sont tributaires les pratiques observées quand bien même celles-ci rendent compte de l'« infidélité vocationnelle » du dirigeant. En accordant que des managers ajoutent souvent de l'injustice à l'injustice (Nadisic, 2008), on est en même temps fondé à reconnaître que les comportements des salariés dépendent de leurs sentiments de justice dans l'expérience au travail (Dubet,

¹ C'est à cette époque que l'église catholique débute ses activités, « six ans après la signature du traité plaçant le territoire camerounais sous protectorat allemand, et un demi-siècle après l'arrivée des missionnaires protestants » (Messina, 1999, p. 111).

2006). Et s'il va de soi que la plupart des individus ne sont pas nécessairement capables de critiquer les injustices, « tous disent facilement ce qui leur semble injuste et pourquoi » ; ils associent toujours une argumentation basée sur des principes considérés dans une certaine mesure comme universels, cohérents et de réciprocité à leur critique (Dubet, 2005, p. 495). Par-delà la difficulté de proposer une solution globale partagée sur ce que serait une organisation sociale juste, la tendance est de convoquer en sa faveur la justice sociale relativement à un futur souhaitable (Guienne, 2001). Mais alors pourquoi, en dépit des principes éthiques contenus dans la doctrine sociale de l'église, le décalage entre la foi dont se réclament les dirigeants d'entreprise et leurs pratiques au quotidien reste-t-il manifeste ?

L'argumentation qui suit s'articule autour de ce questionnement. Après avoir analysé la place centrale accordée à la responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien à l'aune de certains attendus éthiques (1), la présente réflexion rend compte des méprises liées au rapport ordinairement établi entre la pensée sociale de l'église et les comportements managériaux (2).

1. DE LA RESPONSABILITE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE CHRETIEN AUX ATTENDUS ETHIQUES

Pour comprendre la dynamique de la responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien, nous appréhendons le concept de responsabilité à partir de deux orientations bien distinctes : une conception *usuelle* et une conception *a priori*. D'une part, être responsable c'est rendre compte des actes que l'on pose et en assumer les conséquences ; vue sous cet angle, la responsabilité est assurée *a posteriori*, puisque les conséquences de l'action sont prises en compte par l'agent. D'autre part, l'agent est responsable de ses actes *a priori*. Dans cette perspective, la responsabilité n'est plus établie par rapport aux actes posés par l'agent ; ce sont plutôt les conséquences des actions qui sont jugées relativement à la responsabilité de ce dernier. L'évaluation de la responsabilité n'est ici possible que parce que l'agent est considéré comme responsable (Ballet et Mathieu, 2013).

1.1 DES MULTIPLES APPROCHES DE LA RESPONSABILITE

La relativité des conceptions philosophiques de la responsabilité est frappante. Dans de nombreux cas, l'analyse philosophique distingue quatre perspectives éthiques propres. Premièrement, une éthique de la conviction qui subordonne les moyens à la fin en construisant une éthique du « tout ou rien » ; une éthique de la responsabilité portant sur une

anticipation des résultats de l'action : la responsabilité participe ici d'une forme d'arbitrage ; une éthique de la discussion qui prend appui sur des normes universalisables justifiant ainsi le primat de l'intersubjectivité ; et une éthique de la finitude proche de la notion de « développement durable » dont le socle est un futur de survie et qui s'origine dans la perspective d'une discussion de la justice sociale (Pesqueux, 2012). Pour aller plus loin, Igalens et Joras (2010) identifient six approches philosophiques à partir desquelles il est possible de dessiner les contours d'une « éthique de pensée quotidienne » : l'éthique de conviction selon Kant (elle consiste à faire son devoir, à s'en remettre à ses croyances, à son idéal, à sa culture) ; l'éthique de responsabilité au sens de Jonas (elle consiste à répondre des conséquences de ses actes pour le présent et l'avenir) ; l'éthique de l'altérité de Levinas (elle renvoie à la prise en compte des intérêts d'autrui) ; l'éthique de la discussion d'Habermas (l'enjeu ici est d'ajouter à ses valeurs celles des autres afin d'agir selon des règles consensuelles, partagées et reconnues) ; l'éthique de la dialectique hégélienne, dont la finalité est de répondre aux dilemmes éthiques qui s'imposent à moi ; et enfin l'éthique fondamentale d'Ogien, qui consiste à se régler sur sa conscience afin de ne pas nuire (Joras, 2011).

Comme l'observent Méric *et al.* (2009), Ricœur (1995) considère que le concept de responsabilité, bien que d'emploi courant de nos jours, manque de netteté et est défini de façon approximative. Dans cette perspective et en amont du concept juridique classique, le philosophe aborde non seulement les notions fondatrices mais aussi les filiations, situant le concept de responsabilité entre les notions d'imputation et de limitation. Au sens d'imputation, la responsabilité consiste à attribuer de façon radicale une action à quelqu'un. Une sorte de collusion philosophique est alors assurée par les mots de Valéry (1996) qui définit la responsabilité comme une fiction au travers de laquelle un individu est censé connaître les conséquences des actes qu'il a posés.

A propos de l'usage classique du sème responsabilité, Méric *et al.* (2009) le situe à la jonction d'une analyse entre « éthique-métaphysique » d'un côté, et « éthique-anthropologie » de l'autre. Le plus important étant alors de comprendre l'essence même des situations. Les auteurs poursuivent la discussion de cette question en convoquant l'*Encyclopedia Universalis* qui reprend la pensée de *Nietzsche* en ces termes : quelque forme d'éthique s'origine dans le vouloir d'un sujet responsable. Ainsi donc, le fait d'« avoir à répondre » participe des caractéristiques formelles qui « obligent à répondre ». Si on précise avec rigueur le champ de

la responsabilité, on se rend vite compte que cette dernière comporte à la fois un élément objectif² et un aspect subjectif. C'est d'ailleurs pourquoi il est difficile de penser la responsabilité vis-à-vis de soi-même. Car la responsabilité relève d'une part d'un engagement *a priori* sur ce que l'on aura réalisé et, d'autre part, du lien qui s'érige entre le sujet et l'acte. Et s'il y a engagement et établissement d'un lien entre le sujet et l'acte, le terme responsabilité s'éloigne d'une certaine façon de la notion de liberté. On parle alors de : « pseudo responsabilité » du « moment libéral » qui s'applique de l'extérieur.

En plaçant le concept de responsabilité au centre de l'analyse, un autre point se dégage, qui établit qu'il est inconcevable d'assimiler le « détachement » à de l'irresponsabilité, en ce sens que responsabilité et autonomie ne sont pas absentes du « moment libéral ». D'un côté, l'irresponsable est celui qui rejette son statut de sujet, de l'autre, le responsable est celui qui accepte d'établir un contrat. Si bien que tout responsable est de façon potentielle fautif et punissable, car être responsable c'est vouloir et pouvoir. Sur le plan juridique, si la responsabilité ne se limite pas à l'acte ou à l'intention, mais aussi au statut de l'agent qui le réalise, c'est parce qu'elle induit la culpabilité. Etre responsable, c'est accepter les répercussions de ses actes même si, en marge des effets directs et immédiats, existent les effets indirects qui n'étaient pas évaluables de prime abord. Cette approche conduit à rattacher prioritairement la responsabilité à la notion de liberté qu'à celle d'autonomie. De sorte que si l'autonomie du « moment libéral » se substitue à l'intention qui va justifier la sanction sur le plan juridique, dans l'optique du pouvoir (au sens « d'avoir la capacité de »), le « moment libéral » insiste plus sur le terme de compétence que sur celui de savoir. Pris dans ce sens, le concept de responsabilité mène non seulement à aborder toute influence externe subie par le sujet, mais aussi l'irresponsabilité elle-même, au sens où cette dernière délie de l'obligation. Cette double approche permet également de mieux comprendre l'idée de « principe responsabilité » en la rapprochant de l'identification du sujet responsable sur le plan pénal, afin que l'éthique serve d'étalon à l'exercice du « principe responsabilité » (Méric *et al.*, 2009).

En marge de ce débat, certains auteurs mettent en lien imputation et intention à travers l'*a priori* causaliste. On considère alors l'intention comme la cause d'une action extérieure.

² Relativement aux aspects sur lesquels va porter la responsabilité.

Comme le relèvent ces trois chercheurs, des erreurs surviennent à partir du moment où des actions non intentionnelles peuvent être imputées à leur auteur. Sur un plan proprement sociologique, contentons-nous de dire qu'il est difficile de répondre à la question de la qualité de l'intention. D'ailleurs, cette question n'est pas du tout pertinente (Godbout, 2000) : « *Le sociologue ne saurait être assuré jamais de la qualité de l'intention, et peut-être a-t-il tort d'être obsédé par la question* » (Chanial, 2008, p. 35). En réfléchissant sur le sème imputation, on est conduit à s'intéresser au jugement de valeur. Il s'agit ici de considérer les attentes d'autrui vis-à-vis de la personne responsable. Celle-ci se devant de répondre aux attentes clairement formulées et aux obligations liées au rôle social qu'elle joue. A travers ce cheminement, la responsabilité se rapproche du concept de devoir. Or, ce dernier présuppose une norme de mesure de référence et un niveau de référence. C'est ce qui fait dire à Jonas (1995) que finalement on est « responsable de tous et de tout » (Méric *et al.*, 2009).

1.2 ENTRE ETHIQUE ET MORALE : LA RESPONSABILITE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE EN QUESTION

Au sens philosophique du terme, l'éthique s'intéresse aux principes qui sont ordinairement mobilisés pour encadrer les choix humains. Dans cette veine, l'éthique établit les différences entre les bons et les mauvais comportements par rapport à la vie sociale. De façon pratique, l'éthique des affaires s'applique aux principes qui permettent de distinguer les bons des mauvais comportements, cette fois dans le cadre organisationnel. Mais comment séparer le bien du mal ou l'acceptable de l'inacceptable ?

Pasquero (2013) considère que la position qui consiste à dire que le monde de l'éthique et le mondes des affaires obéissent à des logiques opposées est fautive. Car dans la perspective développée par Harris et Freeman, quelque décision est « encastrée dans un système éthique que les acteurs en soient conscients ou pas » (Pasquero, 2013, p. 196). Si l'objet de l'éthique des affaires est ancien et que son champ d'application s'élargit à toutes les formes d'organisation, l'éthique se situe au-delà des systèmes de régulation sociale que sont la morale, les mœurs et les lois qui elles, visent à discipliner les individus vers des comportements attendus. Par exemple, quand la morale (religion, famille, etc.) qui est imposée de l'extérieur participe de l'intériorisation des attendus comportementaux, et que les mœurs (coutumes et conventions) participent du caractère répétitif des habitudes et des comportements, les lois renvoient à des prescriptions assorties de contraintes. Les sanctions

ici sont soit d'ordre social, soit d'ordre pénal, alors que l'éthique ne s'applique pas directement aux comportements. Elle porte davantage sur des sanctions d'ordre psychologique comme le sentiment de culpabilité.

Dans l'organisation, l'éthique renvoie aux rapports entre l'entreprise et la société. Les choix des acteurs dans les entreprises sont ainsi guidés par trois mécanismes distincts : le marché (logique de calcul), le pouvoir (la dépendance aux lois et aux groupes de pression) et les valeurs (respect de principes éthiques). Ces mécanismes, pourtant liés, sont incapables d'assurer la régulation sociale. Pasquero (2013, p. 198) suggère alors de repenser « les modes d'action de l'organisation non pas à partir de la société, mais à partir de l'individu et de ses valeurs ». Mais une question demeure : à quel niveau se situent les sources des normes éthiques ? S'agit-il d'un sentiment inné ? Le niveau où se situe l'éthique relève-t-il de l'individu (tendance plus européenne), de l'organisation (tendance plus nord-américaine), ou même de la dimension culturelle (orientation africaine³) ?, etc. Il semble que la tendance aujourd'hui est de combiner ces différentes approches qui ont, chacune, des implications pratiques pour les organisations, sans que cela ne pose « le problème de la cohérence de l'ensemble » (Pasquero, 2013, p. 200).

Notons simplement que ce qui caractérise la question de la responsabilité du dirigeant, c'est l'imbrication des deux conceptions. Au sens de la conception *usuelle* de la responsabilité, s'il est possible d'imputer une responsabilité à un dirigeant d'entreprise au regard de l'action et des conséquences de celle-ci, parce qu'on considère que celui-ci agit de façon libre, en même temps, les détracteurs de la responsabilité de l'entreprise vont prendre comme argument qu'il est difficile d'attribuer quelque responsabilité à l'entreprise. Dès lors, la responsabilité morale est déclarée nulle du fait de la concurrence qui ne laisse pas le choix des actions à l'entreprise. Au regard de ce type de considérations, on est porté, comme Velasquez, à conclure que l'entreprise ne peut pas avoir d'intention. Ces objections passent pourtant sous silence les opinions des citoyens sur la question. Comme le soulignent Ballet et Mathieu (2013), des entreprises comme Nike et Mac Donald font l'objet d'actions de boycott et de dénonciation parce qu'elles représentent des symboles. D'un autre côté et au sens *a priori*, nos actions sont évaluées sur le plan moral parce que nous sommes considérés comme responsables. On

³ Du moins, c'est comme cela que la plupart des travaux sur les pratiques managériales en Afrique présentent la situation.

évalue la concordance de l'action avec ce qui est attendu de celui à qui l'action est attribuée. Ainsi donc, on juge une action avec désaveu parce qu'on considère que celui qui a posé l'acte est fautif. Dans cet ordre d'idées, la personne incriminée l'est parce qu'elle est considérée comme faisant partie de la communauté morale, le degré de responsabilité étant proportionnel à l'importance du rôle que joue cette personne. En considérant que le degré de responsabilité renvoie au rôle attribué et que cette représentation participe de l'identification de la personne considérée comme responsable, on rattache aussitôt l'identité au degré de responsabilité attribué (Ballet et Mathieu, 2013).

Finalement, selon Méric *et al.* (2009), deux logiques résument les acceptions possibles de la responsabilité : une logique *ex ante* et une logique *ex post*. En établissant un lien avec les attendus éthiques, les thématiques de l'*ascription* et de la *souscription* s'inscrivent dans le cadre d'une idéologie contractualiste : on répond de ... parce qu'on souscrit, on paye le prix parce qu'on souscrit. On se situe alors dans la logique du devoir. Les thématiques de l'*inscription* et de la *prescription* s'inscrivent quant à elles dans un contexte politico-moral : je m'inscris ou je résiste à ce qui m'est demandé par exercice de ma volonté. Il s'agit ici de la logique du pouvoir.

1.3 CRISE DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE OU CRISE DE LA RESPONSABILITE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE CHRETIEN : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Suivant Joras (2011), le sème crise renvoie de façon générale à trois significations qui s'interpénètrent et s'additionnent. D'abord, une crise peut s'apparenter à un effondrement subit d'un organe ou d'une entité, la rupture d'un système matérialisée par une perte de maîtrise des décideurs. Cette situation suscite la détresse des acteurs et la diminution progressive d'homéostasie. Ensuite, une crise peut être révélatrice d'une inscription approximative d'un modèle, d'une idéologie, d'une organisation dans un nouvel état du monde émergent et qui est en train de se faire. Enfin, une crise renvoie à la difficulté de voir le monde qui se fait. Il apparaît donc que quelque crise a un impact sur les communautés humaines. L'« état de choc », suivant l'expression d'Alain Badiou, créé par la crise va se traduire à la fois par une recherche des coupables et une demande tenue de mesures futures de surveillance sérieuse. En considérant que le sème crise se rapporte au sème « éthique », il est également capital de le distinguer du mot « morale » (Igalens et Joras, 2010). Cette distinction permet de mieux comprendre le terme « comportement éthique », critère essentiel de la norme

ISO 26000. Joras (2011) place ainsi trois termes au cœur de son analyse : d'abord la morale, ensuite l'éthique, enfin le comportement éthique.

La *morale* est de l'ordre de l'absolu. Elle est par conséquent impérative. Habituellement adossée à un code moral, religieux ou laïc, elle permet de distinguer le bien du mal : elle relève de la foi, de la conviction intime. En fonction de nos origines, on évoquera toujours notre morale, notre milieu et notre cadre de vie. Si bien que cette morale peut se doter d'exigences usuelles qui vont s'imposer à l'individu, selon que ce dernier appartient à tel milieu familial, social, culturel, religieux, politique, etc. L'*éthique* quant à elle est du domaine de la raison. Elle suppose un détour par le raisonnement. Elle peut prendre divers sens : éthique au quotidien, éthique des achats, des contrats, de la finance, de la gestion des ressources humaines (GRH), etc. On peut donc dire qu'il n'y a d'éthique qu'appliquée à un champ spécifique. On parlera également d'éthique d'un groupe, d'un collectif, d'une organisation : l'éthique se rapporte à un ensemble d'exigences contingentes à l'identité et à la culture. S'agissant du *comportement éthique*, il est au fondement de la norme ISO 26000. Il s'agit d'un « *comportement conformes aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement* » (Norme ISO 26000, citée par Joras, 2011, p. 5). En dépit de ses implications évidentes, les théoriciens des organisations et du management n'ont abordé le thème de la justice organisationnelle qu'à partir de la seconde guerre mondiale. Or en cette matière, les actions du patronat chrétien ainsi que les écrits des théoriciens du catholicisme social ont de tout temps été inscrits au cœur de la justice sociale (de Saint Julien, 2007).

D'après le Conseil Pontifical Justice et Paix (2012), si on peut observer que de nombreuses entreprises se sont illustrées en concourant à la prospérité dans divers domaines, d'autres se sont plutôt fait remarquer par des actes qui ont terni leur image (scandales financiers, perturbations économiques, etc.). Cette situation a conduit à une érosion de la confiance dans les organisations d'affaires. Les dirigeants d'entreprise sont ainsi appelés à être « les témoins de la foi, des apôtres de l'espérance et des serviteurs de l'amour » (p. 4). En cela, les entreprises « bien gérées » contribuent au rehaussement de la dignité des employés en s'inscrivant en marge de pratiques opportunistes et en privilégiant le bien commun à l'intérêt personnel. Il s'agit d'un appel à l'endroit des dirigeants d'entreprise, *du moins*, ceux qui sont animés par le sentiment d'un appel divin. Ces derniers participent alors, à travers leurs

activités, à la concrétisation de principes sociaux éthiques. Le souhait manifesté est qu'ils influencent les comportements, les valeurs et les attitudes de leurs collaborateurs, afin de créer les conditions qui vont assurer le développement intégral de l'Homme. Cet appel doit par exemple trouver sa matérialisation dans le respect des engagements pris. Mais, divers « obstacles » peuvent se dresser sur leur chemin. Ces « obstacles » sont à la fois extérieurs (absence de lois ou de réglementations internationales, corruption, concurrence ruineuse, etc.) et internes (tendance à assimiler les employés à de simples « ressources » et à marchandiser l'entreprise).

En raison de cette situation, la critique interne généralement formulée est relative à la *division intérieure*, décrite par le Concile Vatican II « *comme le divorce entre la foi dont ils [les dirigeants d'entreprise chrétiens] se réclament et le comportement quotidien* » (CPJP, 2012, p. 6). Ce divorce participe d'une rencontre désagréable entre les exigences de la foi et celles de du travail professionnel. Le caractère « inacceptable » de cette dissonance provient de ce que les dirigeants d'entreprise se laissent entraîner dans l'erreur par les pressions auxquelles ils sont soumis, au point de croire que vie professionnelle et vie spirituelle sont contradictoires. Deux principes éthiques fondamentaux peuvent orienter la manière dont les dirigeants organisent le travail. D'une part, la dignité des personnes, car chacun de nous est appelé à éviter les actions qui ne concourent pas à l'épanouissement d'autrui : « *nous sommes tous responsables de tous* » (Jean-Paul II, 1987) ; d'autre part, le bien commun, étant donné que nous sommes des êtres relationnels. Orientée vers autrui, toute entreprise doit rassembler les capacités, les énergies, les compétences de ses salariés afin de favoriser à la fois la satisfaction des besoins des autres et le développement des travailleurs eux-mêmes. Comme le dit le Pape Jean-Paul II dans la Lettre Encyclique *Centesimus annus* (p. 32), les dirigeants d'entreprise doivent comprendre que le facteur décisif de la production de nos jours « est de plus en plus l'homme lui-même ». De même, si l'Eglise reconnaît le rôle légitime du profit en tant qu'indicateur de bonne santé de l'entreprise, la rentabilité ne saurait être un critère unique dans l'évaluation de la performance. Du point de vue des effets de cette approche sur la société, le Pape Pie XI dans la Lettre Encyclique *Quadregesimo anno* (1931, p. 135) considérerait qu'il était révoltant de constater que « *la matière inerte sort ennoblie de l'atelier, tandis que les hommes s'y corrompent et s'y dégradent* » (CPJP, 2012, p. 15).

En mettant bout à bout ces réflexions, il est facile de remarquer qu'il y a des dirigeants d'entreprise chrétiens dont les pratiques managériales sont éloignées de la foi dont ils se

réclament. Plus frappants encore sont des cas où, sans pour autant poser des actes répréhensibles, ces derniers s'adaptent au monde. C'est ce qui fait dire ces mots à Jean-Paul II dans la Lettre Encyclique *Centesimus annus* (p. 57) : « *Plus que jamais, l'Eglise sait que son message social sera rendu crédible par le témoignage des œuvres plus encore par sa cohérence et sa logique internes* ». Cette réflexion va dans le même sens que ces mots de Saint Jacques (2, 17): « *Ainsi en est-il de la foi : si elle n'a pas les œuvres, elle est tout à fait morte* » (CPJP, 2012, p. 19).

2. ENTRE SPIRITUALITE CHRETIENNE ET COMPORTEMENTS ETHIQUES ATTENDUS : L'« INFIDELITE VOCATIONNELLE » DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

« Soucieuse » de matérialiser les insuffisances des pratiques managériales actuelles, l'Eglise Catholique, à travers le Conseil Pontifical Justice et Paix et l'Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprise, a commis deux textes majeurs⁴. Le premier regroupe un ensemble de principes concrets portant sur la « dignité humaine » et le « bien commun » à même de guider les dirigeants d'entreprise dans leur vie professionnelle ; le deuxième fournit une vision chrétienne de la responsabilité sociale de l'entreprise inspirée de la doctrine sociale de l'église et dont l'objectif est la mise en place d'une « économie au service des personnes » et du « bien commun de toute l'humanité ». Ces textes font écho aux propos de Gond *et al.* (2012) qui regrettaient l'absence d'écrits du clergé sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Car une telle analyse restait à produire.

2.1 L'ENSEIGNEMENT PRIVE CATHOLIQUE AU DEFI DE L'ACTIVITE CRITIQUE

L'un des aspects de la crise de la formation des futurs dirigeants d'entreprise est lié à l'Enseignement Universitaire Catholique. En effet, si l'Enseignement Universitaire Catholique connaît du succès, il fait continuellement face à de nombreux défis (CPJP, 2012). En considérant l'Eglise Catholique comme institution centrale de cette formation⁵, il est également important de soumettre le lien habituellement établi entre la doctrine sociale de l'église et les comportements managériaux à « l'activité critique que désigne la notion de méthodologie » (Boudon et Bourricaud, 2011, p. 374).

⁴ *La vocation du dirigeant d'entreprise* (2012) pour le CPJP, et *La valeur des valeurs* (2013) pour l'UNIAPAC.

⁵ Selon le Conseil Pontifical Justice et Paix (2012), l'Eglise Catholique compte environ 800 Institutions d'Enseignement Supérieur à travers le monde.

Pour analyser le rôle joué par l'Eglise dans l'Education des jeunes camerounais, il est intéressant de situer l'avènement des Instituts d'Enseignement Privés (IPES), dont les Instituts Universitaires Catholiques, dans le secteur de l'Enseignement Supérieur au Cameroun. L'aventure de l'Enseignement Supérieur au Cameroun démarre en 1961 aux lendemains de l'indépendance du pays. Quand l'Université Fédérale du Cameroun ouvre ses portes, le pays compte à peine 3,5 millions d'habitants. Deux décennies plus tard, la population du pays passe à 12 millions environ. L'Université Fédérale est désormais incapable de satisfaire la demande. C'est alors que des centres Universitaires spécialisés seront tour à tour créés dans les villes de Dschang, Douala, Buea et Ngaoundéré. Mais toutes ces formations ne pourront malheureusement pas donner pleine satisfaction à la demande de plus en plus forte.

En 1990, la tension sur le campus de l'Université Fédérale de Yaoundé est telle que les Centres Universitaires sont rapidement transformés en Universités. L'Etat gardera le monopole de l'offre d'Enseignement Supérieur jusqu'en 1991, date à laquelle, conjointement avec les autres pays d'Afrique Centrale, et sur la demande de l'Association des Conférences Épiscopales de la Région d'Afrique Centrale (ACERAC), il autorise la création de l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC)⁶ de Yaoundé. Mais l'UCAC, avec son offre limitée, ne peut satisfaire aux attentes des jeunes camerounais en quête de qualité de la formation. L'Etat commence alors à autoriser des promoteurs indépendants à créer des IPES. Dans un premier temps, les IPES ne seront autorisés à préparer qu'à des diplômes⁷ à réglementation nationale, sous l'encadrement du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). Progressivement, ce dernier leur accordera la possibilité d'offrir des formations dans l'ensemble du cursus universitaire, sous la tutelle d'une Université d'Etat.

Pendant ce temps, l'Eglise Catholique qui est au Cameroun a fait la preuve de son savoir-faire en matière d'enseignement primaire et secondaire : les Ecoles et Collèges Catholiques sont de façon habituelle classés parmi les meilleurs du pays. C'est dans ce contexte que des Instituts Universitaires Catholiques vont ouvrir les portes dans les régions de l'Est (Bertoua), du Littoral (Douala), du Nord-Ouest (Bamenda) et du Sud-Ouest (Buea), etc., afin de compléter l'offre de formation de l'église. Le succès des organisations d'enseignement appartenant à

⁶ Les campus vont être disséminés à Kinshasa (Médecine), Yaoundé (Théologie et Sciences Sociales), Douala (2nd cycle de l'Ecole d'Ingénieurs) et Pointe Noire (1^{er} cycle de l'Ecole d'Ingénieurs).

⁷ Brevets de Techniciens Supérieurs (BTS) et Diplômes Universitaires de Technologie (DUT).

l'Eglise Catholique est de la sorte rattaché à la qualité de la formation dispensée aux écoliers, élèves et étudiants. Par rapport aux établissements publics, au-delà des enseignements techniques, l'Enseignement Privé Catholique entend apporter une innovation particulière dans la *gestion des ressources humaines* en proposant une vision chrétienne de l'Homme et du Monde. Et dans ce projet, les dirigeants doivent non seulement « agir comme des leaders qui servent Dieu » (CPJP, 2012, p. 24) mais aussi et surtout servir de modèles à travers leurs pratiques managériales inspirées des principes éthiques sociaux. L'une des organisations appartenant à l'Eglise Catholique a servi de prétexte empirique. Erigé par l'une des autorités religieuses du pays, la structure s'inspire des idéaux, des principes et des attitudes chrétiennes. Au service de l'Eglise et de la Société, elle entend œuvrer, dans un esprit de dialogue, à l'enracinement de la foi chrétienne et de l'éthique dans les réalités culturelles locales en favorisant la promotion et la libération intégrale de l'Homme. La critique du lien ordinairement établi entre doctrine sociale de l'église et comportements managériaux a de la sorte permis d'émettre quelques réserves par rapport à la « plausibilité » (Miles et Huberman, 2003) de cette corrélation.

Comme le suggèrent ces deux chercheurs, nous avons retenu l'anthropologie sociale comme approche de recherche. Nous avons construit nos observations à partir de la sociologie compréhensive de Max Weber. En questionnant les raisons qui rendent compte du décalage entre la foi dont se réclament le dirigeant d'entreprise et ses comportements au quotidien, nous avons considéré que la formation d'un individu à une culture religieuse peut se traduire par des comportements managériaux divers. Par exemple, un dirigeant d'entreprise chrétien peut très bien développer des pratiques managériales opposées aux valeurs chrétiennes. L'interprétation des données a permis d'établir un contraste entre deux ensembles d'éléments - la doctrine sociale de l'église et les comportements managériaux –, en identifiant les variables intervenantes - les valeurs sociales et traditionnelles - qui participent de cette dissonance.

Cette approche ethnographique a nécessité un contact approfondi avec le milieu d'étude pendant une période de quatre années et huit mois. Comme le dit Javeau (2014, p. 96) : « *Le sujet observant est aussi un sujet questionnant* ». Deux sources de collecte des données ont été mobilisées : d'une part les observations ; nous avons bénéficié de l'avantage de la proximité avec le milieu d'étude tout en nous gardant de reproduire les représentations

véhiculées durant les multiples « échanges informels » que nous avons eus tant avec le dirigeant qu'avec les enseignants. Cette approche a permis d'établir une distinction entre les « faits » et les « explications » données par les différents acteurs⁸. D'autre part nous avons effectué une recherche documentaire en prenant appui sur un document interne à l'organisation (le Document de Gouvernance). Ces données ont été condensées afin de ressortir la signification conceptuelle de nos observations.

2.2 DES CONTRADICTIONS ENDOGENES DU SYSTEME ORGANISATIONNEL ET DES PRATIQUES MANAGERIALES

Weber a longtemps insisté sur l'importance du puritanisme dans la formation de l'esprit capitaliste. Durkheim quant à lui a établi une distinction entre la solidarité mécanique et la solidarité organique ; deux conceptions de ce qui est tenu pour légitime dans les deux types de sociétés. Pour les deux classiques de la sociologie, l'unité sociale est assurée par les valeurs inculquées aux individus. Celles-ci sont au final partagées et assimilées par eux. Ces valeurs sont présentées comme relevant de l'expérience religieuse (Boudon et Bourricaud, 2011).

Comme le relèvent ces deux auteurs, les sociologues convoquent ordinairement les valeurs lorsqu'ils veulent expliquer la constance, la cohérence et la spécificité de certains comportements. En cela, vouloir expliquer des comportements par la présence dans la culture des individus de telle valeur ou encore telle autre n'est pas pertinent. Encore faut-il expliquer comment ces valeurs se forment, se consolident et se maintiennent. On peut par exemple estimer que les valeurs ne représentent que des préférences collectives liées à un contexte institutionnel particulier et que, d'ailleurs, elles ne servent qu'à réguler ce contexte. De la sorte, on risque de considérer que quelque individu dispose d'une échelle de préférence explicite et cohérente, alors même que les valeurs trouvent leur origine dans des discussions, des conflits ou des compromis entre plusieurs acteurs. Mais il n'est non plus question de déduire des compromis normatifs particuliers à partir des valeurs, car il existe une pluralité de valeurs. Tout comme le puritanisme de Weber associe paradoxalement la valorisation de la docilité et de la soumission d'une part, par rapport à la loi divine, et d'autre part de

⁸ En raison du risque de développer une pensée empreinte de questions idéologiques de la part du dirigeant, ou encore de sentiments d'injustice éprouvés de la part des employés en raison du caractère multiforme des sentiments moraux (Guienne, 2011).

l'innovation, de l'originalité dans les choses humaines, le dirigeant d'entreprise chrétien peut s'appuyer sur les valeurs chrétiennes et en même temps mobiliser des valeurs sociales et traditionnelles. On peut donc conclure que les valeurs sont des combinaisons complexes de croyances et de préférences qui rendent les systèmes de valeurs instables. Cet état des choses participe du caractère dichotomique des systèmes de valeurs. Si l'on peut considérer la supériorité des valeurs chrétiennes sur les valeurs sociales et traditionnelles, on va immanquablement nier la supériorité des valeurs sociales et traditionnelles sur les valeurs chrétiennes. Dans cette veine, les valeurs chrétiennes vont être considérées comme des valeurs « centrales ». A contrario, les valeurs sociales et traditionnelles seront considérées comme « déviantes ». Ce mode de division semble dépasser la mesure.

De même que le montrent Boudon et Bourricaud (2011), à la suite de Kluckhohn, entre valeurs dominantes et valeurs déviantes, il y a des valeurs « variantes ». Ces dernières rendent compte de la marge de manœuvre dont dispose les acteurs en raison du caractère indéterminé du système de valeurs lui-même. Par-delà les croyances et les passions communes, il y a des motivations et des intérêts distincts. Autant les valeurs chrétiennes et les valeurs sociales et « traditionnelles » vont à la fois faire l'objet d'une adhésion, autant elles vont susciter des réserves. Les systèmes de valeurs apparaissent conséquemment comme des systèmes jamais fermés. Il est en cela difficile de rattacher les valeurs chrétiennes qui visent le « bien commun », et les valeurs sociales et traditionnelles qui elles encouragent par exemple la « capitalisation communautaire des postes ». Etogo et Estay (2013, pp. 31-32, reprenant Wong et Yaméogo, 2011) déclarent à ce sujet : « : *« En Afrique, l'entreprise n'est pas détachable de la société qui la porte [...] La société est présente à l'intérieur de l'entreprise dont le fonctionnement est communautaire [En cela, les pratiques relatives à la responsabilité du dirigeant] trouvent par exemple leur importance dans des paramètres contextuels (crise de l'emploi, sous-scolarisation des postulants à un emploi, chômage, etc.), comme des paramètres de position (paternalisme) ou des paramètre d'ancrage social »*. Des tensions peuvent donc naître dans la conception de ce qui est tenu pour légitimement désirable dans une organisation appartenant à l'Eglise Catholique. Cet aspect du sujet peut être abordé à partir du système des procédures. Si l'on considère que la foi a des implications sociales (CPJP, 2012), le dirigeant d'entreprise objet de la présente recherche semble ne pas témoigner par son agir de sa foi et de ses convictions morales.

Retenons donc, pour composer avec les faits observés, un des quatre domaines du management des ressources humaines, le *recrutement*, et établissons son incidence sur trois autres domaines : la *relation manager-subordonné*, les *rémunérations* et la *gestion des conflits*. Dans une perspective inspirée de Boudon et Bourricaud (2011), les faits présentés traduisent le débat actuel sur la légitimité de cette organisation. Ces faits fournissent d'excellents exemples du décalage entre la foi dont le dirigeant invoque la caution et ses pratiques au quotidien. En effet, en parcourant le Document de Gouvernance, on découvre que la procédure de recrutement a fait l'objet d'une codification et d'une formalisation. Le texte aborde, en son article 3, portant *statut* et *recrutement* des enseignants, les points suivants : 1) Le recrutement relève de la discrétion de l'autorité religieuse après avis du Conseil Exécutif 2) Une commission de sélection est constituée par ce dernier afin de pourvoir chaque emploi créé ou déclaré vacant 3) La commission entend les candidats retenus et émet un avis motivé sur chacune des candidatures et, le cas échéant, sur le classement retenu 4) ... une liste de candidats classés par ordre de préférence est présentée à l'autorité religieuse qui décide en dernier ressort.

A l'observation des faits, on constate que cet article n'a jamais été observé alors même qu'il était présenté comme un gage de justice sociale. En mettant l'accent sur le recrutement, on observe que le dirigeant agit seul. Au-delà, ce mode de recrutement se positionne, pour ce dernier, comme un moyen de favoriser des membres de sa communauté d'origine. Dit autrement, la neutralité tant vantée du système de recrutement contenu dans le Document de Gouvernance n'est pas respectée. Un soupçon se développe, qui conteste au système tout entier sa légitimité. Les idéaux proclamés, « promotion de la dignité de la personne » et du « bien commun », se trouvent démentis par l'expérience.

En raison de ce type de recrutement, la *relation manager-subordonné* induit un mode de gestion paternaliste de l'entreprise. L'entreprise « offre des emplois » à de jeunes enseignants, puisque la plupart d'entre eux sont embauchés par l'intermédiaire de moyens non traditionnels (aucun entretien d'embauche, aucune signature de contrat de travail, etc.), et les relations entre le dirigeant et les employés s'inscrivent dans le cadre de « relations de famille ». Ces rapports se traduisent par un impératif de fidélité et de loyauté de la part des employés. Dans cet environnement, « oser » demander la signature d'un contrat de travail ou encore la revalorisation de son salaire conformément aux « engagements pris » par le

dirigeant est synonyme d'infidélité et d'absence de loyauté. Le code éthique de l'organisation proscrit pourtant l'adoption de tout comportement de nature à créer un environnement hostile, offensant, intimidant, avilissant et contraire à la voie tracée par la charité.

Implicite également à ce mode de recrutement, les *rémunérations*. Pour aborder cet aspect de la question, l'organisation accompagne financièrement les enseignants dans le cadre de sa politique de formation des formateurs. En défendant le caractère discrétionnaire de ses décisions, le dirigeant n'accorde ces formations qu'aux enseignants qu'il considère comme des « fidèles », car tous ne sont pas dignes de son estime. De même, la revalorisation des salaires est faite selon les rapports que ce dernier entretient avec les uns et les autres, à telle enseigne que des enseignants occupant des fonctions administratives identiques ont des salaires différents, alors même que le Texte de Gouvernance défend des conditions égales de rémunérations. La doctrine sociale de l'église précise à ce sujet que les dirigeants d'entreprise ne doivent pas favoriser les intérêts particuliers d'une partie prenante quelconque. Ils doivent respecter les exigences d'intégrité, de moralité, de transparence, d'objectivité et d'équité.

Si l'on prend en compte le système d'obligations morales qui « justifierait » que les contrats de travail ne soient pas toujours formalisés dans des « relations de familles », des *conflits* naissent aussitôt après. Les enseignants restent ainsi dans l'angoisse permanente de perdre leurs emplois s'ils « réclament » la signature de contrats. D'ailleurs, il leur est interdit de réclamer quelque droit quel qu'il soit. Or le principe de subsidiarité défendu par la tradition sociale de l'église implique que les employés aient la possibilité de s'exprimer dans le contexte de leur travail. Avec l'augmentation du chômage et l'intensification de la concurrence sur le marché du travail, les employés ne disposent pas de ressources pour faire pression sur le dirigeant. Pour ce dernier, les enseignants ne doivent pas se plaindre puisqu'il leur a « donné un emploi » : il a donc le droit de licencier « qui il veut, quand il veut et comme il veut », car tous lui sont « redevables ».

Mais il n'est nullement question d'aborder dans le cadre de la présente réflexion les conséquences de cet état de choses en ce qui concerne les enjeux éthiques de la gestion des ressources humaines rattachés aux théories de la justice organisationnelle (Greenberg et Colquitt, 2005) et du climat éthique (Chouaib, 2014) que cette situation a créé. Disons qu'au regard des principes éthiques contenus dans la doctrine sociale de l'église, ce qui pouvait s'apparenter au départ à une erreur humaine semble se transformer en une persévération dans

la mobilisation des obligations sociales : « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ». De cette façon, on pourrait parler d'erreur diabolique dans la perspective développée par Wanner (2009, cité par Teneau *et al.*, 2012, p. 29). On évoquera alors, pour rendre compte de cette situation, des phénomènes de résistance au changement ou de « traditionalisme » (Boudon et Bourricaud, 2011). On considérera que le dirigeant d'entreprise chrétien, qui ignore les valeurs chrétiennes dont il se réclame, est *irrationnel*. Or il s'agit d'un choix stratégique, organisationnel et d'un style de management. Le dirigeant oscille, selon ses intérêts, entre les valeurs chrétiennes et les valeurs sociales et traditionnelles, en sorte qu'on peut observer, du *sommet hiérarchique* au *personnel assurant la fonction de support logistique*, en passant par la *technostructure*, que la plupart des postes sont occupés par des membres de sa communauté ou de sa région d'origine.

C'est donc une imposture de considérer qu'il existe une corrélation indiscutable entre doctrine sociale de l'église et comportements managériaux. Les autorités religieuses et les dirigeants d'entreprise chrétiens d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier, et peut-être ne seront-ils pas ceux de demain. Si la vocation que l'Eglise leur assigne n'a pas changé, le contenu pratique n'est plus le même. Dire que la vocation du dirigeant d'entreprise chrétien, peu importe son appartenance à une aire géographique, est de promouvoir la « dignité de la personne » et le « bien commun », c'est proprement oublier que cette vocation est influencée par l'environnement social. En se prévalant de cette remarque, on constate que les premiers missionnaires et premiers dirigeants des écoles, centres de santé, etc., étaient des occidentaux ; ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Les mots de Javeau (2014, p. 109) peuvent par conséquent être pris au pied de la lettre : « *...transposition n'est pas raison [...] En sciences du social comme ailleurs, on ne confond pas les pommes et les poires* ».

Il est pourtant possible, comme le relèvent Boudon et Bourricaud (2011), que le système de valeurs chrétiennes retrouve son crédit si les principes éthiques contenus dans le Document de Gouvernance sont respectés, relativement aux conditions institutionnelles qui régissent la concurrence entre les candidats. La réduction de l'écart peut se faire soit par une correction des vices du système, en raison du refus officiel de reconnaître l'influence des obligations sociales, afin de rendre celui-ci plus conforme à ses propres principes, soit par un relâchement des obligations sociales, soit encore par une évaluation du Système Educatif Chrétien lui-même qui cesserait d'être considéré comme « le plus juste ». Mais cela n'est évidemment

possible que si, par ailleurs, les obligations sociales perdaient de leur « sens » et de leur « puissance », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Georges Balandier. En considérant que les systèmes de valeurs sont exposés à des risques de rupture, il est également fondamental de reconnaître qu'ils sont pourvus d'une capacité de régulation et de correction. Dans l'un ou l'autre des deux cas, ils sont en mesure à la fois d'évoluer et de s'adapter aux changements de leur environnement. D'un côté, la réduction du décalage peut avoir lieu par réaménagement des croyances catholiques liées à la tradition sociale de l'église. De l'autre, on peut considérer que le système de valeurs chrétiennes est incapable de réagir face à cette dissonance. Une question mérite par conséquent d'être formulée : ces deux suppositions dont on tire des conséquences participent-elles de la survie du Système Educatif Catholique dans la région concernée ou annoncent-elles son déclin et sa décadence ?

La réponse à cette question est difficile à formuler car tout système est ouvert. La régulation ne dépend pas seulement du système mais aussi de l'environnement auquel il est confronté. Celui-ci peut d'ailleurs encourager la situation. En effet, l'observation rend compte de ce que même les candidats au recrutement n'appartenant pas à la communauté ou à la région d'origine du dirigeant trouvent leur compte dans cet état des choses. On peut par exemple évoquer la mise en place d'un système de recrutement (la cooptation), qui a donné la possibilité à des personnes qui n'arrivaient pas à trouver un emploi à s'insérer. Mais il faut en même temps se rendre compte de ce qu'en acceptant d'être recrutés dans ces conditions, les employés eux-mêmes ont ouvert la porte à toutes sortes de situations d'injustice.

A ce point de l'analyse, il est capital de clarifier notre position sur la question de savoir qui porte la responsabilité de cette situation. Au sens de Boltanski et Chiapello (2011), la mise en cause des comportements managériaux conduit en effet à la mise en accusation de celui qui les met en œuvre, c'est-à-dire le dirigeant d'entreprise chrétien, alors même qu'il est difficile d'établir que le résultat a été planifié, pensé et même voulu. La mise en évidence du processus de recrutement qui a donné naissance à la discrimination d'une catégorie de la population des demandeurs d'emploi permet ainsi de poser les premières balises dans la recherche d'actions de lutte contre la discrimination. Il est possible d'imputer la responsabilité d'un tel processus au seul dirigeant, en établissant un lien avec les obligations sociales. Mais aussi, l'erreur avec la doctrine sociale de l'église est de ne pas prendre en compte la diversité des rationalités. Car aussi vrai qu'il existe une pluralité de valeurs, il existe également une diversité de systèmes de

rationalités. Le conflit intra-personnel traduit ainsi la confrontation entre deux logiques différentes et antagonistes. Chacun des systèmes de valeurs obéissant à des intérêts qui lui sont spécifiques, même s'ils relèvent tous d'un même individu : le dirigeant d'entreprise chrétien. La singularité de chacun des systèmes de valeurs accroît le poids des contraintes. Les difficultés apparaissent en cela comme les deux faces indissociables d'une même situation, celle de l'imbrication des deux systèmes de valeurs. En considérant que les deux systèmes de valeurs sont légitimes et ont leur importance, il est aussi capital de reconnaître que leur confrontation peut conduire à un désordre épouvantable. Chacun des systèmes de valeurs renvoie à une logique particulière : tandis que les valeurs chrétiennes sont tournées vers la promotion du « bien commun », les valeurs sociales et traditionnelles défendent des « intérêts communautaires ». Le conflit entre ces deux logiques conduit de la sorte, en fonction des intérêts du dirigeant, vers le décalage entre la foi dont il se réclame et son comportement au quotidien. Mais le décalage ne peut être considéré comme une explication du conflit intra-personnel. Comme dirait Michel Foudriat, il est en réalité la conséquence de l'incapacité des deux systèmes de valeurs à s'imbriquer, à s'interpénétrer, à s'enchevêtrer. L'écart correspond aux logiques que le dirigeant d'entreprise chrétien peut faire valoir en fonction des situations et de ses intérêts. Cette tension est rendue possible dans un contexte de silence absolu de l'autorité religieuse.

2.3 LA DOCTRINE SOCIALE DE L'EGLISE : UN CADRE NORMATIF DES COMPORTEMENTS MANAGERIAUX ?

Selon le Pape Jean-Paul II dans la Lettre Encyclique *Centesimus annus* (p. 5) « ... *ce n'est pas le rôle de l'Eglise de prescrire les actions de dirigeants d'entreprise [...] pourtant, l'Eglise nous enseigne qu' « il n'existe pas de véritable solution de la “question sociale” hors de l'Evangile »*. Pour l'Eglise donc, il y existe une convergence entre la doctrine sociale de l'église et la régulation des activités en milieu entrepreneurial. Une analyse sociologique de la question permet pourtant d'en douter. On peut de cette façon regretter les propos de Gond *et al.* (2012) qui encouragent le clergé à produire des écrits sur la responsabilité sociale de l'entreprise. En même temps, disons à leur décharge qu'ils admettent la difficulté de concilier responsabilité sociale de l'entreprise et religion sur la base d'un discours sur des valeurs, vu que ce discours doit générer de « bonnes pratiques ». Ce regret est proche de celui que Javeau (2014, p. 123) a adressé, dans un autre contexte, à la lamentation d'Alain Caillé à

propos de « la démission des clercs » à qui ce dernier faisait le reproche d'avoir « massivement renoncé à penser leur temps ».

S'il est en effet facile d'observer le caractère répétitif par conséquent régulier des phénomènes sociaux, Durkheim insistait déjà sur leur nature changeante. Alors même que l'ordre des normes et celui des valeurs sont liés, les sociologues établissent une distinction entre les *normes* - ensemble de manières de faire, d'être ou de penser, définies et sanctionnées socialement - et les *valeurs* - ensemble de références idéales liées à des symboles d'identification divers et multiformes qui permettent aux individus de se situer par rapport aux autres individus dans leur rapport à ces idéaux. En observant que n'importe quel acteur social est à même d'identifier l'écart entre les normes et les pratiques quotidiennes des individus, Durkheim considérait que si la société influence les comportements des individus à travers les commandements qu'elle édicte et les sanctions qui suivent, les ordres ne sont pas toujours respectés. Cet état des choses implique que l'on s'intéresse aux domaines dans lesquels s'appliquent les normes (système de droit, pratiques professionnelles, mœurs, etc.). Par exemple, Durkheim avait tenté de construire une conception de la norme sociale sur la base de la norme juridique. Or il est difficile d'établir une corrélation entre la règle de droit et l'ordre social. De même, le passage de la règle de droit à quelque règle n'aboutit pas nécessairement à une généralisation. Même si les normes juridiques ne suscitent pas forcément notre adhésion, elles obligent à adopter un type de comportement au risque de subir des sanctions. Dans cette perspective, on présuppose que le problème de la cohérence interne des normes et sa compatibilité avec le système des valeurs est résolu. L'analyse sociologique devient alors intéressante à partir du moment où elle rend compte des déontologies professionnelles (Boudon et Bourricaud, 2011).

Suivant ces deux sociologues, l'objectif des déontologies professionnelles est de soumettre à un certain ordre les échanges entre deux ou plusieurs catégories d'acteurs sociaux, dans la mesure où leurs intérêts respectifs, sans être forcément opposés, divergent d'une certaine façon. Toute déontologie est concernée par la manière dont se définit la relation professionnelle : elle oriente les conduites des acteurs sociaux. Mais si la déontologie définit les responsabilités du dirigeant et les recours de l'employé, cette protection n'est pas automatique. On peut observer s'agissant de notre prétexte empirique que l'application du Document de Gouvernance dépend grandement de l'autorité religieuse. Bien plus, ce texte

n'est connu que par une portion congrue du personnel. Comme dirait Pasquero (2013, p. 201), ce document sert uniquement de « protection en cas de procès ou comme outil de relations publiques ».

Alors que l'autorité suprême de l'Eglise dans la ville est investie de la capacité de sanctionner le dirigeant qui ne respecte pas les principes éthiques sociaux, ce cadre « normatif » ne sert finalement pas à grand-chose. En prenant au sérieux la responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien, les travaux de Cropanzano *et al.* (2003) mettent un accent particulier sur la dimension morale de la justice organisationnelle. Le modèle déontique qu'ils développent considère qu'on doit traiter les autres comme ils doivent ou méritent de l'être parce que la justice obéit à un impératif moral. L'obligation morale est donc fondamentale, car elle permet à la fois d'apprécier le sérieux du dirigeant et de juger de la validité de certaines prescriptions. Ces remarques donnent de voir concrètement le lien entre les normes et les valeurs. Au sens de Boudon et Bourricaud (2011), le Document de Gouvernance présente le respect de la vie humaine, la formation de l'homme intégral comme des valeurs absolues. Sur ce point, non seulement ce texte est en accord avec le droit positif, mais il touche aussi au domaine de la sensibilité religieuse. Un dirigeant d'entreprise chrétien accusé de ne pas contribuer à la promotion de la « dignité des personnes » et au « bien commun », dans sa sphère d'influence, ou de ne pas favoriser la culture de la vie, la justice, les réglementations internationales, la transparence, les normes civiques, les normes du travail, etc. (CPJP, 2012), au-delà des peines relatives à ces délits sur le plan juridique, fait ordinairement naître l'indignation et le mépris.

CONCLUSION

Pour dépasser ces débats, il suffit de questionner l'intégration de la doctrine sociale de l'église en milieu entrepreneurial considérée comme la solution aux défis que connaît le monde des affaires aujourd'hui. En considérant que les discours du dirigeant d'entreprise intègrent des éléments constitutifs de la tradition sociale de l'église, il est tout aussi utopique de considérer que ces derniers déterminent⁹ les comportements managériaux. La tradition sociale de l'église n'induit pas de façon mécaniste la responsabilisation comme en témoigne la mobilisation des obligations sociales dans les pratiques managériales observées dans cette organisation. Sur le plan du discours, la convocation de la tradition sociale de l'église sous-tend l'érection d'une

⁹ Ces éléments *conditionnent* mais ne *déterminent* pas les pratiques managériales.

organisation mue par la promotion de la « dignité humaine » et du « bien commun ». Sur le plan pratique, une part importante des comportements managériaux suscite l'indignation et le mépris. Pariente *et al.* (2010, p. 318) reprenant Moussé écrivent à ce propos : L'« éthique ne peut, en effet, être isolée de la pratique individuelle dans un environnement d'injonctions contradictoires. Dans le monde de l'entreprise, ce sont bien les pratiques de gestion qui sont en cause et non les convictions éthiques des cadres et dirigeants ». Un doute subsiste donc quant à la capacité du dirigeant d'entreprise chrétien à intégrer l'évangile dans sa vie professionnelle. En cela, la critique sociale (Boltanski et Chiapello, 2011) doit nécessairement aboutir à une réflexion sur les conditions qui peuvent conduire à la responsabilisation du dirigeant d'entreprise. de Nanteuil (2013, p. 279) suggère par exemple « la formation du sujet éthique ». Il ne suffit donc pas d'être formé dans une culture religieuse particulière. Encore faut-il que cette responsabilisation participe du sentiment de responsabilité et que ce dernier aboutisse à des obligations de responsabilité. La réhabilitation de la condition de sujet sensible dont parle de Nanteuil (2009) insinue la substitution de l'éthique de l'agir par une « morale du consentement » (Bauman, 2008).

REFERENCES

- Ballet, J. et Mathieu, F.-R. (2013), Responsabilité, in N. Postel, R. Sobel et F. Chavy (dir.) *Dictionnaire critique de la RSE*, Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 415-418.
- Barel, Y. (1982), *La marginalité sociale*, Paris : PUF.
- Bauman, Z. (2008), *Modernité et Holocauste*, Paris : Complexe.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Boudon, R. et Bourricaud, F. (2011), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris : PUF.
- Chanial, P. (2008), Introduction. Ce que le don donne à voir, in P. Chanial (dir.) *La société vue du don : manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris : La Découverte/MAUSS, 9-42.
- Chouaib, A. (2014), Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes, *Mondes en développement*, 168, 43-58.
- Conseil Pontifical Justice et Paix et Union Internationale Chrétienne des dirigeants d'entreprise (UNIAPAC). (2012), *La vocation du dirigeant d'entreprise : Une réflexion*, Rome/Paris.

- Cropanzano, R., Goldman, B. et Folger, R. (2003), Deontic justice : The role moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 1019-1024.
- de Nanteuil, M. (2009), *La démocratie insensible. Economie et politique à l'épreuve du corps*, Toulouse : Erès.
- de Nanteuil, M. (2013), Justice sociale, in N. Postel, R. Sobel et F. Chavy (dir.) *Dictionnaire critique de la RSE*, Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 272-280.
- de Saint-Julien, D. F.-P. (2007), Les survivants à un plan social. Analyse confirmative pour une GRH différenciée, *Revue des sciences de gestion*, 223, 25-40.
- Document de Gouvernance portant organisation administrative et financière.
- Dubet, F. (2005), Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail, *Revue française de sociologie*, 46 : 3, 495-528.
- Dubet, F. (2006), *Injustices : l'expérience des inégalités au travail*, Paris : Seuil.
- Etogo, G. et Estay, C. (2013), Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique, *Management et Sciences Sociales*, 14, 26-36.
- Godbout, J. T. (2000), *Le don, la dette et l'identité*, Paris : La Découverte/MAUSS.
- Gond, J.-P., Acquier, A. et Igalens, J. (2012), La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, in D. Reynié (dir.) *Innovation politique 2012*, Paris : Presses Universitaires de France « L'innovation politique », 617-643.
- Greenberg, J. et Colquitt, J. A. (2005), *Handbook of organizational justice*, Mahwah : New Jersey / London : LEA.
- Guienne, V. (2001), Du sentiment d'injustice à la justice sociale, *Cahiers internationaux de sociologie*, 110 : 1, 131-142.
- Igalens, J. et Joras, M. (2010), *La sureté éthique, du concept à l'audit opérationnel*, Caen : EMS.
- ISO 26000 (2010), *Lignes directrices*, AFNOR.
- Javeau, C. (2014), *Des impostures sociologiques*, Paris : Le bord de l'eau.
- Jean-Paul II (1987), *Lettre Encyclique Sollicitudo rei socialis*.
- Jean-Paul II, *Lettre Encyclique Centesimus annus*.
- Jean-Paul II, *Lettre Encyclique Laborem exercens*.
- Jonas, H. (1995), *Le principe responsabilité*, Cerf : Paris.
- Joras, M. (2011), Ethique et crises : Genèse d'une économie de la conformité éthique ?, *Humanisme et gestion*, 301 : 1, 49-60.

- Messina, J. P. (1999), Evangélisation catholique et développement rural au Cameroun (1890-1960), in *Citadins et ruraux en Afrique Subsaharienne*, Yaoundé/Paris : Presses de l'UCAC et Editions Karthala, 109-118.
- Méric, J., Pesqueux, Y. et Solé, A. (2009), *La « société du risque » - Analyse et critique*, Paris : Economica.
- Miles, M. B. et Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Nadisic, T. (2008), Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ?, Les antécédents de l'effet Churchill, *Revue française de gestion*, 183 : 3, 221-250.
- Pariente, G., Pesqueux, Y. et Simon, E. (2010), Les dérives éthiques dans l'entreprise, *Management et Avenir*, 33 : 3, 317-324.
- Pasquero, J. (2013), Ethique des affaires, in N. Postel, R. Sobel, R. et F. Chavy (dir.) *Dictionnaire critique de la RSE*, Lille : Presses Universitaires du Septentrion, 196-201.
- Pesqueux, Y. (2012), On the topic of responsibility, *Journal of Global Responsibility*, 3: 1, 19-31.
- Pie XI (1931), *Lettre Encyclique Quadressimo anno*.
- Ricœur, P. (1995), *Le juste*, Paris : Esprit.
- Teneau, G., Dufour, N. et Moulin, M. (2012), De l'erreur humaine à la faute managériale : la responsabilité et la pérennité organisationnelle en question, *Management et Sciences Sociales*, 13, 27-43.
- Union Internationale Chrétienne des dirigeants d'Entreprise (UNIAPAC) – PADIC MEMBRE (2013), *La valeur des valeurs : Vision chrétienne de la responsabilité sociale des entreprises. Un mode de gestion pour des entreprises qui perdurent*.
- Valéry, P. (1996), *Tel quel*, Paris : Gallimard.
- Wanner, J.-C. (2009), *Vive les pépins !*, Hermès.
- Wong, A. et Yaméogo, U. K.-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Paris : Editions Charles Léopold Mayer.