



DICASTÈRE POUR LE SERVICE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL



# LA VOCATION DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE : UNE RÉFLEXION







### **ÉDITEUR**

DICASTÈRE POUR LE SERVICE DU  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL  
Piazza San Calisto, 16  
I - 00120 Vatican City  
[www.justpax.va](http://www.justpax.va)

### **CO-ÉDITEUR**

JOHN A. RYAN INSTITUTE FOR CATHOLIC SOCIAL THOUGHT  
OF THE CENTER FOR CATHOLIC STUDIES  
Université St Thomas  
Minnesota, USA  
[www.stthomas.edu/cathstudies/cst](http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst)  
Rome/St. Paul, Novembre 2018

Cette 5<sup>e</sup> édition intègre plusieurs enseignements récents du pape François  
sur la vocation des entreprises, l'écologie intégrale, le paradigme technocratique  
et l'importance d'une répartition plus juste de la richesse.







## AVANT-PROPOS DE L'ÉDITION DE 2018

**L**e volume actuel tire son origine de plusieurs rencontres tenues en 2010 et 2011 qui ont été inspirées par l'Encyclique *Caritas in Veritate* du pape émérite Benoît XVI. Diverses institutions y ont collaboré, outre l'ancien Conseil pontifical Justice et Paix, notamment le *John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought* du Center for Catholic Studies de la University of St. Thomas, la *Ecophilos Foundation*, l'*Institute for Advanced Catholic Studies* de Los Angeles et l'UNIAPAC (l'International Union of Christian Business Executives Associations). La ferme conviction de l'Église que tous les chrétiens sont appelés à pratiquer la charité d'une manière correspondant à leur vocation et selon le niveau d'influence qu'ils exercent dans la *polis* (CIV, 7) sous-tend le travail de tous les participants – hommes et femmes d'affaires, professeurs d'université et experts de la doctrine sociale catholique.

Leurs délibérations ont abouti à la rédaction de « *La vocation du dirigeant d'entreprise* », comme un genre de *vade-mecum* destiné aux personnes qui travaillent dans les affaires, et qui serait également un guide qui pourrait être utilisé par des professeurs pour leur formation et pour l'enseignement dans les écoles et les universités. Le document parle de la « vocation » des dirigeants et dirigeantes œuvrant dans une vaste gamme d'institutions d'affaires : les coopératives, les entreprises multinationales, les entreprises familiales, les entreprises à vocation sociale et les collaborations entre les entreprises à but lucratif et non lucratif, etc. Ce guide aborde en outre certains des défis et des occasions que présente le monde des affaires, en particulier pour ce qui concerne les communications à l'échelle mondiale, les pratiques financières à court terme et les changements culturels et technologiques profonds.

Nous faisons appel aux dirigeants et dirigeantes d'entreprise pour qu'ils s'engagent dans le monde économique et financier contemporain à la lumière des principes de la *dignité humaine* et du *bien commun*. Ce guide donne aux chefs d'entreprise, aux membres de leurs organisations et aux différentes parties prenantes un ensemble de *principes concrets* qui peuvent les guider dans leur travail au service du bien commun. Parmi ces principes, il y a l'exigence d'une *réponse aux besoins du monde* par la production de biens qui soient *réellement* « bons » et à la prestation de services qui « *servent* » véritablement,

sans négliger l'esprit de solidarité concernant les besoins des pauvres et des personnes vulnérables ; il y a aussi l'exigence d'une *organisation du travail au sein de l'entreprise* qui soit fonction du respect de la dignité des personnes ; le principe de la subsidiarité qui favorise l'esprit d'initiative et qui accroît la compétence des salariés – considérés alors comme des co-entrepreneurs ; et enfin, le souci de la *création de richesses durables* ainsi que leur *distribution équitable* parmi les différentes parties prenantes. Cette nouvelle édition<sup>1</sup> présente certains des enseignements du pape François qui sont particulièrement pertinents pour les entreprises, notamment ceux qui sont formulés dans *Laudato Si'*. François voit le monde des affaires comme une noble vocation, mais il est préoccupé par le faux idéal des gains personnels ou

<sup>1</sup> Je remercie sincèrement les nombreuses personnes qui ont mis à profit leur sagesse, leurs compétences et leur énergie pour la réalisation de cette publication. Les coordonnateurs de la version originale de *La vocation du chef d'entreprise*, étaient Michael J. Naughton, professeur et directeur du Center for Catholic Studies de la University of St Thomas, Minnesota, É.-U., et sr Helen Alford, O.P., vice-rectrice de l'Université pontificale Saint Thomas d'Aquin (*Angelicum*), à Rome. Les coordonnateurs de la présente édition sont Robert Czerny, Agora Management Associates, Ottawa, Canada, Augusto Zampini Davies, Dicastère pour le service du développement humain intégral, Vatican, Pierre Lecocq, ancien président d'UNIAPAC (International Union of Christian Business Executives Associations) et de INERGY Automotive Systems, Paris, France et Michael Naughton.

Les personnes suivantes ont contribué à la réalisation de l'édition actuelle et des éditions précédentes : William BOWMAN, doyen, Busch School of Business and Economics, Catholic University of America, Washington ; Michael CZERNY S.J., sous-secrétaire de la section des Migrants et réfugiés, Dicastère pour le service du développement humain intégral, Vatican ; John DALLA COSTA, Centre for Ethical Orientation, Toronto, Canada et Sansepolcro, Italie ; Mgr Anthony FRONTIERO, S.T.D., Vice-recteur et directeur de la Formation humaine, Mount St. Mary's University, Maryland, É.-U. ; Kenneth GOODPASTER, titulaire émérite de la chaire de recherche en éthique des affaires, University of St Thomas, Saint Paul, Minnesota ; André HABISCH, professeur d'éthique sociale chrétienne et de politique sociale, Université catholique d'Eichstätt-Ingolstadt, Allemagne ; conseiller scientifique de l'Union allemande des entrepreneurs catholiques BKU ; Robert Kennedy, professeur, Department of Catholic Studies, University of St. Thomas, Saint Paul, Minnesota, É.-U. ; Rolando MEDEIROS, président, UNIAPAC ; Révérend Domènec MELÉ, chaire de l'éthique des affaires, Université de Navarre, IESE Business School, Barcelone, Espagne ; Mgr Martin SCHLAG, professeur et directeur, John Ryan Institute for Catholic Social Thought du Centre for Catholic Studies, University of St Thomas, Saint Paul, Minnesota, É.-U. et directeur, Centre de recherche sur les marchés, la culture et l'éthique, Université pontificale de la Sainte-Croix, Rome ; Caroline SEOW, chef, Durabilité, Family Business Network International, Singapour ; Andreas WIDMER, directeur du Ciocca Center for Principled Entrepreneurship, Busch School of Business and Economics, Catholic University of America, Washington ; Martin J. WILDE, directeur, Don Bosco Mondo, Bonn ; Carolyn WOO, ancienne PDG des Catholic Relief Services, É.U. ; Stefano ZAMAGNI, ancien professeur d'économie, Université de Bologne et professeur associé, Université John Hopkins, SAIS Europe.



d'entreprise au détriment de tout le reste. Il appelle les personnes du monde des affaires à découvrir la valeur intrinsèque de toutes les créatures de Dieu, en reconnaissant que les ressources naturelles ont plus qu'une fonction utilitaire ; à considérer chaque être humain « comme un sujet, qui ne peut jamais être réduit à la catégorie d'objet » ; et à créer des postes de travail comme « une partie incontournable de son service du bien commun »<sup>2</sup>. Le sentiment d'urgence exprimé par le pape, son ton prophétique, peuvent paraître excessivement critiques à certains moments, mais ils servent son invitation à une conversion aux niveaux personnel, corporatif et communautaire – une intégration toujours plus complète de toutes les facettes de l'existence humaine.

<sup>2</sup> Pape François, lettre encyclique *Laudato Si'* (2015), 81 et 129.

Alors que l'économie mondiale traverse des moments difficiles où nombre de dirigeants subissent les conséquences de crises qui ont réduit de façon considérable les revenus de leurs entreprises, qui ont mis en péril leur survie et qui ont menacé de nombreux emplois, l'Église garde toujours espoir que les dirigeants et dirigeantes d'entreprise chrétiens vont, en dépit des perspectives *sombres* du temps présent, restaurer la confiance, inspirer l'espoir et continuer à entretenir la lumière de la foi qui alimente, au quotidien, la poursuite du bien. Car il convient de rappeler que la foi chrétienne n'est pas seulement la lumière qui brûle dans le cœur des croyants mais aussi la force propulsive de l'histoire de l'humanité.

### **Cardinal Peter K.A. Turkson**

Préfet, Dicastère pour le service  
du développement humain intégral



## RÉSUMÉ

**L**orsqu'elles fonctionnent correctement et sont axées sur le bien commun, les entreprises et les économies de marché contribuent grandement au bien-être matériel voire spirituel de la société. Cependant, des expériences récentes ont aussi mis en évidence les conséquences qui résultent de l'exploitation dysfonctionnelle des entreprises et des marchés. Les transformations que connaît notre époque, notamment la globalisation, les technologies de la communication, l'informatique et la financiarisation, ont des retombées sur le plan économique et social qui ne sont pas uniquement positives : l'inégalité, les crises économiques, la surinformation, les dommages environnementaux, l'instabilité financière et de multiples autres sources de pression entravent la poursuite du bien commun. Toutefois, les dirigeants et dirigeantes d'entreprises qui sont guidés par des principes sociaux éthiques qui se traduisent dans une vie vertueuse, éclairée, dans le cas des chrétiens, par l'Évangile, peuvent réussir et contribuer au bien commun.

Les obstacles au service du bien commun existent sous maintes formes - la corruption, l'absence de règles de droit, les tendances à la cupidité, une mauvaise gestion des ressources - mais la plus importante pour un dirigeant d'entreprise est la *division intérieure*. La division entre la foi et les activités quotidiennes peut entraîner des déséquilibres et évoluer vers le culte de la réussite matérielle. L'autre chemin, celui d'un leadership du service fondé sur la foi, offre aux chefs d'entreprise une perspective plus intégrante et les aide à trouver un équilibre entre les exigences du monde des affaires et les principes sociaux éthiques, tels que, pour les chrétiens l'Évangile les suggère. Cette réflexion se déploie en trois étapes : *voir*, *juger* et *agir*, bien qu'il soit évident que ces trois moyens sont intimement reliés.

**VOIR :** La capacité de voir les défis et les occasions qu'offre le monde des affaires est brouillée par des facteurs qui relèvent à la fois du bien et du mal, y compris dans cinq « signes des temps » qui ont une incidence sur les affaires d'aujourd'hui.

- Grâce à la *globalisation*, les entreprises ont accru leur efficacité et de nouvelles occasions extraordinaires s'offrent à elles. Mais parmi les inconvénients de cette globalisation figurent une plus grande inégalité, des bouleversements économiques, une homogénéisation des cultures et l'incapacité des gouvernements de réguler correctement les flux de capitaux.

- Les *technologies de communication et l'informatique* nous ont permis d'augmenter notre connectivité, de trouver de nouvelles solutions et de nouveaux produits et ce, à des coûts moindres. Mais cette vitesse phénoménale de connexion nous a également apporté une surinformation et a favorisé les prises de décision hâtive.
- La *financiarisation* du commerce à l'échelle mondiale a intensifié les transactions mais aussi à « marchandiser » les objectifs du travail et à mettre l'accent sur l'accroissement maximal de la richesse et des bénéfices à court terme et ce, au détriment de l'attention au bien commun.
- La *sensibilisation à l'environnement* a produit une conscience écologique croissante au sein des entreprises mais il existe encore un consumérisme croissant, et une culture du « jetable » qui est dommageable pour la nature, tant dans ses dimensions physiques qu'humaines.
- Les *changements culturels* que connaît notre époque ont entraîné un individualisme accru, créant davantage d'éclatements familiaux ainsi que des préoccupations utilitaristes égoïstes et fondées sur la question « qu'est-ce qui est bon pour moi ? ». Par conséquent, nous disposons de plus de biens privés mais les biens communs ont diminué de façon significative. Les chefs d'entreprise accordent de plus en plus d'importance à la maximisation des richesses ; les salariés défendent pied à pied leurs revendications ; et les consommateurs exigent une gratification immédiate pour le prix le plus bas possible. Dans une société où les valeurs sont devenues relatives et les droits plus importants que les devoirs, l'objectif de servir le bien commun est souvent éclipsé.

**JUGER :** Les bonnes décisions d'affaires sont ancrées dans les principes sociaux de fond, tels que le respect de la dignité de la personne humaine, le service au bien commun et une vision de l'entreprise comme communauté de personnes. Des principes concrets orientent la dirigeante et le dirigeant d'entreprise en vue de :

- la production de biens et la prestation de services qui répondent aux véritables besoins humains et qui desservent le bien commun, sans oublier les responsabilités quant aux coûts sociaux et environnementaux de la production, de la chaîne d'approvisionnement et de celle de la distribution,





de même que l'attention aux occasions d'agir au service des pauvres ;

- l'organisation d'un travail productif et porteur de sens qui reconnaît la dignité des salariés et leur droit et devoir de s'épanouir dans leur travail (« Le travail est pour l'être humain » et non « l'être humain est pour le travail ») et prévoit l'organisation du travail à la lumière de la subsidiarité qui permet aux salariés d'accomplir leurs tâches au meilleur de leurs capacités grâce à la confiance et aux moyens adaptés ;
- l'utilisation judicieuse des ressources en vue de générer des recettes ainsi que du bien-être, de produire des richesses durables et de les distribuer équitablement (un juste salaire pour les employés, des prix équitables pour les clients et fournisseurs, un système de taxation équilibré pour la communauté et des gains justes pour les propriétaires).

**AGIR :** Les dirigeants et dirigeantes d'entreprise peuvent transformer leurs aspirations en réalité, en suivant leur vocation, s'ils sont motivés par un sentiment qui va au-delà de la réussite financière.

En s'assurant que les dons de la vie spirituelle, les vertus et les principes sociaux éthiques fassent partie intégrante de leur vie et de leur travail, ils peuvent surmonter la division dans leur vie privée et professionnelle et recevoir la grâce de promouvoir le développement intégral de toutes les parties prenantes des entreprises. L'Église fait appel au dirigeant et à la dirigeante d'entreprise pour *recevoir* – reconnaissant avec humilité ce que Dieu a fait pour lui ou pour elle – et pour *donner*, c'est-à-dire entrer en communion avec les autres, pour créer un monde meilleur. Un *savoir-faire pratique* doit orienter sa façon d'aborder les affaires et lui donner la force de relever les défis du monde, non avec crainte ou cynisme, mais en s'appuyant sur les vertus de foi, d'espérance et de charité. L'objectif du présent document est d'encourager les dirigeants et les dirigeantes aussi bien que les autres acteurs du monde des affaires et de les inspirer à *voir* les défis et les opportunités dans leur travail, à les *juger* selon les principes sociaux éthiques, illuminés, pour les chrétiens, par l'Évangile, et à *agir* en tant que dirigeants et dirigeantes au service de Dieu.





## INTRODUCTION

1. Dans l'Évangile, Jésus nous dit : « *À qui on aura donné beaucoup il sera beaucoup demandé, et à qui on aura confié beaucoup on réclamera davantage* » (Lc 12, 49). Les dirigeants d'entreprise ont reçu d'importantes ressources, et le Seigneur leur demande de les utiliser pour réaliser de grandes choses. Ceci est un aspect de leur vocation. Au cours du siècle qui s'amorce, bon nombre d'entreprises ont déjà réalisé de merveilleuses innovations qui ont permis de vaincre des maladies, de rapprocher les gens par la technologie et de générer de la prospérité dans de nombreux domaines. Malheureusement, ce siècle a déjà été aussi la source de scandales financiers, de perturbations économiques graves, d'inégalités croissantes, de dommages écologiques et d'une érosion de la confiance dans les organisations d'affaires et dans les institutions du libre marché en général. Pour les chefs d'entreprise chrétiens, le temps est venu d'être des témoins de la foi, des apôtres de l'espérance et des serviteurs de l'amour.

2. Lorsque les entreprises et l'ensemble des marchés fonctionnent correctement et sont l'objet d'une surveillance réglementaire attentive et efficace, ils contribuent de façon irremplaçable au bien-être matériel et même spirituel de l'humanité. Lorsque les activités commerciales se déroulent de façon équitable, efficace et durable, les clients bénéficient de biens et de services à des prix justes ; les salariés effectuent un bon travail et gagnent un salaire suffisant pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille ; les investisseurs touchent un rendement raisonnable et les ressources naturelles et les écosystèmes sont protégés. De même, pour la communauté humaine, les ressources communes sont exploitées à de bonnes fins, l'environnement est préservé et par conséquent, l'ensemble du bien commun est respecté.

3. Bien gérées, les entreprises contribuent activement à rehausser la dignité des employés et à améliorer le développement de vertus telles que, notamment, la solidarité, un savoir-faire pratique, la justice, l'ardeur au travail et la bonne gestion. Alors que la vie familiale représente la première école de la société, les entreprises, à l'instar de bon nombre d'autres institutions sociales, continuent à

enseigner des vertus aux gens, plus particulièrement aux jeunes femmes et hommes qui viennent de quitter leur famille et leurs institutions éducatives à la recherche de la place qu'ils ou elles occuperont dans la société. Ceux qui sont issus de milieux défavorisés et qui vivent l'exclusion sociale pourraient aussi trouver leur place au sein d'entreprises. De plus, celles-ci favorisent une interdépendance saine entre des personnes issues de nations différentes, en promouvant leur interaction de façon mutuellement avantageuse. Elles peuvent ainsi véhiculer une notion d'engagement social et promouvoir un sentiment de paix et de prospérité.

4. Tous ces avantages potentiels incitent l'Église à s'intéresser activement au monde des affaires. Selon les choix effectués, les entreprises peuvent sensiblement améliorer la vie des gens ; mais elles peuvent également causer de graves préjudices. Idéalement, les entreprises choisiront librement de poursuivre le bien commun, mais la liberté sans vérité mène au désordre, à l'injustice et à la fragmentation sociale. Il est impératif que la liberté soit perçue comme un appel à faire ce qui doit être fait et non comme une simple licence à exploiter. Si les entreprises accusent un manque de leadership faisant preuve de vertu et de principes directeurs, elles peuvent devenir des endroits où l'opportunisme l'emporte sur la justice ; où le pouvoir corrompt la sagesse ; où la technologie supprime la dignité, où l'intérêt personnel marginalise le bien commun.

5. Nous souhaitons plus particulièrement nous adresser aux chefs d'entreprise chrétiens animés par le sentiment d'un appel de Dieu à collaborer à Sa création. S'inspirant de la tradition sociale catholique le cas échéant, ces hommes et ces femmes jouent un rôle important dans la promotion et la concrétisation de principes sociaux éthiques dans leurs activités quotidiennes. Nous souhaitons nous adresser également aux chefs d'entreprise de bonne volonté qui peuvent influencer les comportements, les valeurs et les attitudes des membres de leurs entreprises. Les leaders ne sont pas seulement les personnes qui ont un titre, mais celles qui exercent une influence pour favoriser le bien d'autrui. Des PDG et des membres des conseils d'administration des entreprises jusqu'aux chefs





d'équipe et aux personnes exerçant une influence informelle, les responsables d'entreprise de tous types peuvent jouer un rôle essentiel dans le façonnement de la vie économique et la création des conditions assurant le développement intégral des personnes dans les organisations. Ces institutions forment un large éventail : sociétés coopératives, entreprises multinationales, petites entreprises indépendantes en démarrage, entreprises détenues par un ou plusieurs employés, entreprises familiales, entreprises sociales, sociétés en nom collectif, associations, entreprises à propriétaire unique, co-entreprises avec le gouvernement, collaborations entre des instances à but lucratif et à but non lucratif. Certaines de ces entreprises sont cotées en bourse, mais la plupart ne le sont pas. Quelques-unes disposent de revenus supérieurs à celles de nombreux pays, mais la plupart sont de très petite taille. Certaines appartiennent à des milliers d'investisseurs, d'autres à une seule personne ou à une famille. Certaines sont légalement définies comme des entités à but lucratif, d'autres, nées de nouveaux concepts juridiques, portent le nom d'« entreprise sociale » et bénéficient d'un statut unique. L'entreprise est une institution variée et comme le pape Benoît XVI l'a souligné, l'Église aborde ce thème dans toute sa pluralité<sup>3</sup>.

6. La vocation d'un responsable d'entreprise est un véritable appel, tant sur le plan humain que chrétien. Le Pape François parle d'un « noble travail. [L'entrepreneur] doit toujours se laisser interroger par un sens plus large de la vie. Beaucoup d'hommes et de femmes peuvent servir avec davantage d'efficacité le bien commun et rendre plus accessibles à tous les biens de ce monde. »<sup>4</sup> L'importance de la vocation des responsables d'entreprises dans la vie de l'Église et dans l'économie mondiale ne saurait être surestimée. Les responsables d'entreprise sont appelés à concevoir et à élaborer des biens et des services pour les clients et les communautés en utilisant une forme ou l'autre d'économie de marché. Afin que de telles économies puissent promouvoir le bien commun, elles doivent favoriser le respect de la vérité, de la fidélité aux engagements, de la

dignité humaine, de la liberté, de la créativité et de la destination universelle des biens – ce qui signifie que la création de Dieu est un don offert à tous.

7. Les responsables d'entreprise jouent un rôle déterminant dans l'œuvre de la création. Ils fournissent non seulement des biens et des services et participent à leur amélioration perpétuelle grâce à des innovations et à l'exploitation de la science et de la technologie, mais ils contribuent aussi à la mise en place des organisations qui poursuivront ce travail par la suite. Saint Jean-Paul II nous rappelle dans *Laborem exercens* « cette vérité fondamentale que l'humanité, créée à l'image de Dieu, participe par son travail à l'œuvre du Créateur, et continue en un certain sens, à la mesure de ses possibilités, à la développer et à la compléter, en progressant toujours davantage dans la découverte des ressources et des valeurs incluses dans l'ensemble du monde créé. »<sup>5</sup> Cependant, nous devons éviter les excès dans cette progression ; comme le rappelle François dans *Laudato Si'*, « le gaspillage des ressources de la Création commence là où nous ne reconnaissons plus aucune instance au-dessus de nous, mais ne voyons plus que nous-mêmes. »<sup>6</sup>

8. C'est d'abord par l'édification d'organisations productives que les responsables d'entreprise peuvent participer à l'œuvre de la création. En portant attention à leur participation à l'œuvre du Créateur dans la gouvernance de ces organisations, ils peuvent prendre conscience de la grandeur et de la grande responsabilité de leur propre vocation.

9. Les entreprises peuvent certainement être un facteur de bienfaits pour toute la société, et nombreuses sont celles qui réalisent leurs promesses morales et économiques. Cependant, de multiples obstacles peuvent aussi se dresser contre cette réalisation. Un certain nombre de ces obstacles sont extérieurs à une entreprise particulière, par exemple, l'absence de lois ou de réglementations internationales, la corruption généralisée, la concurrence ruineuse et le capitalisme de connivence ; une intervention de l'État inappropriée ou une culture hostile à toute forme d'entrepreneuriat.

3 Voir Pape Benoît XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate* (2009), 38, 40. Voir également l'allocation du pape François aux représentants de la Confédération des coopératives italiennes au Vatican, le 28 février 2015.

4 François, Lettre encyclique *Evangelii gaudium* (2013), 203.

5 Jean-Paul II, Lettre encyclique *Laborem exercens* (1981), 25.

6 François, *Laudato Si'*, 6.



Les dirigeants d'entreprise ont moins d'influence sur ces obstacles que sur les échecs internes, tels que la tendance à considérer l'entreprise elle-même comme un simple produit de base où les employés sont de simples « ressources » et les relations humaines et la croissance sont ignorées ; le rejet du rôle nécessaire de l'État quant à la régulation des marchés ; la tendance à vouloir gagner de l'argent en vendant des produits qui ne sont pas réellement bons ou en fournissant des services qui ne servent pas réellement ; ou l'exploitation des ressources naturelles ou humaines de façon destructive.

10. Sur le plan personnel, l'un des premiers obstacles à un rôle bénéfique des responsables d'entreprises est la *division intérieure*, ou ce que le Deuxième Concile du Vatican désigne « comme le divorce entre la foi dont ils se réclament et le comportement quotidien. » Ce divorce est « une des erreurs les plus graves de notre temps. »<sup>7</sup> La compartimentation du travail professionnel et des exigences de la foi est une erreur fondamentale qui a contribué en grande partie au mal fait actuellement par des entreprises à notre monde, y compris l'obsession du travail au détriment de la vie familiale ou spirituelle, l'attachement démesuré au pouvoir au détriment du bien-être personnel, ou l'abus du pouvoir économique visant la maximisation du profit. À cet égard, l'Église rappelle les paroles mêmes de Jésus : « Vous ne pouvez pas servir à la fois Dieu et l'argent. Nul ne peut servir deux maîtres. Car, ou il haïra l'un, et aimera l'autre ; ou il s'attachera à l'un, et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et Mammon. » (Mt 6, 24) Un dirigeant d'entreprise qui ne conçoit pas son travail comme un service aux autres ou à Dieu se contentera d'un substitut moins digne pour combler cette absence d'objectif authentique. Une vie divisée n'est ni unifiée ni intégrée ; elle est fondamentalement désordonnée, et manque à l'appel de Dieu.

11. Cette fragmentation peut ensuite conduire à l'idolâtrie – un risque professionnel fréquent qui menace à la fois les individus et les organisations. L'idolâtrie se manifeste par l'abandon de la relation à laquelle nous convie le Créateur aimant, tout

comme le peuple d'Israël au pied du mont Sinaï adorant le veau d'or qu'il s'était fabriqué. Le veau d'or symbolise une *dévotion mal placée* née d'une fausse conception du succès<sup>8</sup>. Il existe beaucoup de substituts du veau d'or dans la vie moderne, qui émergent lorsque « le seul critère d'action [est] le profit maximal de la production »<sup>9</sup> ; lorsque le progrès technologique est considéré comme un absolu ; lorsque la quête de l'enrichissement personnel ou de l'influence politique se fait au détriment du bien commun ; ou lorsque nous apprécions uniquement l'utilité des créatures et ignorons leur dignité<sup>10</sup>. Chacun de ces « veaux d'or » constitue une forme d'obsession, qui s'appuie malgré tout sur une certaine rationalisation. Chacun d'entre eux est capable de nous « attirer », comme nous le dit Benoît dans son encyclique sociale *Caritas in veritate*<sup>11</sup> ; et les dirigeants d'entreprise doivent chercher attentivement à éviter l'attrait de l'idolâtrie.

12. Les pressions multiples auxquelles les chefs d'entreprise sont soumis pourraient, en effet, les inviter à oublier l'appel de l'Évangile dans leurs activités professionnelles quotidiennes. Elles peuvent les séduire et leur faire croire que leur vie professionnelle est incompatible avec leur vie spirituelle. Il se peut alors que les dirigeants accordent une importance excessive aux choses matérielles et au succès mondain. Le chef d'entreprise court le risque de privilégier le statut et la renommée plutôt que des réalisations justes et durables, de perdre sa sagesse et sa capacité de discernement. Par égocentrisme, par fierté, par avidité ou par anxiété, il peut être tenté de réduire l'objectif de son entreprise à une simple maximisation des profits, à une augmentation de sa part du marché ou à tout autre bien uniquement

8 Deutéronome 5 6-8 : « Je suis Yabvé ton Dieu, qui t'ai fait sortir du pays d'Égypte, de la maison de servitude. Tu n'auras pas d'autres dieux devant moi. Tu ne te feras aucune image sculptée de rien qui ressemble à ce qui est dans les cieux là-haut, ou sur la terre ici-bas, ou dans les eaux au-dessous de la terre. »

9 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 71.

10 « Si la terre nous est donnée, nous ne pouvons plus penser seulement selon un critère utilitariste d'efficacité et de productivité pour le bénéfice individuel. Nous ne parlons pas d'une attitude optionnelle, mais d'une question fondamentale de justice, puisque la terre que nous recevons appartient aussi à ceux qui viendront ». François, *Laudato Si'*, 159.

11 « Attirée par l'agir technique pur, la raison sans la foi est destinée à se perdre dans l'illusion de sa toute-puissance. La foi, sans la raison, risque de devenir étrangère à la vie concrète des personnes ». Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 74.

7 Deuxième Concile œcuménique du Vatican, Constitution pastorale *Gaudium et Spes* (1965), 43.



matériel.<sup>12</sup> Finalement, les bénéfices potentiels d'une économie de marché, pour les individus et pour la société, peuvent être ainsi diminués ou dénaturés.

13. Les chefs d'entreprise qui ont bien intégré les diverses dimensions de leur vie peuvent, en revanche, répondre à des exigences rigoureuses en adoptant l'attitude du serviteur illustrée par Jésus dans la scène du lavement des pieds de ses disciples (Jean 13 1-17). Le leadership, dans cet esprit de service, diffère du pouvoir exercé de manière autoritaire. Cette approche caractérise le cadre chrétien et l'environnement de travail que les chefs d'entreprise souhaitent promouvoir. En assumant leurs responsabilités professionnelles de cette manière, en développant un véritable leadership du service, les dirigeants d'entreprise se départissent librement d'une partie de leur expertise et de leurs capacités. Si, au sens figuré, ils lavent les pieds de leurs collaborateurs, ils peuvent répondre plus pleinement à la noblesse de leur appel.

14. Une partie importante de la vocation du chef d'entreprise concerne la pratique des principes sociaux éthiques au milieu de ses tâches quotidiennes dans le monde des affaires. Cela implique de voir la situation clairement, de la juger en s'appuyant sur des principes qui contribuent à la promotion du développement intégral de la personne humaine, et d'agir de façon à mettre en œuvre ces principes, en tenant compte de la situation et des enseignements de la Foi. La partie suivante de cette réflexion est organisée en conséquence selon ces trois moyens : *voir*, *juger* et *agir*<sup>13</sup>.

## VOIR LE MONDE DES AFFAIRES : DÉFIS ET OCCASIONS À SAISIR

15. Le chef d'entreprise vit dans un monde caractérisé par un mélange complexe de facteurs. Afin de pouvoir comprendre ces facteurs, il faut suivre les directives énoncées dans le document *Gaudium et spes* de Vatican II qui nous demande de

scruter « les signes des temps et de les interpréter à la lumière de l'Évangile »<sup>14</sup>. Un certain nombre de ces signes évoquent des facteurs qui limitent la marge de manœuvre des responsables d'entreprise et entravent toute créativité, donc limitant aussi la réalisation du bien. D'autres facteurs offrent, en revanche, des occasions que les conseils d'administration, les gestionnaires et les entrepreneurs peuvent saisir pour servir le bien commun et favoriser de nouveaux cercles de solidarité afin de nourrir notre vie sociale, politique et économique. Le monde qui nous entoure présente donc une interaction complexe de lumière et de ténèbres, de bien et de mal, de vérité et de fausseté, d'occasions favorables et de dangers.

16. Le responsable d'entreprise chrétien doit être en mesure de « voir » ce monde de façon à porter des jugements sur lui, à en consolider les éléments de bonté et de vérité, à promouvoir le bien commun et à affronter le mal et le mensonge. La partie intitulée « *juger* » de ce document aborde ce travail d'évaluation. Le but de la première section est de présenter un bref résumé de quelques facteurs importants qui affectent actuellement le monde des affaires, mettant en évidence, dans la mesure du possible, leurs aspects bénéfiques et nocifs et les facteurs contextuels, du point de vue des responsables d'entreprise.

17. Parmi les nombreux facteurs complexes qui ont une influence sur les entreprises locales ou mondiales, cinq se distinguent particulièrement et méritent d'être cités parce qu'ils ont fondamentalement changé le contexte économique au cours du dernier quart de siècle. Les quatre premiers sont étroitement interreliés : (1) la globalisation, (2) les nouvelles technologies de communication et l'informatique, (3) la financiarisation de l'économie et (4) l'environnement naturel changeant. Le cinquième facteur, (5) les changements culturels – et plus particulièrement, le grand courant de l'individualisme et des systèmes moraux du relativisme et de l'utilitarisme qui l'accompagnent – pourrait représenter le plus grand danger pour les responsables d'entreprise chrétiens. Bien entendu, de nombreux autres facteurs ont une incidence sur les affaires et méritent

<sup>12</sup> Voir François, *Laudato Si'*, 109.

<sup>13</sup> Le cadre *voir*, *juger*, *agir* est l'œuvre du prêtre belge et cardinal Joseph Leo Cardijn (1882-1967), fondateur du mouvement Jeunesse ouvrière chrétienne. Ses assises intellectuelles reposent sur la description de la prudence d'Aquin et ce cadre fait partie de l'enseignement de la Doctrine sociale de l'Église (voir Jean XXIII, Lettre Encyclique *Mater et magistra* (1961), 236 et le Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, 547).

<sup>14</sup> *Gaudium et Spes*, 4.





d'être analysés mais, par souci de concision, nous nous en tiendrons à ces cinq facteurs.

18. *La globalisation* : L'ascension d'un ordre économique mondial unique représente l'un des aspects caractéristiques de notre époque. Le terme « globalisation » désigne un processus d'intensification mondial du mouvement des intrants et des extrants, plus particulièrement ceux de la main-d'œuvre et du capital, qui entraîne un réseau d'interconnexion sociale plus intense. Avec la fin de la guerre froide et l'émergence de nombreux marchés, le terrain d'activité des relations commerciales à travers le monde a connu une expansion considérable. Ce phénomène a créé de nouvelles possibilités et de nouvelles menaces. Des peuples entiers qui étaient jusqu'alors exclus du système économique mondial peuvent désormais y participer et en tirer bénéfice. Des systèmes de plus en plus efficaces ont rendu davantage de produits et de services accessibles à des populations plus vastes. Néanmoins, le pape François a mis en lumière deux préoccupations importantes.

- La première porte sur *les inégalités profondes*. Même si les extrants à l'échelle mondiale ont augmenté et que cette croissance s'accompagne d'une réduction importante de la pauvreté extrême, de grandes inégalités persistent dans la distribution des revenus et de richesses, tant à l'intérieur des pays qu'entre les États. À titre d'exemple, les zones économiques régionales, avec la libre circulation de biens voire de monnaies uniques, favorisent le commerce et stimulent l'innovation. Cependant, les possibilités de libre circulation ainsi créées ne sont pas toujours accessibles équitablement pour tous les travailleurs à la recherche d'un emploi. Le Pape François a sévèrement critiqué cette économie de l'exclusion et de l'inégalité et a décrié la « globalisation de l'indifférence » qui l'accompagne. En tant que responsables, les hommes et les femmes d'affaires chrétiens savent à quel point il est important de « voir » et de prendre conscience de la réalité de leurs propres entreprises. De même, leur vocation exige qu'ils doivent avoir conscience de la réalité des personnes affectées par les entreprises ou laissées pour compte des avantages de l'économie tout simplement. François invite les responsables à rencontrer personnellement les personnes af-

fectées par les inégalités. Une telle rencontre non seulement empêche les responsables d'entreprise d'avoir une conscience engourdie mais peut aussi leur permettre de mieux déployer leur liberté et leur créativité au service du bien commun<sup>15</sup>.

- François aborde en outre *les menaces à la culture* comme l'a fait Jean-Paul dans *Sollicitudo Rei Socialis*. Voici ce qu'il en dit : « En de nombreux pays, la mondialisation a provoqué une détérioration accélérée des racines culturelles, avec l'invasion de tendances appartenant à d'autres cultures, économiquement développées mais éthiquement affaiblies. »<sup>16</sup> Dans la tradition catholique, la culture dénote tout ce que les humains conçoivent et perfectionnent par leurs qualités corporelles et spirituelles ; chaque personne trouve une signification dans son existence au sein d'une culture particulière (voir *Gaudium et Spes*, 53). Les cultures locales dans leur diversité façonnent la famille humaine dans sa diversité. Mais les richesses qu'elles apportent sont parfois menacées par une poussée culturelle mondialisée en faveur de l'uniformité, qui incite les gens à abandonner leurs propres traditions culturelles. François affirme que « la disparition d'une culture peut être aussi grave ou plus grave que la disparition d'une espèce animale ou végétale. »<sup>17</sup> Alors que les marchés permettent à des cultures différentes d'entrer davantage en communication les unes avec les autres, une concurrence trop agressive et le marketing mondial de produits normalisés peuvent entraîner l'homogénéité culturelle et la réduction de la diversité.

19. Tous ces changements sont associés à la réalité que *le capital peut choisir d'éviter la reddition de comptes* envers les gens vivant dans les pays où les profits sont réalisés<sup>18</sup>. Tout se passe comme si le pouvoir économique avait un statut extraterritorial. Les entreprises sont capables de réagir à des occasions de profit tout à fait indépendamment du gouvernement local. La globalisation est ainsi en train de modifier les fondements de l'économie et

15 François, *Laudato Si'*, 48, 49, 108.

16 François, Exhortation apostolique *Evangelii gaudium*, 54, 62. Voir également Benoît XVI, « *La société toujours plus mondialisée nous rapproche, mais elle ne nous rend pas frères.* » *Caritas in veritate*, 19.

17 François, *Laudato Si'*, 145.

18 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 24 et 40.



de sa gouvernance et de réduire le niveau de liberté des États-nations. Les instruments de politique économique des États-nations sont liés à un territoire bien défini, alors que les sociétés multinationales peuvent produire des biens dans un pays, payer des impôts dans un autre, et même percevoir des aides et des subventions dans un troisième. L'entreprise a acquis bien plus d'influence dans ce nouveau contexte de l'économie plus globalisée que ce ne fut le cas auparavant, et par conséquent, elle a le pouvoir d'œuvrer au service du bien ou du mal.

20. *Les technologies de communication et l'informatique* : Les révolutions qu'a provoquées l'Internet dans les technologies de communication et la nouvelle capacité d'analyser rapidement de grandes quantités de données ont eu d'importantes retombées, à la fois positives et négatives, sur l'administration des affaires. Du côté positif, la collaboration par Internet nous permet de développer de nouveaux produits et de nouvelles solutions à des problématiques anciennes. Les gens peuvent se permettre de brancher à la toile mondiale et cela a créé de nouvelles façons dont les pauvres peuvent être intégrés aux marchés de l'emploi. De nouveaux modèles d'affaires combinent de façon inédite la collaboration et la compétition, pour répondre à des besoins qui étaient auparavant mal ou nullement satisfaits. Les groupes de consommateurs et d'intervenants sont habilités à faire pression sur les entreprises multinationales et à contribuer à souligner des pratiques inacceptables telles que le non-respect des droits de la personne ou la destruction de l'environnement. Cet activisme réduit les désavantages concurrentiels subis par les entreprises qui se comportent d'une manière responsable lorsqu'elles incitent efficacement d'autres entreprises à agir de manière semblable.

21. Du côté négatif, nous vivons actuellement dans un monde marqué par la gratification instantanée et la surinformation. Dans un tel monde, comme nous l'avons tous constaté « l'important cède le pas à l'urgent ». Chaque message devient prioritaire puisque la communication instantanée accapare toute notre attention. Il semble que nous n'ayons plus le temps de prendre des décisions longuement mûries sur des sujets complexes.

La prise de décisions, même celles qui sont très importantes, se fait de plus en plus souvent sans les réflexions nécessaires et avec des échanges inadéquats d'informations. François nous met en garde contre ce qu'il appelle le « paradigme technocratique ». Ce paradigme nous inspire l'illusion que, si nous pouvons faire quelque chose, nous devons le faire. Certes, la technologie joue un rôle important dans la solution de nos problèmes, mais le paradigme technocratique remplace et supprime les dimensions les plus profondes de notre humanité, soit : la vertu, la contemplation et les relations. Nous devenons des écumeurs d'information plutôt que des plongeurs en quête de sagesse. Certains responsables des entreprises technologiques ont reconnu que si la technologie doit servir l'humanité elle exige une sagesse plus grande que celle que peut offrir la technologie. L'avertissement de Vatican II, il y a un demi-siècle, est toujours valable : « Notre époque a besoin d'une telle sagesse, pour humaniser ses propres découvertes, quelles qu'elles soient. L'avenir du monde serait en péril si elle ne savait pas se donner des sages. »<sup>19</sup> Le monde a besoin de responsables d'entreprises sages dont la capacité de prise de décisions prend en compte leur foi, pour résister à ce paradigme technocratique et déployer à la place leur créativité et leurs richesses, afin de créer une plus grande prospérité pour tous et prendre soin de notre maison commune<sup>20</sup>.

22. *La financiarisation de l'économie* : La combinaison de la globalisation, de l'expansion des marchés, des plus grandes possibilités de revenus et des nouvelles technologies de communication et de l'informatique a projeté le secteur financier au-devant de la scène. Le terme « financiarisation » décrit le passage de l'économie capitaliste axée sur la production vers une économie axée sur la finance. Les chiffres d'affaires et les bénéfices du secteur financier représentent une partie de plus en plus importante de l'économie mondiale. Ses institutions, ses instruments et ses motivations ont une grande incidence sur les opérations ainsi que sur notre compréhension du monde des affaires. Mais alors que la crise financière qui a débuté

<sup>19</sup> *Gaudium et Spes*, 15.

<sup>20</sup> François, *Laudato Si'*, 106 et 108.



en 2007-2008 a généré une vague de critiques à propos des effets néfastes de la financiarisation, le secteur financier a également donné à des millions de personnes un accès plus facile au crédit pour produire ou consommer. Ce secteur a cherché à répartir les risques en employant des instruments financiers dérivés et il a créé des moyens de mobiliser des fonds afin de devenir plus efficace. Le secteur financier a aussi produit des fonds d'investissement socialement responsables ou des fonds éthiques qui permettent aux investisseurs de mettre leurs valeurs en pratique en soutenant ou en évitant certaines industries ou sociétés. Ces fonds représentent un développement important à croissance rapide qui pourrait croître davantage d'après les résultats prometteurs obtenus pendant la crise financière. Le document *Caritas in veritate* souligne que l'investissement éthique devrait être la norme : « Il faut œuvrer – et cette observation est ici essentielle ! – non seulement pour que naissent des secteurs ou des lignes “éthiques” dans l'économie ou dans la finance, mais pour que toute l'économie et toute la finance soient éthiques et le soient non à cause d'un étiquetage extérieur, mais à cause du respect d'exigences intrinsèques à leur nature même. »<sup>21</sup>

23. Malgré ces évolutions positives, la financiarisation peut submerger l'économie réelle<sup>22</sup>. De fait, elle a aussi eu des tendances et des conséquences négatives. Nous allons en aborder deux – la marchandisation et le court-termisme. La financiarisation tend à *marchandiser* l'ensemble de l'entreprise, à voir systématiquement le sens ou l'éthique de l'entreprise en termes de prix. En particulier, le secteur financier a contribué à cette tendance vers la marchandisation en définissant le but de l'entreprise en termes de maximisation de valeur pour les actionnaires. La valeur pour les actionnaires est devenue la seule mesure, le seul critère, par lequel les chefs d'entreprise déterminent leur performance et leur propre valeur. Dans le climat actuel, l'appel à maximiser les bénéfices des actionnaires demeure dominant et la théorie majoritairement enseignée dans les écoles de commerce. Il peut justifier le recours à l'analyse des Big Data pour manipuler les marchés et accroître la

domination du commerce dans la vie quotidienne. Il peut justifier la recherche de rente qui tire des revenus sans ajouter de la valeur. De façon plus générale, il engendre les mentalités *court-termistes* où les responsables d'entreprise se concentrent sur le potentiel de succès à court terme et minimisent les conséquences négatives de prises de risque excessif ou en cas d'échec de leur stratégie. Il n'y a pas lieu de s'étonner que la possibilité d'acquérir d'immenses richesses dans un délai relativement court soit une forte motivation qui peut aboutir à un comportement dysfonctionnel. Benoît rappelle ces dangers en écrivant : « Un des risques les plus grands est sans aucun doute que l'entreprise soit presque exclusivement soumise à celui qui investit en elle et que sa valeur sociale finisse ainsi par être amoindrie... Les entreprises ont de moins en moins à leur tête un entrepreneur stable qui soit responsable à long terme de la vie et des résultats de l'entreprise et pas seulement à court terme... »<sup>23</sup> Il est donc encourageant de constater un accroissement des discussions sur la durabilité – environnementale, sociale et commerciale – dans le monde des affaires.

24. *La conscience écologique* : Une conscience écologique croissante se manifeste au sein des entreprises qui reconnaissent de plus en plus l'impact de la production et de la consommation sur l'environnement naturel. De nombreuses compagnies trouvent des moyens de réaliser une évaluation du cycle de vie des produits et services qui porte sur les incidences négatives de la production et de la consommation sur les écosystèmes, les générations futures et notamment les pauvres. Elles commencent à concevoir leurs marchandises comme des produits recyclables (réduire, réutiliser, recycler) en choisissant des matériaux bruts qui peuvent être réutilisés plus facilement. Elles ont cherché également à décarboniser leurs immeubles et leurs manufactures en mettant en œuvre des sources d'énergies renouvelables et des systèmes de refroidissement et de chauffage à faible consommation d'énergie ; cela réduit la consommation d'énergie et les émissions d'oxyde de carbone. Il faut élaborer de nouvelles technologies pour la réduction de la pollution et utiliser des sources d'énergie renouvelables pour promouvoir le

21 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 45.

22 François, *Laudato Si'*, 109.

23 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 40.





développement durable au sein des entreprises. De plus, de nouveaux modèles d'affaires apparaissent, qui améliorent la durabilité (par exemple « l'économie de partage ») et promeuvent des choix de style de vie pour que la maison commune soit plus en santé.

25. En dépit de cette conscience écologique, certains responsables d'entreprise ont une confiance excessive envers le potentiel de croissance illimité des ressources de la terre, et la capacité des marchés, de l'intérêt personnel et de la technologie de résoudre tous les problèmes que nous connaissons. Mais d'autres sont plus prudents, avec raison. Ils savent que des changements dans la nature peuvent soudainement affecter leur capacité de production (par exemple des pénuries d'eau), et que la dégradation sociale provenant du changement climatique peut affecter tout le monde. Une confiance excessive peut être suscitée par les désirs de profits supérieurs et de consommation toujours plus grande. François a été particulièrement préoccupé par le consumérisme croissant et la culture du « jetable » qu'engendre cette attitude. Il met en garde contre le consumérisme fixé sur les plaisirs, qui aveugle la conscience et ne laisse aucune place aux autres, aux pauvres, aux enfants et à Dieu<sup>24</sup>. Ce consumérisme peut nous empêcher de voir les dommages que nous causons aux unions conjugales et aux familles, à notre culture et à notre environnement naturel. François a lancé un appel à une « écologie intégrale » où notre style de vie soit animé par les exigences de la vertu, du sacrifice et d'un retour à des relations connectées avec la nature, l'humanité et Dieu.

26. *Les changements culturels* : Comme nous l'avons déjà précisé, ces nouvelles dynamiques de relations internationales qu'a rendues possibles la globalisation ainsi que les niveaux de relations entre les individus qui sont désormais possibles grâce à la technologie, ont eu d'importantes retombées sur le plan culturel. Pour le responsable d'entreprise chrétien, deux changements culturels associés sont particulièrement importants : l'avènement de l'individualisme dans les pays occidentaux et l'éclatement des familles. Suite à la résurgence d'une vision fortement utilitariste de l'économie, voire de la société, des populations tout entières

sont poussées à se centrer sur la réalisation de « ce qui marche pour moi » sans penser à l'effet que leurs actes pourraient avoir sur autrui ou aux retombées négatives pour la vie familiale. Les « valeurs » sont considérées comme relatives, mesurées selon la manière dont elles contribuent aux préférences individuelles et aux gains commerciaux. Le travail devient uniquement l'un des moyens qui nous permettent d'acheter les plaisirs de la vie qui varient selon les goûts personnels. Les droits deviennent plus importants que les devoirs : on dénigre la notion de sacrifice au service du bien commun. Ces attitudes alimentent le moteur de l'enrichissement individuel : elles incitent notamment les dirigeants à accroître de manière disproportionnée leur part des richesses que génère l'entreprise ; elles encouragent les salariés à défendre les avantages acquis ; elles encouragent les clients à compter sur une culture de gratification immédiate.

27. Heureusement, de nouveaux mouvements et programmes ont été élaborés pour favoriser la vie morale et spirituelle en rapport avec le monde des affaires. Des groupes sur la foi et le travail, des programmes sur la spiritualité du travail, des formations sur l'éthique des entreprises, des projets sur la responsabilité sociale, des initiatives d'entreprises sociales et des initiatives en économie de solidarité permettent aux chefs d'entreprise d'assumer leurs fonctions de gestion dans l'esprit de l'exhortation de Saint Paul : « mais vérifiez tout : ce qui est bon, retenez-le » (1 Thess 5, 21)<sup>25</sup>. Un bon nombre de ces groupes et mouvements aident les chefs d'entreprise à reconnaître leur travail comme une vocation et à voir le rôle que peut jouer leur entreprise dans la promotion du bien commun.

28. Il ne fait pas de doute que la globalisation, les communications améliorées, les nouvelles technologies et la financiarisation peuvent avoir des effets positifs pour la communauté humaine. Par exemple, un respect raisonnable pour la performance financière à court terme peut aussi être positif, s'il ne s'agit que d'un seul critère qui aide à orienter la prise de décision,

<sup>24</sup> *Evangelii Gaudium*, 2. Voir également *Laudato Si'* 203.

<sup>25</sup> Voir *L'économie de la communion d'après le mouvement Focolari* ; UNIAPAC, Legatus, Compagnia delle Opere au sein du mouvement Communion et Libération, Ignatian Business Chapters et d'autres mouvements qui prennent au sérieux la relation foi-affaires.



sans pour autant être le seul qui soit pris en compte. Il faut faire preuve d'équilibre et de perspective, en s'interrogeant prudemment sur « l'impact potentiellement négatif sur les êtres humains »<sup>26</sup>. Cependant, toutes ces tendances doivent être inspirées par les principes éthiques sociaux fondamentaux, illuminées par l'Évangile et ancrées dans des institutions culturelles solides. Sans l'influence constante de ces principes, les nouvelles tendances sociétales risquent d'être préjudiciables au « développement intégral de l'homme », une expression créée par Paul VI pour indiquer l'intégralité humaine entière, non divisée qui devrait être le but de la quête de justice et de paix pour tous<sup>27</sup>. Dans ce contexte, la doctrine sociale de l'Église ainsi que la confiance en l'amour de Dieu peuvent donner aux chefs d'entreprise une perspective unique qui leur permette de réaliser pleinement leur appel comme chrétiens.

## JUGER : L'IMPORTANCE DES PRINCIPES ÉTHIQUES SOCIAUX

29. Pour composer avec le monde plutôt complexe des affaires, tel que nous l'avons décrit dans la partie précédente, il faut faire preuve d'un bon jugement, éclairé par la sagesse et enraciné dans la réalité et la vérité. Il faut donc développer la capacité de jugement à partir de la culture morale et spirituelle dont sont issus les chefs d'entreprise, notamment leur famille, leurs institutions éducatives et religieuses et les communautés auxquelles ils appartiennent. Cette culture est fondée, pour le chef d'entreprise chrétien, sur l'Évangile de Jésus-Christ.

30. L'Évangile est un message d'amour qui n'est pas formulé d'abord dans une théorie ou dans une éthique particulière – mais dans la relation que nous entretenons avec Jésus-Christ<sup>28</sup>. C'est cette rela-

tion, cet appel à aimer qui, si nous le lui permettons, animera et dynamisera la vie de tous les chrétiens. Cet appel à aimer implique un certain nombre de devoirs éthiques et religieux particuliers pour les responsables d'entreprise chrétiens. Ces devoirs sont déterminés dans ce que l'Église appelle sa tradition sociale, un dialogue vivant entre la foi, la raison et l'action et entre les Évangiles eux-mêmes et les signes des temps<sup>29</sup>. Cette tradition a été cultivée grâce à la relation complémentaire entre les enseignants faisant autorité (doctrine sociale de l'Église), les érudits éclairés (la pensée sociale catholique) et les praticiens qui s'appuient sur les principes de l'Église (la pratique sociale catholique). Cette tradition évangélique fait l'objet d'un développement, d'une purification et d'une révision constants, du fait que les chrétiens, y compris les chefs d'entreprise, cherchent le discernement et l'excellence dans leur vie professionnelle.

31. L'un des aspects importants de cette tradition touchant le monde des affaires concerne la formulation de principes éthiques sociaux et d'une vision de l'entreprise en tant que communauté de personnes. Les trois prochaines sections portent sur les *fondements, la pratique et la collectivité*. Ces principes et cette vision offrent des orientations vers l'excellence en affaires, puisqu'ils sont fondés sur ce qu'est la personne humaine, sur les rôles et les vocations des personnes dans le monde et sur une conception optimale de l'épanouissement humain dans le monde des affaires, dans la communauté et dans notre maison commune.

## I. DES PRINCIPES ÉTHIQUES FONDAMENTAUX POUR L'ENTREPRISE : LA DIGNITÉ DES PERSONNES ET LE BIEN COMMUN

32. *La dignité des personnes* : La doctrine sociale de l'Église s'appuie fondamentalement sur la conviction que chaque personne, peu importe son âge, son état de santé ou ses capacités, est à l'image de Dieu et est donc revêtue d'une dignité, d'une valeur irréductible. Chaque personne est une fin en

26 François, *Laudato Si'*, 109

27 Benoît XVI, *Caritas in Veritate* 11. Le Pape François a créé un dicastère (c'est-à-dire un ministère) pur le service du développement humain intégral, doté de sections consacrées aux œuvres de charité, aux travailleurs de la santé, à la justice et à la paix, et aux migrants et réfugiés. Le dicastère est entré en service le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le statut du dicastère commence par ces mots « Dans tout son être et son agir, l'Église est appelée à promouvoir le développement intégral de l'Homme à la lumière de l'Évangile. Un tel développement se réalise à travers les biens incommensurables de la justice, de la paix et de la sauvegarde de la création ». Voir <https://migrants-refugees.va/>.

28 Voir Benoît XVI, Lettre encyclique *Deus Caritas Est* (2005), 1.

29 La mise à jour de la présente brochure à la lumière de nouvelles réalités et de nouveaux enseignements illustre ce dynamisme de la tradition sociale catholique.



elle-même, jamais un simple instrument qu'on évalue uniquement en fonction de son utilité – un « *qui* », et non un « *quoi* » ; « *quelqu'un* » et non « quelque chose »<sup>30</sup>. Nous possédons cette dignité pour la simple raison que nous sommes des êtres humains. Cette dignité n'est jamais une réalisation, ni quelque chose qui est conféré par une autorité humaine ; elle ne saurait être perdue, confisquée, enlevée sans raison. Tous les êtres humains, quelles que soient leurs caractéristiques et leur situation individuelles, possèdent cette dignité conférée par Dieu. De plus, l'empreinte de Dieu s'étend à toute la création en raison de la relation d'« *écologie intégrale* » entre les personnes, les créatures et la terre<sup>31</sup>. Comprise adéquatement, la « dignité humaine » est incompatible avec l'instrumentalisation des humains, et elle exige une intégration dans le monde où nous vivons.

33. À cause de cette dignité humaine, chaque personne a le droit – et même l'obligation – de poursuivre sa vocation et de chercher à s'épanouir sur le plan personnel et en communion avec les autres. Cela implique que chacun d'entre nous a le devoir d'éviter les actions qui font obstacle à l'épanouissement des autres. Nous avons aussi le devoir de contribuer à la promotion de cet épanouissement, dans la mesure du possible, car « nous sommes tous responsables de tous »<sup>32</sup>.

34. Plus spécifiquement, les êtres humains montrent qu'ils portent l'image du Créateur dans leurs capacités de raisonnement et de libre choix, ainsi que dans leur disposition à partager leur vie avec l'autrui (leur nature sociable). L'épanouissement des personnes implique donc une justesse de raisonnement correct et une liberté de choix en conformité avec la raison et la vie en société. En effet, ce n'est que dans une communauté, en communion avec l'autrui, qu'une personne peut véritablement développer ses capacités et progresser dans la vertu et la sainteté. En mettant en valeur l'*écologie intégrale*, François nous rappelle qu'il faut voir cette communion comme une réalité globale, qui inclut tout le monde (surtout les plus faibles et

les personnes marginalisées) et l'environnement naturel dans une « communion universelle »<sup>33</sup>.

35. Certes, la destinée transcendante de toute personne est de partager de toute éternité la vie de Dieu. Son épanouissement dans ce monde ne sera jamais complet. Mais cela ne signifie pas pour autant que les conditions de vie d'une personne ne soient pas importantes. Au contraire, l'épanouissement sur cette terre est un élément important d'une bonne vie humaine. En outre, tant le manque que la surabondance de biens matériels peuvent souvent devenir des obstacles à la poursuite de la vertu et de la sainteté, ou nous en éloigner.

36. *Le bien commun* : La nature sociale des êtres humains, reflet de la communauté qu'est la Trinité, fait ressortir un autre principe fondamental : l'importance du bien commun. Vatican II définit ainsi le bien commun : « l'ensemble des conditions sociales qui permettent tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection »<sup>34</sup>. Les êtres humains développent des biens communs en œuvrant ensemble en vue d'un objectif commun. Donc l'établissement d'une amitié, d'une famille ou d'une entreprise crée un bien commun qui est partagé entre amis, entre membres d'une même famille ou entre les personnes concernées par une entreprise. Les biens communs sont possibles parce que nous sommes tous des êtres essentiellement relationnels qui n'avons pas seulement des buts personnels et qui ne grandissons pas dans l'isolement à l'égard des autres. Nous participons aussi à des projets *communs* réellement *partagés* qui créent des biens partagés dont peuvent bénéficier toutes les personnes. Le *bien commun* embrasse et appuie tous les biens qui sont nécessaires pour permettre aux êtres humains de se développer sur le plan individuel ou collectif. Cela implique une sensibilité disciplinée aux personnes marginalisées et en particulier aux incidences à long terme de nos décisions actuelles sur l'environnement, non seulement durant notre vie, mais pour les générations futures<sup>35</sup>.

37. Les entreprises créent également un bon nombre des conditions importantes qui contribuent au

30 Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, 108.

31 François, *Laudato Si'*, 137-162.

32 Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Sollicitudo rei socialis* (1987), 38.

33 François, *Laudato Si'*, 92.

34 *Gaudium et Spes*, 26.

35 François, *Laudato Si'*, 162.





bien commun de la société en général. Leurs produits et services, les emplois qu'elles créent, et l'excédent économique et social qu'elles rendent accessible à la société, font partie des fondements du bien-être d'une nation et de l'humanité tout entière. Par exemple, les fonds éthiques et les services de microfinance mettent en œuvre explicitement des valeurs importantes. Des pays qui ne disposent pas de suffisamment d'activités commerciales, économiques ou financières ont tendance à perdre les travailleurs les mieux qualifiés, qui quittent le pays parce qu'ils ne voient pas d'avenir pour eux-mêmes ou pour leurs familles dans leur situation. Il y a des sociétés qui ne génèrent pas suffisamment de biens collectifs ou publics pour assurer une vie humaine dans toute sa dignité. Les entreprises sont donc essentielles au bien commun de chaque société et de l'ensemble de l'ordre mondial.

38. Les entreprises et les marchés vraiment prospères dépendent d'un certain nombre de contributions de l'ensemble de la société. Une entreprise ne saurait fonctionner correctement en dehors des structures d'une « bonne société » qui fournit et assure toutes sortes de biens publics essentiels tels que les dispositions législatives, un environnement naturel sain, les droits de propriété, une libre concurrence qui soit ouverte à tous, une monnaie et une politique fiscale stables, les infrastructures de transport et de communication essentielles. Les entreprises sont affectées par l'absence ou le mauvais fonctionnement de ces biens publics. L'entreprise ne dépend pas seulement d'un gouvernement solide. Avant l'État, il faut un environnement moral et culturel dans lequel nous pouvons éduquer nos enfants, les aider à se développer et à acquérir les compétences et vertus nécessaires, et les préparer ainsi pour le monde du travail. En profitant des ressources que met à leur disposition notre communauté, les entreprises et les activités commerciales pourront se déployer de façon à respecter et à promouvoir le bien commun.

39. Les entreprises favorisent à leur tour le bien-être des membres de notre société grâce à leurs fonctions clés. À tout le moins, une bonne entreprise doit éviter les actions qui sont susceptibles de fragiliser le bien commun, sur le plan local ou mondial, qui inclut des personnes, des groupes,

la société et l'environnement. Plus positivement, des entreprises cherchent activement à œuvrer au service des véritables besoins humains dans les domaines relevant de leur compétence et, de cette manière, arrivent à faire *avancer* le bien commun. Dans certains cas, elles cherchent activement à inciter la mise en œuvre de réglementations plus efficaces aux niveaux régional, national ou international. Pensons au danger que certaines pratiques d'entreprise néfastes telles que la corruption, l'exploitation des travailleurs ou la destruction de l'environnement naturel peuvent contribuer à la réduction des coûts à court terme pour les responsables mais augmenteront les coûts à long terme pour les générations futures de la communauté humaine. Dans le cas où de telles pratiques sont légales, elles permettent aux entreprises concurrentes, moins consciencieuses sur le plan moral, de disposer de plus d'avantages et ce, au détriment de leurs concurrents plus consciencieux qui se comportent de façon éthique et dont les opérations, de ce fait, sont plus coûteuses. Habituellement, un tel « nivellement par le bas » ne saurait être surmonté par un simple engagement éthique individuel ; il nécessite plutôt un *meilleur cadre institutionnel* dans lequel peuvent fonctionner tous les acteurs du marché comme de bons citoyens corporatifs.

## II. DES PRINCIPES ÉTHIQUES PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES

40. Dans une économie de marché, le respect de la dignité des personnes et du bien commun fait partie des principes sociaux fondamentaux qui devraient orienter la manière dont nous organisons notre main-d'œuvre, le capital et les processus de l'innovation, de la production et de la distribution. La finalité principale des entreprises et des systèmes commerciaux est d'apporter une réponse aux véritables besoins humains, à savoir aux besoins pertinents de toutes les personnes que sert l'entreprise. En particulier, il y a trois fonctions interdépendantes que doivent assumer les entreprises ; elles doivent :

- **Bonnes marchandises :** apporter une réponse aux véritables besoins humains par la création, le développement et la production de biens et de services ;



- **Bon travail** : organiser un travail positif et productif ;
- **Bonnes richesses** : utiliser leurs ressources en vue de créer et partager les richesses et la prospérité de façon durable et soutenable.

41. Pour assumer ces trois dimensions interdépendantes, la tradition sociale de l'Église offre des principes pratiques pour guider la prise de décision éclairée au service du bien commun. En s'appuyant sur des principes fondamentaux, ces principes pratiques visent le respect de situations multiculturelles et multiconfessionnelles qui caractérisent le contexte des affaires aujourd'hui. Ils contribuent également à clarifier la vocation des responsables d'entreprise chrétiens et, en particulier, le rôle d'un véritable chef d'entreprise.

### **BONNES MARCHANDISES : APPORTER UNE RÉPONSE AUX BESOINS DU MONDE GRÂCE AUX BIENS ET AUX SERVICES**

42. Les entreprises qui réussissent arrivent à identifier et cherchent à répondre aux véritables besoins humains et cela, avec un niveau supérieur d'excellence, en faisant appel largement à l'innovation, à la créativité et à l'esprit d'initiative. Elles produisent des articles qui ont déjà été produits dans le passé, mais souvent – comme dans les domaines de la médecine, de la communication, du financement, de l'industrie agroalimentaire, de l'énergie et de la protection sociale – elles inventent et déploient des *moyens complètement nouveaux pour répondre aux besoins humains*. Et elles améliorent peu à peu leurs produits et services qui, dans le cas où ceux-ci sont véritablement utiles, contribuent à l'amélioration de la vie des humains.

43. *En contribuant au bien commun*<sup>36</sup> : Comme l'énonce le *compendium* de la doctrine sociale de l'Église : « L'entreprise doit se caractériser par la capacité de servir le bien commun de la société grâce à la production de biens et de services utiles. »<sup>37</sup> L'entreprise est par sa nature orientée vers autrui : une entreprise coordonne les capacités, les talents, les énergies, les compétences de ses salariés en vue de servir les besoins des autres. Cela favorise en même

temps le développement des personnes effectuant le travail. Les tâches qu'effectuent ces personnes en commun donnent naissance aux biens et aux services nécessaires au bon fonctionnement d'une saine communauté : « Le chef d'entreprise n'est pas un spéculateur, mais essentiellement un innovateur. Le spéculateur se fixe pour but de maximiser les profits ; pour lui, l'entreprise est simplement un moyen pour atteindre un but précis, et ce but, c'est le profit. Pour le spéculateur, la construction de routes, d'hôpitaux ou d'écoles n'est pas un but en soi mais simplement un moyen pour atteindre son but de maximiser les profits. Il devrait nous apparaître clairement que le modèle du spéculateur n'est pas celui qu'appuie l'Église en vue d'être un agent et un créateur du bien commun. »<sup>38</sup> Les chefs d'entreprise chrétiens servent le bien commun grâce à la production de biens qui sont réellement bons et de services qui nous servent réellement. Les biens et les services que produisent les entreprises doivent apporter une réponse aux véritables besoins humains, qui comprennent non seulement les choses qui portent une valeur sociale manifeste – telles que les appareils médicaux qui sauvent des vies, la microfinance, l'éducation, l'investissement social et les produits issus du commerce équitable, l'énergie renouvelable, les entreprises artistiques, les soins de santé, ou le logement social – mais aussi tout ce qui contribue à la perfection et au développement intégral des humains, tout en assurant la préservation de notre maison commune. Ces éléments peuvent être des produits de base, comme des écrous, des tables ou des tissus, ou encore des systèmes complexes tels que le ramassage des déchets, les routes et les infrastructures, jusqu'aux « entreprises vertes » et autres firmes durables, notamment dans les régions affectées par des désastres écologiques ; et au transfert de technologie visant à aider les communautés à s'adapter à des conditions naturelles changeantes.

44. Dès 1931, le pape Pie XI a insisté dans sa lettre encyclique *Quadragesimo anno* sur l'importance du fait que les entreprises produisent « des biens réellement utiles » pour la communauté<sup>39</sup> :

<sup>36</sup> Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, para. 164 – 167.

<sup>37</sup> Ibidem, 338.

<sup>38</sup> Voir Cardinal Bertone, « *A Goal Greater than Profit* », Executive Summit on Ethics for the Business World, Rome, June 16, 2011 ([http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-ber-tone/2011/documents/rc\\_seg-st\\_20110616\\_business-ethics\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-ber-tone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html)).

<sup>39</sup> Pape Pie XI, Lettre Encyclique *Quadragesimo anno* (1931), 51.



« Le bon employeur pense d'abord au service et ensuite aux gains qu'il peut réaliser, il [...] emploie des travailleurs pour la création de biens d'une réelle valeur ; il ne leur fait pas de tort en leur demandant de créer des futilités, ou même des choses nuisibles ou mauvaises ; il n'offre au consommateur que des biens et des services utiles, au lieu de profiter de son inexpérience et de sa faiblesse, de le trahir en l'incitant à dépenser son argent pour des choses dont il n'a pas besoin, ou qui sont non seulement inutiles mais même insultantes pour lui. »<sup>40</sup>

Nous devons différencier les besoins réels et les simples désirs. Un simple désir se caractérise par un objet qui satisfait une pulsion mais qui n'est pas essentiel au bien-être humain. Dans des cas extrêmes, la satisfaction de tels désirs simples pourrait même être néfaste au bien-être humain et à la terre, comme par exemple dans les cas de la vente de drogues non thérapeutiques, de la pornographie, des jeux d'argent et des jeux vidéo violents. Cette préoccupation centrée sur la satisfaction de désirs, souvent appelée « consumérisme » éloigne la production et la consommation du bien commun et entrave le développement de la personne<sup>41</sup>. Les biens qui sont réellement bons servent et répondent aux besoins des consommateurs dans un ordre hiérarchique précis : le besoin de produits nutritifs, par exemple, l'emporte largement sur le désir de se divertir en se procurant des jeux d'argent. C'est un ordre objectif, ce qui explique pourquoi la production de biens et de services doit servir la vérité et non le simple plaisir ou l'utilité.

45. *La solidarité avec les pauvres* : La production de biens et de services comporte « une chaîne de solidarité qui s'étend progressivement »<sup>42</sup> et qui présente des défis critiques et des possibilités pour le monde des affaires. Un de ces défis concerne la détermination, dans un esprit de solidarité, des véritables besoins des pauvres et des personnes vulnérables. Ces besoins, comme ceux des générations futures, sont souvent oubliés dans un marché à la recherche de profits à court terme<sup>43</sup>. Le chef d'entreprise chrétien doit rester attentif aux occasions d'intégrer les populations qui seraient autrement oubliées. Il considère cette préoccupation à la fois comme sa véritable responsabilité sociale et comme une véritable occasion d'affaires. Des pratiques nouvelles dans le domaine de réalisation de produits et de services pour « le bas de la pyramide » – tels que les micro-entreprises, le microcrédit, les entreprises sociales ou les fonds d'investissement sociaux – ont joué un rôle important dans les réponses aux besoins des pauvres. Ces innovations aideront les gens non seulement à sortir de l'extrême pauvreté mais elles pourraient même susciter leur créativité et un esprit d'entrepreneuriat spécifiques, et contribuer à une dynamique de développement<sup>44</sup>. De fait, comme l'a noté François à ces Rencontres mondiales des mouvements populaires, une bonne part des initiatives économiques tirent leur origine dans la solidarité économique au sein de nombreuses collectivités pauvres, réalisant des améliorations sur les plans économique, social et écologique. Les chefs d'entreprise, de même que les dirigeants des sphères politique et culturelle peuvent faire preuve de solidarité en aidant ces initiatives à réussir plutôt que de s'y opposer<sup>45</sup>.

46. *La solidarité avec les pauvres* a été un thème central des propos et des actions de François<sup>46</sup>. Il

40 Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy*, (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-116.

41 Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus* (1991), 36. Voir aussi le pape François : « Le grand risque du monde d'aujourd'hui, avec son offre de consommation multiple et écrasante, est une tristesse individualiste qui vient du cœur bien installé et avare, de la recherche malade de plaisirs superficiels, de la conscience isolée. Quand la vie intérieure se ferme sur ses propres intérêts, il n'y a plus de place pour les autres, les pauvres n'entrent plus, on n'écoute plus la voix de Dieu, on ne jouit plus de la douce joie de son amour, l'enthousiasme de faire le bien ne palpète plus. Même les croyants courent ce risque, certain et permanent. Beaucoup y succombent et se transforment en personnes vexées, mécontentes, sans vie. Ce n'est pas le choix d'une vie digne et pleine, ce n'est pas le désir de Dieu pour nous, ce n'est pas la vie dans l'Esprit qui jaillit du cœur du Christ ressuscité. » (*Evangelii Gaudium*, 2).

42 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 43.

43 *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, para.192-196.

44 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 45.

45 Discours du pape François aux participants à la Rencontre mondiale des mouvements populaires, le 28 octobre 2014 : La solidarité signifie « penser et agir en termes de communauté, de priorité de la vie de tous sur l'appropriation des biens de la part de certains. C'est également lutter contre les causes structurelles de la pauvreté, de l'inégalité, du manque de travail, de terre et de logement, de la négation des droits sociaux et du travail. » [http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2014/october/documents/papa-francesco\\_20141028\\_incontro-mondiale-movimenti-popolari.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2014/october/documents/papa-francesco_20141028_incontro-mondiale-movimenti-popolari.html).

46 En plus de parler fréquemment des *exclus*, des personnes qui sont *rejetées* et des gens en *périphérie*, François a mis ses paroles en pratique en





incite les chefs d'entreprise à embrasser les Béatitudes comme inspiration pour développer une sensibilité plus profonde aux souffrances des autres, notamment les personnes dans les périphéries. Il les invite à agir en artisans de paix et « à faire preuve de miséricorde en refusant de rejeter les personnes, d'endommager l'environnement et de vouloir vaincre à tout prix. »<sup>47</sup> Les chefs d'entreprise qui manifestent leur génie dans la création de tant de produits et de systèmes novateurs devraient faire preuve d'autant de talent pour résoudre les problèmes de l'exclusion économique et de la distribution inéquitable<sup>48</sup>. En outre, les entreprises peuvent combattre l'exclusion et l'iniquité dans leurs chaînes d'approvisionnement et leurs activités de sous-traitance. La réponse des fournisseurs aux pressions des coûts peut entraîner de l'insécurité dans les milieux de travail, des charges de travail excessives, des salaires inférieurs aux besoins essentiels des employés et une irresponsabilité environnementale, notamment dans les pays en développement. Un nombre croissant d'entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent ignorer ces problèmes simplement parce que les fournisseurs ne sont pas leurs propres employés. Le critère de la justice est aussi important que la qualité et le prix des produits.

## BON TRAVAIL : ORGANISER UN TRAVAIL POSITIF ET PRODUCTIF

47. Les entreprises créent des biens et des services. Elles organisent le travail que font ensemble les êtres humains. Les entreprises qui réussissent mettent en place un travail que l'on peut qualifier de positif

offrant de la nourriture et des locaux à des sans-abri au Vatican et dans l'ensemble de son diocèse de Rome. Il a amorcé une action spéciale visant les migrants, les réfugiés et les victimes de la traite des humains. Il a visité des points de transit des réfugiés (Lampedusa, Lesbos) ; il a invité des réfugiés syriens à vivre dans la Cité du Vatican ; et il a assumé personnellement la direction d'une section réorganisée des migrants et des réfugiés à la curie.

47 Message de Sa Sainteté le pape François pour la célébration de la 50<sup>e</sup> Journée mondiale de la paix, 1<sup>er</sup> janvier 2017.

48 Message du pape François à la rencontre annuelle du Forum économique mondial à Davos-Klosters (Suisse). « En effet, ceux qui, par leur talent et leur habileté professionnelle, ont été capables de faire des innovations et de favoriser le bien-être de nombreuses personnes, peuvent apporter une contribution ultérieure en mettant leur compétence au service de ceux qui sont encore dans l'indigence. »  
[https://w2.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco\\_20140117\\_messaggio-wef-davos.html](https://w2.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco_20140117_messaggio-wef-davos.html) Pie XI, *Quadragesimo anno*, 135.

parce qu'il est productif et engageant, autonome et collaboratif. La manière dont le travail est conçu et organisé influence de façon significative la capacité de l'organisation à être compétitive sur le marché, la capacité des salariés à s'épanouir dans leur travail et la protection de l'environnement. Jean-Paul note que « si, autrefois, le facteur décisif de la production était la *terre*, et si, plus tard, c'était le *capital*, compris comme l'ensemble des machines et des instruments de production, aujourd'hui le facteur décisif est de plus en plus *l'homme* lui-même, c'est-à-dire ses connaissances, notamment son savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres. »<sup>49</sup> Dans le contexte de la globalisation toujours plus intense et des changements rapides affectant les marchés, une organisation prévoyante du travail assure l'agilité, la vivacité et le dynamisme de l'entreprise.

48. *Promouvoir un travail digne* : Le Pape Pie XI trouvait scandaleux que « la matière inerte sort ennoblie de l'atelier, tandis que les hommes s'y corrompent et s'y dégradent. »<sup>50</sup> La grandeur du travail humain, en plus de favoriser l'amélioration des produits et des services, contribue aussi au développement du travailleur lui-même. La tradition sociale de l'Église catholique s'est exprimée d'une voix particulièrement forte quant à la nature du travail et la manière dont celui-ci affecte la personne. Jean-Paul a parlé de la « dimension subjective du travail » qui le distingue de sa « dimension objective ». Il a enseigné que lorsqu'elles travaillent, les personnes ne font pas que produire davantage, elles deviennent aussi davantage. Les changements engendrés par le travail ne sauraient s'expliquer exhaustivement par sa dimension objective. Le travailleur, l'agent du travail, est aussi fortement affecté par son propre travail. Qu'il s'agisse de cadres, d'agriculteurs, de portiers, d'ingénieurs ou d'artisans, le travail change autant le monde (la dimension objective) que le travailleur (la dimension subjective). Comme le travail change la personne, il peut soit contribuer à la promotion de la dignité de la personne soit attenter à cette dignité ; il peut permettre à la personne de se développer ou de se détruire. Ainsi, « les sources de la dignité

49 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 32.

50 Pie XI, *Quadragesimo anno*, 135.



du travail doivent être cherchées surtout, non pas dans sa dimension objective mais dans sa dimension subjective. »<sup>51</sup> Lorsque nous envisageons le travail dans cette perspective, nous devons trouver un engagement conjoint de l'employeur et de l'employé pour élever le travail à la hauteur de cette splendide vision. C'est là qu'une bonne pratique des affaires rejoint l'éthique.

49. En reconnaissant la dimension subjective du travail, on met en valeur sa dignité et son importance. Cela nous aide à comprendre que le travail est avant tout « pour l'être humain » et non l'être humain « pour le travail »<sup>52</sup>. Les salariés ne sont pas que des « ressources humaines » ou du « capital humain ». Par conséquent, le travail doit être conçu en fonction des capacités et des qualités des différents êtres humains. Nous ne devons pas simplement exiger que les personnes s'adaptent à leur travail comme si elles étaient des automates. Le bon travail donne une portée à l'intelligence et à la liberté des travailleurs ; il contribue à la promotion des relations sociales et à une véritable collaboration, et il ne nuit pas à la santé ou au bien-être physique du travailleur et à plus forte raison au bien-être spirituel ni à la liberté religieuse. Dans l'organisation du bon travail, les chefs d'entreprise doivent agir de façon libre, responsable et compétente pour affecter la bonne personne au bon poste et permettre ainsi à ce travailleur de s'épanouir. Le bon travail est orienté vers la satisfaction des véritables besoins humains afin que le travailleur puisse contribuer à l'épanouissement et au développement des autres dans notre maison commune, tout en gagnant un salaire qui lui permette de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Il faut que le bon travail soit suffisamment bien organisé et géré pour qu'il puisse être productif, de façon à ce que le travailleur puisse gagner sa vie. De plus, il faut que les structures et les mécanismes de rétribution garantissent que les personnes s'appliquant à leur travail de façon sincère reçoivent aussi de leur entreprise tant l'estime que la rémunération nécessaires. Dans l'encyclique *Mater et magistra*, Saint Jean XXIII s'exprime de manière parfaitement claire sur ce point : « C'est pourquoi si les structures, le fonctionnement, les ambiances d'un

système économique sont de nature à compromettre la dignité humaine de ceux qui s'y emploient, à émousser systématiquement leur sens des responsabilités, à faire obstacle à l'expression de leur initiative personnelle, pareil système économique est injuste, même si, par hypothèse, les richesses qu'il produit atteignent un niveau élevé, et sont réparties suivant les règles de la justice et de l'équité. »<sup>53</sup>

50. *Créer des structures participatives* : Le principe de la subsidiarité est enraciné dans la conviction que, créé à l'image de Dieu, le développement et la perfection de l'homme implique la meilleure utilisation possible de ses dons et de sa liberté. La dignité des personnes n'est jamais respectée si ces dons et cette liberté sont restreints ou supprimés inutilement. Le principe de la subsidiarité reconnaît que, dans les sociétés humaines, de petites communautés coexistent avec des groupes plus larges. Par exemple, une famille, en tant que petite communauté, fait partie d'un village ou d'une ville, qui, à son tour, fait partie d'un canton, d'un État ou d'une province, et finalement d'une nation, et ainsi de suite. Le principe veut que les dons et la liberté de ceux qui sont les premiers à subir les effets d'une activité ne doivent en aucun cas être passés sous silence de façon arbitraire. Et en plus du respect, comme Jean-Paul l'a souligné, la subsidiarité doit être complétée par la solidarité lorsqu'un soutien est nécessaire : « une société d'ordre supérieur ne doit pas intervenir dans la vie interne d'une société d'un ordre inférieur, en lui enlevant ses compétences, mais elle doit plutôt la soutenir en cas de nécessité et l'aider à coordonner son action avec celle des autres éléments qui composent la société, en vue du bien commun. »<sup>54</sup>

51. Le principe de la subsidiarité, connu déjà dans le contexte des structures de l'État, s'applique aussi bien aux organisations économiques. Nous contribuons à notre développement optimal lorsque nous utilisons nos dons et notre liberté

<sup>51</sup> Jean-Paul II, *Laborem exercens*, 6.

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Jean XXIII, *Mater et Magistra*, 83.

<sup>54</sup> Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 48 ; voir aussi Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, 185 – 186 et Catéchisme de l'Église catholique, 1883. Voir également Michael Naughton, Jeanne Buckeye, Kenneth Goodpaster et Dean Maines, *Respect in Action. Applying Subsidiarity in Business*, Saint Paul, MN, University of St Thomas, 2015, [www.stthomas.edu/ria..](http://www.stthomas.edu/ria..)



pour atteindre des buts communs et pour établir et maintenir de bonnes relations avec nos collègues et avec les personnes que sert l'entreprise. Autrement dit, plus la gestion du travail est participative, plus chaque travailleur est susceptible de développer ses dons et ses talents. Les employés devraient pouvoir s'exprimer dans le contexte de leur travail, notamment dans le déroulement quotidien de celui-ci. Ceci permet de promouvoir l'initiative, l'innovation et la créativité, et permet de créer un sentiment de responsabilité partagée.

52. Le principe de subsidiarité renferme une grande sagesse pour les chefs d'entreprise. Il les encourage à utiliser leur autorité pour servir véritablement le développement de tous leurs salariés. D'une manière plus spécifique, le principe de subsidiarité encourage les chefs d'entreprise à aborder les trois responsabilités suivantes :

- Définir clairement les marges d'autonomie et de décision de chaque niveau de l'entreprise, en leur permettant d'être aussi larges que possible. Il faut toutefois fixer des limites claires de façon à ce que les marges de manœuvre ne dépassent pas les capacités de la personne ou du groupe d'accéder aux informations nécessaires à la prise de décision et que ces décisions n'aient pas de répercussions qui dépassent le domaine de responsabilité de la personne ou du groupe.
- Offrir aux salariés les outils et la formation nécessaires et veiller à ce qu'ils aient les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour pouvoir effectuer leurs tâches.
- Mettre en place une culture d'entreprise axée sur la confiance afin que les personnes auxquelles sont affectées des tâches et assignées des responsabilités prennent leurs décisions en toute liberté. Les entreprises faisant preuve de subsidiarité promeuvent le respect mutuel et la responsabilité partagée entre l'ensemble du personnel. Elles permettent aux salariés de faire le lien entre les bons résultats et leur plein engagement.

Ce dernier point, qui concerne la prise de décision, distingue la subsidiarité de la délégation. Celui qui délègue, confère la responsabilité ou le pouvoir décisionnel, mais peut le reprendre à tout moment.

Ainsi, la délégation n'exige pas des employés le même niveau d'excellence et d'engagement sincère que les dispositions régies par le principe de la subsidiarité. Par conséquent ils sont moins susceptibles de se développer et d'assumer pleinement leurs responsabilités.

53. Selon le principe de la subsidiarité, les salariés des niveaux inférieurs qui sont formés, expérimentés, et à qui nous faisons confiance, savent précisément la portée de leurs responsabilités et sont libres de prendre des décisions. Ils peuvent profiter pleinement de leur liberté et de leur intelligence et ils ont donc la possibilité de se développer en tant qu'êtres humains ; ils sont de véritables « co-entrepreneurs ». Pour les responsables d'entreprise de chaque niveau, qu'ils soient chef d'équipe ou PDG, ce principe requiert beaucoup d'efforts mais il est fécond. L'application du principe de subsidiarité appelle une certaine retenue et l'acceptation humble d'une attitude de service.

### **BONNES RICHESSES : CRÉER DES RICHESSES DURABLES ET LES DISTRIBUER DE MANIÈRE JUSTE**

54. Les entrepreneurs mettent en œuvre leur créativité afin d'organiser les talents et les énergies de la main-d'œuvre et de rassembler le capital et les autres ressources que nous offre l'abondance de la terre pour produire des biens et des services. Ceci permet aux entreprises de créer des emplois rémunérés avec justice et de réaliser des bénéfices. Les richesses qui sont générées sont partagées avec les investisseurs. De cette manière, tous les participants font preuve d'excellence. De fait, « l'Église reconnaît le rôle légitime du profit en tant qu'indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise. Si une entreprise fait des profits, cela implique de manière générale qu'elle a employé correctement les facteurs de production et qu'elle a répondu correctement aux besoins des êtres humains liés à ces facteurs. »<sup>55</sup> En générant des richesses et en contribuant à la création de la prospérité, une entreprise rentable aide les personnes à faire preuve d'excellence et à contribuer au bien commun de la communauté. Pourtant, la création de richesses ne se limite pas à un profit financier. Dans l'étymologie du mot « wealth » qui veut dire

<sup>55</sup> Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 35.





richesses en anglais, nous retrouvons la notion plus générale de « well-being », « bien-être » : le bien-être physique, mental, psychologique, moral et spirituel des autres. La valeur économique de la richesse est intrinsèquement liée à une notion plus générale de bien-être de tous dans notre maison commune.

55. *La bonne gestion des ressources* : L'Écriture nous enseigne que les bons gérants font preuve de créativité et de productivité quant à l'utilisation des ressources<sup>56</sup> qui leur sont confiées. Ils ne tirent pas avantage de l'abondance de la création mais ils profitent de leurs talents et de leurs compétences pour produire davantage à partir de ce qu'on leur avait donné. L'une des manières dont cela se manifeste au sein de l'entreprise est le profit financier – le surplus des bénéfices non répartis par rapport aux dépenses – qui assure la pérennité financière de l'entreprise, lui permettant de mener des recherches et d'innover. Les meilleurs chefs d'entreprise utilisent leurs ressources de façon efficace et maintiennent des niveaux de revenus, des marges, des parts de marché, une productivité et une efficacité raisonnable sa fin d'assurer la viabilité de l'organisation. Si ces ressources ne génèrent pas de richesses financières, ces richesses ne peuvent être distribuées, et l'entreprise ne peut pas survivre.

56. Bien que la rentabilité soit un indicateur de la santé de l'organisation, elle n'est ni le seul ni le plus important indicateur nous permettant d'évaluer la performance de l'entreprise<sup>57</sup>. Le profit est nécessaire à la survie de l'entreprise, mais « la visée exclusive du profit, s'il est produit de façon mauvaise ou s'il n'a pas le bien commun pour but ultime, risque de détruire la richesse et d'engendrer la pauvreté »<sup>58</sup>. Le profit est comme la nourriture. Un organisme doit manger, mais l'acte de manger n'est pas l'objectif prépondérant de son existence. Le profit est un bon serviteur, mais un mauvais maître.

57. La bonne gestion de l'environnement tant naturel que culturel est aussi importante que les ressources financières. Comme Benoît l'a remarqué : « l'environnement naturel... a été donné à tous par

Dieu et son usage représente pour nous une responsabilité à l'égard des pauvres, des générations à venir et de l'humanité tout entière. »<sup>59</sup> La création possède un ordre que nous découvrons mais que nous ne créons pas. Nous pouvons exploiter les créatures vivantes et la nature de manière raisonnable pour servir les véritables besoins humains. Cependant, en tant que collaborateurs dans l'œuvre de la création de Dieu, notre devoir est de respecter et non pas d'abîmer le monde qui nous entoure. Nous sommes libres de cultiver le monde, mais non de le dévaster, ou comme affirment les premiers chapitres de la Genèse, nous sommes appelés à exercer une domination bienveillante sur la terre et les animaux, de la cultiver et la garder, à cultiver la création et à la rendre fructueuse, mais nous n'avons pas carte blanche pour l'exploiter selon notre gré. Les chefs d'entreprise doivent se demander honnêtement si oui ou non nous avons « trop cultivé et trop peu gardé »<sup>60</sup>. Comme l'enseigne François, nous devons nous demander si nous prenons soin de notre maison commune.

58. *Distribuer la richesse de façon équitable* : En tant que créateurs de richesses et de prospérité, il faut que les chefs d'entreprise mettent en œuvre des moyens pour assurer une distribution équitable de ces richesses aux salariés (selon les principes moraux de la doctrine du juste salaire), aux clients (des justes prix), aux propriétaires (un rendement juste sur l'investissement), aux fournisseurs (des prix justes) et à la communauté (des cotisations d'impôt justes et d'autres contributions à la communauté).<sup>61</sup> Cela s'applique à toutes les tailles et tous les niveaux, depuis la plus petite firme locale jusqu'aux entreprises d'envergure mondiale. Au niveau de la solidarité mondiale, cette distribution peut comprendre un investissement dans des entreprises durables et le transfert de la technologie dans des régions affectées par des désastres écologiques de sorte que les communautés touchées, qui sont souvent parmi les plus pauvres, puissent s'adapter aux conditions naturelles les plus dures de leurs propres environnements.

59 Ibidem, 48.

60 48 Cardinal Peter Turkson, « *Protect the Earth, Dignify Humanity. The Moral Dimensions of Climate Change and Sustainable Development* », Cité du Vatican, 28 avril 2015.  
<http://www.casinapioiv.va/content/dam/accademia/pdf/turkson.pdf>.

61 *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, 171 – 181.

56 Mt 25 14-30.

57 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 35.

58 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 21.



59. Si nous acceptons le principe que la création de Dieu est destinée à tous les humains – riches ou pauvres, puissants ou faibles, au présent ou dans l’avenir – toutes les ressources sont confiées à l’ensemble de l’humanité avec une « hypothèque sociale »<sup>62</sup>. Dans la tradition sociale de l’Église catholique, nous comprenons que cette obligation s’applique à la propriété ainsi qu’au capital. Le capital et la propriété doivent se trouver de façon générale dans les mains du secteur privé, mais il faut que le droit à la propriété privée soit « subordonné à celui de l’usage commun, à la destination universelle des biens »<sup>63</sup>. Ce principe veut que les chefs d’entreprise prennent en considération l’effet distributif de la manière dont ils fixent les prix et les salaires, partagent les droits de propriété, distribuent des dividendes, traitent les factures à payer, et ainsi de suite. Il faut que leurs décisions visent non une distribution égalitaire mais une distribution équitable de la richesse, qui répond aux besoins des humains, récompense leur contribution et leur prise de risque et assure la préservation et la promotion de la santé

financière de l’organisation. Si nous ne permettons pas l’accès légitime aux fruits de la terre, en particulier aux moyens d’assurer la subsistance, nous refusons d’obéir au commandement de Dieu qui nous demande de découvrir, de cultiver et d’utiliser les dons de la terre.

60. Les frais d’exploitation doivent également être distribués équitablement. L’Église s’est préoccupée particulièrement des entreprises qui n’assument pas une juste part des coûts environnementaux et humains de leur production et de leur consommation. Les coûts doivent alors être assumés par le grand public et les générations futures, et souvent par les pauvres, de manière disproportionnée. L’Église se préoccupe également du poids de la bureaucratie et des charges fiscales qui atteignent un niveau empêchant la création d’emplois. Les conséquences négatives de cet état de choses sont ressenties de manière disproportionnée par les pauvres à travers les pertes d’emplois et la diminution des possibilités pour les petites entreprises. *Laudato Si’* souligne également que les pauvres souffrent davantage de l’exploitation environnementale et culturelle que les riches ; par exemple, ils sont plus susceptibles de vivre

62 Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Sollicitudo Rei Socialis*, 42.

63 Jean-Paul II, *Laborem exercens*, 14.

## SIX PRINCIPES CONCRETS DESTINÉS AUX CHEFS D’ENTREPRISE

Le principe du respect pour la **dignité humaine** et de la poursuite du **bien commun** représente les fondements des enseignements sociaux de l’Église catholique. En lien avec les six principes concrets destinés aux chefs d’entreprise, ils peuvent offrir des consignes plus spécifiques concernant les trois grands objectifs de l’entreprise : *de bonnes marchandises, un bon travail et de bonnes richesses*.

### Bonnes marchandises : Répondre aux besoins du monde grâce à la création et à l’élaboration de biens et de services

1. Des entreprises **contribuent à la promotion du bien commun** en produisant des biens qui sont réellement bons et des services qui servent réellement.
2. Les entreprises font preuve de **solidarité** envers les pauvres en restant attentives aux occasions d’œuvrer au service des populations et des personnes démunies et mal servies et en éliminant les obstacles qui empêchent les exclus de participer à l’économie.

### Bon travail : Organiser un travail positif et productif

3. Les entreprises contribuent de façon unique au bien-être de la communauté par la promotion de la **dignité du travail humain**.
4. Les entreprises faisant preuve de **subsidiarité** offrent des occasions aux salariés de faire usage de leurs dons et de contribuer ainsi à leur mission.

### Bonnes richesses : Créer des richesses durables et soutenables et les distribuer de façon équitable

5. Les entreprises sont responsables de la **bonne gestion** des ressources – qu’elles soient humaines, financières ou Environnementales – sur lesquelles elles exercent un contrôle afin de prendre soin de la maison commune sociale et naturelle de l’humanité.
6. Les entreprises agissent de manière juste quant à l’affectation des **bénéfices** à toutes les parties prenantes (les salariés, les clients, les investisseurs, les fournisseurs, et la communauté) et quant à la façon dont ils supportent les coûts de leurs opérations.



dans des régions dangereuses où la qualité de l'air et de l'eau laisse à désirer. Les économistes appellent ces coûts des « des facteurs externes négatifs », qui ont un effet de socialisation des coûts mais de privatisation des profits. Voilà pourquoi François en appelle à une écologie intégrale qui affronte à la fois l'inégalité économique et l'inégalité culturelle<sup>64</sup>.

### III. L'ENTREPRISE EN TANT QUE COMMUNAUTÉ DE PERSONNES

61. Ces *Six principes concrets destinés aux chefs d'entreprise* nous indiquent le but, la raison d'être de l'entreprise qui, comme le décrit Saint Jean-Paul II, « n'est pas uniquement la production du profit, mais l'existence même de l'entreprise comme *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>65</sup> Bien que l'expression « communauté de personnes » ne soit pas souvent utilisée dans les publications d'affaires actuelles, elle exprime avec bonheur la réalisation du véritable potentiel de l'entreprise. L'étymologie des mots « *compagnie* » et « *compagnon* » nous renvoie aux éléments *cum* (avec) et *panis* (pain), qui évoquent le partage du pain. Quant au mot « *corporation* », sa racine *corpus* (corps) nous dit qu'un groupe de personnes pourrait « former un corps ». C'est l'idéal lorsque des proches s'engagent ensemble dans une entreprise familiale. Et, témoignant de l'amour qui veut l'épanouissement de tous les membres de la famille, les chefs d'entreprise familiale pourraient façonner des possibilités d'emploi dans des groupes marginalisés et désavantagés<sup>66</sup>.

62. Si nous considérons l'entreprise comme une communauté de personnes, il devient évident que les liens communs entre nous ne se définissent pas uniquement par des contrats légaux ou par des

intérêts personnels communs, mais par un engagement à produire des biens réels, à partager avec les autres pour servir le monde. Il serait dangereux et peu judicieux de considérer l'entreprise simplement comme « une collection d'actions » où les intérêts personnels, les contrats, l'utilité et la maximisation des gains financiers résument toute sa raison d'être<sup>67</sup>. L'un des aspects inhérents au travail « est avant tout d'unir les hommes et c'est en cela que consiste sa force sociale : la force de construire une communauté. »<sup>68</sup> Bien comprendre cela nous aide à éviter la pauvreté spirituelle qu'accusent souvent les économies de marché en raison d'un manque de relations humaines au sein et autour de l'entreprise<sup>69</sup>.

63. La création d'une entreprise qui est une véritable communauté de personnes fondée sur les six principes pratiques est loin d'être facile. Les grandes entreprises multinationales, en particulier, peuvent avoir de la difficulté à mettre en œuvre des pratiques et des politiques qui contribuent à la promotion d'une communauté de personnes parmi leurs membres. Cela dit, les chefs des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, seront grandement aidés par la mise en pratique de vertus personnelles, à savoir par les qualités et les traits de caractère essentiels à toute profession. Deux des vertus importantes et essentielles à la fonction du chef d'entreprise, que nous allons aborder de façon plus approfondie dans la partie suivante, sont celles de la sagesse pratique et de la justice. Dans la pratique, rien ne remplace ni ne se substitue à un jugement sensé (la sagesse pratique) et au maintien de justes relations (la justice). Les six principes pratiques ne donnent pas tous les éléments nécessaires à un bon discernement pour répondre aux défis du travail au quotidien. Ils ne prétendent pas, ils n'ont pas pour but d'être des modèles détaillés ou des solutions techniques. Des principes éthiques sociaux, destinés aux chrétiens et inspirés par l'Évangile, offrent des directives visant à assurer le bon fonctionnement des entreprises. Mais c'est aux chefs d'entreprise expérimentés et sages de tenir le gouvernail, c'est-à-dire de prendre les bonnes décisions et de gérer la complexité et les conflits de l'entreprise.

<sup>64</sup> François, *Laudato Si'*, chapitre 4.

<sup>65</sup> Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 35.

<sup>66</sup> Voir les exemples présentés par le Family Business Network, [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org). Même s'il est un organisme séculier, le FBN compte des membres de nombreuses confessions et promeut un « engagement » concernant le milieu de travail, la communauté, l'environnement naturel et les générations futures. Bien sûr, d'autres entreprises dotées d'une mission peuvent afficher les mêmes liens avec la communauté que les entreprises familiales exemplaires.

<sup>67</sup> Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 43.

<sup>68</sup> Jean-Paul II, *Laborem exercens*, 20.

<sup>69</sup> Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 53.





## « LE TÉMOIGNAGE DES ŒUVRES » : LA MISE EN PRATIQUE DE NOTRE ASPIRATION

64. « Plus que jamais, » écrit Jean-Paul, « l'Église sait que son message social sera rendu crédible par le témoignage des œuvres plus encore que par sa cohérence et sa logique internes. »<sup>70</sup> À l'égard de la doctrine sociale de l'Église, ces *témoins des œuvres*, dont la vaste majorité sont parmi les fidèles laïcs, « ne peuvent pas en être seulement les usagers et les exécuteurs passifs, mais ils en sont les acteurs au moment vital de sa réalisation, et également les collaborateurs précieux des pasteurs dans sa formulation, grâce à l'expérience acquise sur le terrain et à leurs propres compétences spécifiques. »<sup>71</sup>

65. Les chefs d'entreprise chrétiens sont des hommes et des femmes d'action qui ont démontré un véritable esprit d'entreprise, tout en reconnaissant la responsabilité que Dieu leur a confiée d'accepter généreusement et fidèlement leur vocation. Ces personnes sont motivées par bien plus que la réussite financière, par un intérêt personnel éclairé ou un contrat social abstrait, comme le prescrivent souvent les publications économiques et les manuels de gestion. La foi permet aux chefs d'entreprise chrétiens de voir un monde bien plus large, un monde dans lequel Dieu est à l'œuvre et où les intérêts et les désirs des personnes ne sont pas la seule force dirigeante. Les enseignements de l'Église inspirent les chefs d'entreprise et les incitent à voir Dieu à l'œuvre dans toute sa création et leur propre vocation comme un appel à contribuer à la création directement et avec respect.

66. Les chefs d'entreprise sont soutenus et guidés par l'Église, ainsi que par les organisations d'affaires chrétiennes en vue de les aider à vivre l'Évangile dans le monde<sup>72</sup>. Sans ces praticiens et les

organismes qui les ont soutenus et les soutiennent encore, la tradition sociale de l'Église catholique devient une série de textes sans vie plutôt qu'une réalité vécue. Comme nous le dit saint Jacques : « Ainsi en est-il de la foi : si elle n'a pas les œuvres, elle est tout à fait morte. » (Jacques 2, 17)

67. Malheureusement, il y a des croyants au sein du monde des affaires qui ne témoignent pas par leur agir de leur foi et de leurs convictions morales. Il y a eu un bon nombre de scandales impliquant des dirigeants qui ont abusé de leur autorité ou de leur fonction de dirigeant. Ils ont succombé aux péchés de la vanité, à la cupidité, à la luxure, à la convoitise ou à d'autres vices<sup>73</sup>. Ce ne sont pas seulement ces cas graves qui sont pénibles à observer. Ce qui est tragique également, ce sont les cas où des chrétiens, sans commettre des actes illégaux ou scandaleux, s'accommodent du monde et vivent comme si Dieu n'existait pas, et font preuve d'indifférence à l'égard des tragédies sociales et écologiques de notre époque<sup>74</sup>. Ils ne vivent pas seulement dans le monde mais ils en viennent à appartenir *au* monde. Si les dirigeants d'entreprise faillissent à leur appel à vivre l'Évangile *dans* leurs organisations, leurs vies « voilent l'authentique visage de Dieu et de la religion plus qu'ils ne le révèlent »<sup>75</sup>.

68. La foi a des implications sociales ; ce n'est pas une simple réalité privée. La doctrine sociale de l'Église est l'une des parties essentielles du message chrétien, « car cette doctrine en propose les conséquences directes dans la vie de la société et elle place le travail quotidien et la lutte pour la justice dans le

Ignatian Business Chapters, ou des groupes d'investisseurs tels que l'Interfaith Center for Corporate Responsibility, et d'autres organisations et mouvements.

73 Le Pape François, s'inspirant du Patriarche Bartholomée, nous incite à reconnaître nos péchés contre la création. « Que les hommes... dégradent l'intégrité de la terre en provoquant le changement climatique, en dépouillant la terre de ses forêts naturelles ou en détruisant ses zones humides ; que les hommes portent préjudice à leurs semblables par des maladies en contaminant les eaux, le sol, l'air et l'environnement par des substances polluantes, tout cela, ce sont des péchés » ; car « un crime contre la nature est un crime contre nous-mêmes et un péché contre Dieu » (*Laudato Si'*, 8).

74 François, *Laudato Si'*, 25, Il nous rappelle également que « Les attitudes qui obstruent les chemins de solutions, même parmi les croyants, vont de la négation du problème jusqu'à l'indifférence, la résignation facile, ou la confiance aveugle dans les solutions techniques. » (Ibidem, 14).

75 *Gaudium et Spes*, 19.

70 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 57

71 Benoît XVI, Discours du pape Benoît XVI aux participants à la rencontre organisée par le Conseil pontifical justice et paix, à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'encyclique « *Mater et Magistra* » (le 16 mai 2011), [https://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/speeches/2011/may/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20110516\\_justpeace.html](https://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/speeches/2011/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20110516_justpeace.html).

72 Certaines de ces organisations font partie d'UNIAPAC ou se sont affiliées à UNIAPAC : Legatus, ainsi que les nouveaux mouvements tels que l'Économie de Communion du mouvement Focolari, *La Compagnia delle Opere* (initiative du mouvement Comunione e Liberazione),



cadre du témoignage rendu au Christ Sauveur. »<sup>76</sup> Les principes sociaux de l'Église appellent les dirigeants d'entreprise à agir et, compte tenu des nombreux défis du monde actuel, la manière dont ils ou elles se comportent a plus d'importance que jamais.

69. Benoît nous offre dans *Caritas in veritate* une vision pour un tel engagement actif. Il explique que la charité – « l'amour reçu et donné » – est la voie maîtresse de la doctrine sociale de l'Église<sup>77</sup>. La charité « est la force dynamique essentielle du vrai développement de chaque personne et de l'humanité tout entière. »<sup>78</sup> Donc, lorsque nous disons que les chefs d'entreprise doivent agir, cela veut dire qu'ils doivent « recevoir » autant que « donner ». François lui fait écho lorsqu'il écrit : « Nous sommes appelés à inclure dans notre agir une dimension réceptive et gratuite, qui est différente d'une simple inactivité. Il s'agit d'une autre manière d'agir qui fait partie de notre essence. »<sup>79</sup>

70. *Recevoir* : Le premier acte du responsable d'entreprise, comme celui de tout chrétien, est l'acte de recevoir, plus spécifiquement, de recevoir ce que Dieu a fait pour lui. Cet acte de réceptivité, en particulier pour les chefs d'entreprise, peut s'avérer très difficile. En général, ceux-ci ont tendance à être plus actifs que réceptifs, surtout aujourd'hui dans une économie globalisée, où ils sont soumis aux technologies de communication sophistiquées et à la financiarisation des affaires. Pourtant, si la dimension de la réceptivité est absente de leur vie, les chefs d'entreprise peuvent être tentés par une sorte de complexe du surhomme. Certains sont portés à penser qu'ils déterminent et créent leurs propres principes, plutôt que de les recevoir<sup>80</sup>. Les chefs d'entreprise peuvent ne voir dans leur existence que le côté créatif, innovateur, actif et constructif, en oubliant la dimension de l'accueil, du recevoir. Ils entretiennent ainsi une vision biaisée de leur rôle dans le monde et surévaluent l'importance de leurs réalisations.

71. Benoît, avant son pontificat, écrivait que la personne « parvient au sens le plus profond de son être »<sup>81</sup>, non grâce à ce qu'elle accomplit, mais grâce à ce qu'elle reçoit. En effet, l'accomplissement humain seul n'aboutit qu'à une réalisation partielle de soi ; il faut aussi connaître le pouvoir et la grâce de la réceptivité. Le refus de recevoir s'est exprimé dès nos origines, dans l'histoire de la chute d'Adam et Ève, au moment où Dieu leur avait ordonné de ne pas manger « le fruit de l'arbre de la connaissance du Bien et du Mal » (Gn 2, 17). La loi morale vient de Dieu et nous ne pouvons que la recevoir<sup>82</sup>. Les principes sociaux de l'Église expliqués ci-dessus sont le fruit de la réflexion de l'Église sur cette loi morale appliquée au monde des affaires. Lorsqu'ils reçoivent leur vocation, les chefs d'entreprise sont également disposés à recevoir les principes qui contribuent au développement intégral de toutes les personnes liées à l'entreprise.

72. Lorsque nous embrassons les dons de la vie spirituelle et les intégrons dans notre vie active, ces dons nous donnent la grâce de surmonter nos divisions intérieures et nous humanisent, particulièrement dans notre travail. L'Église convie le chef d'entreprise à recevoir les sacrements, à embrasser les Écritures et à se laisser inspirer par elles, à respecter le jour du Seigneur, à prier, à contempler la création<sup>83</sup>, à observer le silence et à d'autres disciplines de la vie spirituelle<sup>84</sup>. Pour un chrétien, ce ne sont pas là des actions facultatives ou des actes privés séparés ou déconnectés de la vie de l'entreprise. Par exemple, le sacrement de la réconciliation nous incite à reconnaître nos erreurs ; cette autocritique peut nous amener à changer nos cœurs et nos esprits et à tirer profit des leçons retenues.

73. Le jour du Seigneur n'est pas simplement une période de repos. Notre éloignement du travail nous permet d'en saisir le sens le plus profond.

76 Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 5.

77 Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 5.

78 Ibidem, 1

79 François, *Laudato Si'*, 237.

80 Friedrich Nietzsche, *Par-delà le bien et le mal* (Paris : Hachette, 2004), 154. François aborde ce problème comme une forme de « pélagianisme » : voir son exhortation apostolique *Gaudete et exultate* (2018), 47 s..

81 Joseph Ratzinger, *La foi chrétienne hier et aujourd'hui*, traduction d'Étienne Dahler, Mame, 1968.

82 Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Veritatis splendor* (1993), 35.

83 « Pour le croyant contempler la création c'est aussi écouter un message, entendre une voix paradoxale et silencieuse » (*Laudato Si'*, 85, et voir le Catéchisme de l'Église catholique, 340)

84 Ce que nous recevons d'une vie spirituelle chrétienne incite les croyants à respecter leurs obligations de protéger l'œuvre de Dieu, de promouvoir la justice intergénérationnelle et le bien commun, et de vivre en solidarité avec leurs frères et sœurs les plus pauvres (voir *Laudato Si'*, 217, 159, 158).



Comme le dit Benoît : « l'enseignement biblique sur le travail trouve son couronnement dans le commandement du repos. »<sup>85</sup> Quand nous nous reposons en Dieu, le contexte de notre travail se transforme. Le nouveau contexte qui est celui du déploiement continu de l'œuvre abondante de la création. Les rites sacramentels ne constituent pas une échappatoire du monde des affaires. Ils créent en nous un espace nous permettant de regarder plus profondément la *réalité* du monde et de contempler l'œuvre de Dieu. La révélation de Dieu, qui ne saurait être que reçue et non réalisée, nous fait voir comment son Esprit pénètre l'univers matériel, comment la grâce parfait la nature et comment le culte liturgique sanctifie notre travail. Pour François, notre participation dominicale à l'Eucharistie revêt une importance spéciale. Le dimanche, comme le sabbat juif, se veut une journée consacrée à guérir notre relation avec Dieu, avec nous-mêmes, avec les autres et avec le monde... La spiritualité chrétienne intègre la valeur de la détente et de la festivité. Nous avons tendance à mépriser le repos contemplatif comme une chose improductive et inutile, mais nous ignorons ainsi l'élément le plus important concernant le travail : sa signification... Le repos nous ouvre les yeux sur l'ensemble de la réalité et nous procure une sensibilité renouvelée aux droits d'autrui. Par conséquent un jour de repos centré sur l'eucharistie éclaire toute la semaine et nous motive à nous préoccuper davantage de la nature et des pauvres<sup>86</sup>.

C'est pourquoi l'Eucharistie est l'expression la plus profonde du jour du Seigneur, c'est là que nous voyons plus profondément que « l'œuvre des mains humaines » s'accomplit en coopération avec l'œuvre rédemptrice et salvifique de Dieu : dans le travail humain, élevé par l'œuvre divine, le pain et le vin sont transformés en une présence réelle, une présence qui a le pouvoir de racheter le monde<sup>87</sup>.

74. La dimension divine dans nos vies au quotidien peut être occultée ou réprimée, surtout dans notre économie globalisée, hautement technologique

et axée sur la finance, ou encore dans les situations où l'Église ne réussit pas à prêcher et à vivre son message social. C'est la raison pour laquelle Saint Jean-Paul II demande aux responsables d'entreprise de développer une spiritualité du travail qui leur permette de percevoir leur rôle dans le projet créatif et rédempteur de Dieu et qui leur donne la force et la vertu de répondre à Son appel<sup>88</sup>. Le Pape François précise cependant : « Sans des moments prolongés d'adoration, de rencontre priante avec la Parole, de dialogue sincère avec le Seigneur, les tâches se vident facilement de sens, nous nous affaiblissons à cause de la fatigue et des difficultés, et la ferveur s'éteint. »<sup>89</sup> Si nous ne puisons pas aux sources profondes de la contemplation et de la réflexion spirituelle, nous pourrions difficilement voir, par exemple, comment les responsables d'entreprise pourront résister aux attrait négatifs des technologies de l'information qui accélèrent les opérations et promeuvent l'efficacité au détriment de la réflexion sérieuse, de la patience, de la justice et de la sagesse pratique.

75. *Donner* : La deuxième démarche à laquelle l'Église convie les chefs d'entreprise est de *donner* de façon à *répondre* à ce que nous avons reçu. Cet acte de donner n'est jamais un simple minimum légal, il doit représenter une entrée en communion véritable avec les autres en vue de créer un monde meilleur. La question du don de soi n'est pas de savoir « jusqu'où il *doit* aller, mais jusqu'où il *peut* aller »<sup>90</sup>. L'acte de donner mène les dirigeants d'entreprise à des questions profondes au sujet de leur vocation : Comment notre réceptivité à l'amour de Dieu peut-elle animer les relations des différentes parties prenantes de l'entreprise ? Quels types de politiques et de pratiques peuvent contribuer au développement intégral des personnes maintenant et dans les générations futures ?

76. Nous voyons des chefs d'entreprise qui donnent d'eux-mêmes, grâce aux biens et aux services qu'ils créent, tout en organisant un travail positif et productif, en créant des richesses durables et en les distribuant de façon équitable. Les principes

85 Benoît XVI, Homélie pour la Solennité de Saint Joseph, Basilique Vaticane, 19 mars 2006, [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/homilies/2006/documents/hf\\_ben-xvi\\_hom\\_20060319\\_lavoratori\\_fr.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_fr.html).

86 François, *Laudato Si'*, 237.

87 Voir Jean-Paul II, Lettre Apostolique *Dies Domini* (1998).

88 Jean-Paul II, *Laborem exercens*, 24.

89 François, *Evangelii Gaudium*, 262.

90 Hans Urs von Balthasar, *L'état de vie chrétien*, San Johannes Verlag Einsiedeln. 2016.





sociaux de l'Église nous aident à orienter l'entreprise vers un ensemble de comportements qui favorisent le développement intégral des personnes. Cela signifie des pratiques et des politiques qui promeuvent : la responsabilité des individus, l'innovation, un système de prix justes et de juste rémunération, une conception valorisante du travail, des pratiques responsables envers l'environnement, et l'investissement socialement responsable ou éthique. Cela exige également une application prudente de principes sociaux au recrutement, au licenciement, à la propriété et la gouvernance, à la formation des employés, à la formation au leadership, aux relations avec les fournisseurs et à une foule d'autres aspects.

77. En plus de ces occasions internes, les chefs d'entreprise (tout comme les gouvernements et les organisations non gouvernementales) ont une influence sur d'autres domaines, tels que les réglementations internationales, les pratiques anti-corruption, la transparence, les politiques de taxation, les normes environnementales et celles de travail. Il faut qu'ils profitent de cette influence, tant sur le plan individuel que collectif, pour contribuer à la promotion de la dignité de tous les humains et du bien commun et non simplement pour favoriser les intérêts particuliers d'une partie prenante quelconque.

78. C'est le rôle de l'Église de donner aux dirigeants d'entreprise des principes fondamentaux et pratiques à prendre en compte dans leur prise de décisions mais pas de prescrire des lignes de conduite précises. Cela revient aux praticiens et à leurs experts conseils, et en règle générale, ce rôle est assumé par des laïcs. Le magistère de l'Église n'a pas de solutions techniques à proposer ou de modèles à présenter ; pourtant, l'Église nous enseigne qu'« il n'existe pas de véritable solution de la "question sociale" hors de l'Évangile »<sup>91</sup>. Lorsque le pape et les évêques, les enseignants officiels au sein de l'Église, prêchent aux chefs d'entreprise sa doctrine sociale, ce n'est pas pour leur imposer un fardeau, mais pour leur révéler l'importance spirituelle de leurs actions et la signification sociale de l'entreprise en tant qu'institution. Comme nous le rappelle le pape Benoît XVI dans *Caritas in veritate* : « Quand elle est inspirée et

animée par la charité, l'action de l'homme contribue à l'édification de cette cité de Dieu universelle vers laquelle avance l'histoire de la famille humaine. »<sup>92</sup> Lorsque l'Évangile guide le nouvel environnement auquel font face les dirigeants d'entreprise dans une économie toujours plus globalisée, technologisée et financiarisée, il les situe non seulement dans leurs dimensions techniques ou commerciales, mais aussi en fonction de leur impact sur le développement intégral de la personne.

79. Voilà pourquoi l'un des aspects importants de la vocation du responsable d'entreprise est la pratique des vertus, en particulier les vertus de la sagesse et de la justice. Les dirigeants d'entreprise qui font preuve de sagesse se comportent de façon vertueuse dans leurs activités au quotidien et cultivent la sagesse grâce à des décisions et à des orientations concrètes, et non par de simples formules d'intention énoncées de façon abstraite. C'est pour cette raison que nous parlons de sagesse *pratique* : la mise en œuvre de pratiques efficaces et justes qui contribuent à la promotion de bonnes relations avec les parties prenantes ; et la mise en œuvre des principes sociaux de l'Église de façons créatives et qui contribuent à l'humanisation de l'organisation. Le monde a besoin de la forme unique de sagesse que possèdent les chefs d'entreprise.

80. Lorsque les chefs d'entreprise font face à des problèmes particuliers qui nécessitent des solutions spécifiques, leurs actions sont guidées par « un jugement *prudent* sur chaque situation »<sup>93</sup>. Ce jugement prudent n'est pas une évaluation technique ou un simple bilan basé sur les performances du marché. La prudence est trop souvent réduite à des décisions astucieuses de dirigeants qui souhaitent servir leurs propres intérêts. Il ne s'agit pas là de la vertu de prudence, mais d'un vice si elle est détachée des exigences de la justice. La véritable prudence informe l'esprit du responsable d'entreprise en posant les bonnes questions au bon moment et en discernant les bonnes lignes d'action en vue de créer des sociétés bonnes et justes qui peuvent contribuer au bien commun. Les bonnes entreprises familiales peuvent afficher cette prudence de diffé-

<sup>91</sup> Jean-Paul II, *Centesimus annus*, 5.

<sup>92</sup> Ibidem, 7.

<sup>93</sup> Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 47.



rentes façons. Elles préservent leurs actifs pour le long terme plutôt que de concentrer sur le profit à court terme. Pour préparer la prochaine génération à prendre le relais, elles transmettent leur vision et leurs valeurs. En ce qui concerne la réputation et la qualité de vie de la famille en cause, elles agissent de manière responsable dans la communauté environnante, dans la « maison commune » pour la génération actuelle et les générations futures.

81. Le développement d'un esprit prudent implique la reconnaissance des ressources de l'organisation et de sa situation particulière. La sagesse pratique nécessite que les obligations des principes sociaux éthiques se traduisent dans des options concrètes, réalistes et atteignables en fonction des moyens et ressources disponibles. Par exemple, l'enseignement sage et pratique à l'égard d'un salaire de subsistance implique toujours la détermination d'un salaire qui soit soutenable et possible pour l'entreprise concernée. Cependant, dans le cas où un salaire de subsistance n'est pas soutenable dans l'immédiat pour l'entreprise, les dirigeants d'entreprise vertueux n'acceptent pas la situation en cédant simplement aux forces du marché. Ils revoient la manière dont se comporte leur entreprise et comment ils peuvent changer la situation de façon créative afin d'entretenir des relations justes avec les salariés. Cela peut impliquer des changements sur le plan organisationnel ou dans la conception des tâches ; cela peut aussi impliquer une orientation vers des marchés différents ou une révision des écarts salariaux. Dans le cas où, après avoir fait de grands efforts, il n'est pas possible de mettre en place un salaire juste, il incombe alors aux employeurs indirects tels que l'État, les syndicats et d'autres acteurs de compléter les efforts de l'entreprise<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Jean-Paul II a créé l'expression « employeurs indirects », qui représente une réalité importante pour les hommes d'affaires (lettre encyclique *Laborem exercens*, 19). Si un système de marché pénalise plutôt que de récompenser le juste traitement des salariés – en raison d'une hyperconcurrence ou d'autres facteurs – il ne faut pas s'attendre à ce que les gestionnaires et les dirigeants créent une situation de travail complètement juste. Par exemple, le droit à un salaire acceptable demeure la responsabilité de tout le monde et non seulement des employeurs directs. Si une entreprise fonctionne dans un marché mercantilisé hautement sensible aux prix, les pressions pour réduire les coûts de la main-d'œuvre pourraient devenir si fortes que l'employeur se voie contraint de payer le salaire en vigueur sur le marché, ce qui pourrait tomber en dessous d'un salaire minimum vital ou suffisant pour une famille. Dans tel cas, un employeur pourrait

82. Les employeurs indirects jouent un rôle important dans l'économie, certes, mais ils ne doivent jamais éclipser la responsabilité des employeurs directs. Les entreprises ne doivent jamais complètement abdiquer leurs responsabilités, en s'en remettant par exemple à des obligations légales ou contractuelles. En tant qu'employeur direct, les vertus de la sagesse pratique et de la justice aident le chef d'entreprise à voir l'importance toujours plus grande de la responsabilité sociale des entreprises dans l'économie globalisée. À l'heure actuelle, comme l'explique Benoît : « C'est un fait que se répand toujours plus la conviction selon laquelle la gestion de l'entreprise ne peut pas tenir compte des intérêts de ses seuls propriétaires, mais aussi de ceux de toutes les autres catégories de sujets qui contribuent à la vie de l'entreprise : les travailleurs, les clients, les fournisseurs des divers éléments de la production, les communautés humaines qui en dépendent. »<sup>95</sup> Cette conviction toujours plus ferme a généré bon nombre de théories et de pratiques dans l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises ainsi que la création d'entreprises sociales. Dans de nombreux pays, nous voyons que les processus de subsidiarité, tels que l'« autoréglementation », ont bien lieu dans le cadre d'associations et de fédérations sectorielles à un niveau régional, national ou international. Un bon nombre de réglementations qui visent à la protection des clients, des salariés et de l'environnement sont ancrées dans le secteur des affaires, même s'il faut les renforcer par des réglementations gouvernementales. La sagesse pratique des entrepreneurs joue déjà un rôle important ici, notamment pour montrer que la tradition sociale de l'Église catholique a beaucoup à apprendre de ces lignes de réflexion et d'action – et aussi beaucoup à leur donner.

se sentir forcé d'offrir un salaire plus bas ainsi que moins d'avantages, et de laisser se détériorer les conditions du travail, afin de rester compétitif face aux autres entreprises du même secteur. Une entreprise souffrirait certainement d'un désavantage concurrentiel si elle était incapable de s'adapter au marché de cette manière. Peu importe à quel point les employeurs directs souhaitent payer un salaire minimum vital ou suffisant pour une famille, il est possible qu'ils se voient obligés de payer le salaire en vigueur à moins de s'exposer à la mort de leur entreprise. Bien que ce scénario existe encore dans des pays développés, de telles situations sont plus évidentes dans les pays en développement où la protection des travailleurs est encore minime, où les syndicats sont supprimés et où les marchés du travail sont inondés. C'est la raison pour laquelle les « employeurs indirects » sont tellement essentiels pour la détermination des niveaux de salaires.

<sup>95</sup> Voir Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 40.



83. Lorsque l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises sont invoquées pour des pratiques contraires à la doctrine sociale de l'Église, cela nous éloigne de la reconnaissance du fait que nous sommes créés « à l'image de Dieu » (Gn 1, 27). Cela nous conduit à oublier « la dignité inviolable de la personne humaine, de même que la valeur transcendante des normes morales naturelles. Une éthique économique qui méconnaîtrait ces deux piliers, risquerait inévitablement de perdre sa signification propre et de se prêter à des manipulations. »<sup>96</sup> Si elles ne sont pas ancrées dans la terre profonde de la culture humaine, l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises peuvent s'égarer dans des utilisations qui ne réussiront pas à promouvoir le développement intégral des personnes au sein de l'entreprise.

84. Les actes de recevoir et de donner expriment la complémentarité de la vie contemplative et de la vie active. Ces deux dimensions fondamentales de nos existences n'exigent pas principalement de trouver un équilibre mais également une intégration profonde née de la prise de conscience que nous avons besoin de Dieu et que Dieu a fait de grandes choses pour nous. En retour, Dieu nous demande d'être ses mains et ses pieds, de poursuivre sa création et de l'améliorer pour les autres. Pour le responsable d'entreprise, cela implique la création de biens qui sont véritablement bons et de services qui servent réellement ; l'organisation d'un travail tel que les salariés peuvent développer leurs dons et leurs talents ; et la création de richesses durables qui sont distribuées de façon équitable tout en respectant notre maison commune. (Voir en appendice « Un examen de conscience pour le chef d'entreprise » qui porte une réflexion sur trois objectifs de la vie au quotidien).

<sup>96</sup> Ibidem, 45

## CONCLUSION

85. En guise de conclusion de cette réflexion, nous admettons que les défis auxquels doivent faire face les dirigeants d'entreprise sont considérables. Ils peuvent s'exposer à des doutes quant à leur propre capacité d'intégrer l'Évangile dans leur travail au quotidien. Accablés par les lourdes difficultés qu'ils doivent souvent affronter, il se peut qu'ils se demandent si la tradition sociale de l'Église peut vraiment les guider dans leur vie professionnelle.

86. Les dirigeants d'entreprise doivent, en particulier, être disposés à recevoir le soutien et les corrections d'autres membres de l'Église vivante, et répondre à leurs doutes et leurs hésitations, non avec peur ou cynisme, mais avec les vertus nées de leur vocation :

- Avec la vertu de *foi*, ils voient leurs actions non seulement du point de vue des résultats, mais dans leur contexte plus global, en collaboration avec les autres et à l'intérieur de la création continue de Dieu, comme ayant une influence sur eux-mêmes, sur le monde ;
- Avec la vertu d'*espérance*, ils sont confiants dans le fait que leur travail et leurs entreprises ne seront pas déterminés uniquement par les forces de marché ou par des constructions juridiques, mais d'abord par leurs actions qui rendent témoignage au royaume de Dieu ;
- Avec la vertu de *charité*, leur travail n'est pas seulement un exercice visant l'intérêt personnel, mais il favorise des relations humaines et établit une communauté de personnes.

87. Afin de vivre leur vocation comme des responsables fidèles à leur appel, les dirigeants d'entreprise ont besoin d'être formés dans une culture familiale et religieuse qui leur montre les possibilités et la promesse du bien qu'ils peuvent faire (et qu'ils devraient faire) – et la participation au bien qui est distinctement leur bien propre. La famille, l'Église et l'école sont des institutions essentielles à cette formation. Comme tous les êtres humains, les responsables d'entreprise chrétiens voient le jour grâce au don de la vie offert par Dieu, non pas par l'entremise d'un contrat ou d'un échange marchand, mais par un don. On ne naît pas dans une entreprise mais dans une famille ; ensuite on est baptisé dans une église, instruit dans des écoles et accueilli dans une communauté. Et comme nous





le rappelle François : « La famille est la protagoniste d'une écologie intégrale, parce qu'elle est le sujet social primaire, qui contient en son sein les deux principes bases de la civilisation humaine sur la terre : le principe de communion et le principe de fécondité. »<sup>97</sup>

88. L'un des aspects critiques de cette formation est l'enseignement universitaire, où les futurs responsables d'entreprise sont initiés pour la première fois aux expériences, aux compétences, aux principes et aux objectifs de l'entreprise. Disposant de près de 1 800 institutions d'enseignement supérieur à travers le monde, dont environ 800 proposent des programmes relatifs aux affaires, l'Église s'est investie dans la formation des dirigeants d'entreprise de l'avenir. Un certain nombre de ces programmes se classent parmi les meilleurs au monde. Cette éducation en affaires, au sein des institutions catholiques d'enseignement supérieur, se doit de viser l'unité de la connaissance et un dialogue fructueux entre la foi et la raison, qui met à disposition des ressources qui nous permettent de répondre aux défis actuels de l'économie et de la culture en général<sup>98</sup>. La formation est un travail qui s'étend sur toute la vie. Les gens d'affaires peuvent continuer de nourrir leur vocation de manière informelle par des liens d'amitié avec des pairs et au sein d'associations appropriées, de réseaux d'anciens des écoles d'administration et de groupes similaires qui complètent l'éducation première reçue à l'université.

89. Les études en administration des affaires, comme toute éducation professionnelle, ne constituent pas seulement un apprentissage de compétences ou de théories spécifiques. Fidèle à sa propre tradition, l'éducation supérieure catholique se doit d'être une formation dans les enseignements moraux et les principes sociaux de l'Église et les dimensions de prudence et de justice propres aux entreprises. Une véritable éducation en administration des affaires couvre toutes les matières, l'apprentissage de toutes les compétences nécessaires et un traitement approfondi des enseignements moraux et des principes sociaux de l'Église qui doivent inspirer les activités professionnelles. Une insistance excessive sur un de ces aspects en particulier ne peut compenser la négligence d'un autre aspect.

<sup>97</sup> François, *Amoris Laetitia*, 277.

<sup>98</sup> Voir Jean-Paul II, Constitution apostolique *Ex corde ecclesiae* (1990)

90. À notre époque, les étudiants en gestion assimilent des théories complexes et reçoivent une formation de haut niveau dans les compétences techniques. Mais malheureusement, certains quittent le monde universitaire sans la formation éthique et spirituelle qui garantira que leurs connaissances et leurs compétences soient utilisées au service du bien-être des autres et du bien commun. En effet, certains quittent leurs études sans avoir obtenu une formation suffisante, et souffriront donc d'une division intérieure, ne disposant pas des éléments nécessaires à une intégration de leur existence. La prise en compte des idées présentées dans cette réflexion peut contribuer à une formation plus complète de ces étudiants, pour qu'ils deviennent des chefs d'entreprise compétents qui fondent leurs décisions sur des principes solides. Il faut que les enseignants inspirent leurs étudiants à découvrir le bien qui est en eux et à suivre l'appel à utiliser leurs compétences professionnelles et leurs capacités de discernement comme des forces bienfaisantes pour le monde.

91. Les entrepreneurs, les cadres et tous ceux qui travaillent dans le monde des affaires doivent être encouragés à considérer leur travail comme une véritable vocation et à répondre à l'appel de Dieu en adoptant l'esprit du véritable état de disciple. Ce faisant, ils s'engagent dans la noble tâche de servir leurs frères et sœurs et de construire le Royaume de Dieu. Ce message a pour but de donner aux chefs d'entreprise inspiration et encouragement. Il les appelle à approfondir constamment leur fidélité dans l'exercice de leur travail. Nous nous sommes inspirés par les nombreuses contributions de dirigeants laïcs et de professionnels du monde des affaires dans la mise en œuvre de la doctrine sociale de l'Église. Nous invitons des éducateurs et des catéchistes aux niveaux paroissial et diocésain, et plus particulièrement les enseignants en administration des affaires, à utiliser avantageusement ce document avec leurs étudiants, en vue de les inciter à respecter et à promouvoir la dignité des personnes et à travailler au service du bien commun dans leurs activités de gestion. Nous espérons que ce message pourra stimuler des discussions dans les entreprises et les universités et aidera les chefs d'entreprise, les enseignants et les étudiants : à *voir* les défis et les occasions qui se présentent dans le monde du travail ; à les *juger* selon les principes sociaux de l'Église ; et à *agir* comme des leaders qui servent Dieu.



## APPENDICE

### UNE LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'EXERCICE DU DISCERNEMENT CHEZ LE DIRIGEANT OU LA DIRIGEANTE D'ENTREPRISE

- Est-ce que je vois le travail comme un don de Dieu ?
- Mon travail de co-crédation contribue-t-il véritablement à l'œuvre de création originelle et continue de Dieu ?
- Est-ce que je favorise une culture de vie grâce à mon travail ?
- Est-ce que de temps à autre j'arrête temporairement de « faire » pour trouver des forces nouvelles en « contemplant » la création de Dieu ?
- Est-ce que je vis une vie unifiée ou bien une division intérieure à force de séparer les principes de l'Évangile de mon travail quotidien ?
- Est-ce que je reçois les sacrements de façon régulière et est-ce que je prête attention à la manière dont ceux-ci soutiennent et orientent mes activités ? Est-ce que je réfléchis honnêtement et humblement à ces activités avec l'aide du sacrement de réconciliation ?
- Est-ce que je lis les Écritures et prie avec la volonté d'éviter la division intérieure
- Est-ce que je fais part de mon cheminement spirituel à d'autres chefs d'entreprise chrétiens ?
- Est-ce que je cherche à nourrir ma vie professionnelle en apprenant à mieux connaître les enseignements sociaux de l'Église ?
- Est-ce que je respecte la dignité des personnes et leur développement intégral dans l'ensemble de la création, notre maison commune ?

### RÉPONDRE AUX BESOINS DU MONDE

- Est-ce que je crée de la richesse, ou est-ce que je pense simplement à la maximisation des rentes ?
- Mes actions s'accordent-elles avec les principes de respect de la concurrence, ou est-ce que je m'adonne à des pratiques anticoncurrentielles ?
- Est-ce que mon entreprise soutient des règlements intelligents qui sont bénéfiques pour le monde

et s'y conforme, ou si elle cherche à éviter ou à miner les règlements légitimes pour ses propres motifs égoïstes ?

- Est-ce que mon entreprise s'efforce d'assumer la responsabilité des effets externes et des retombées inattendues de ses activités (telles que la dégradation environnementale ou d'autres effets négatifs sur les fournisseurs, les communautés locales et même les concurrents) ?
- Est-ce que je reconnais l'importance d'avoir des « employeurs indirects » forts et actifs, pour assurer un bon niveau de protection des travailleurs et un dialogue communautaire ?
- Est-ce que j'accorde aux facteurs technologiques et financiers leur juste place dans la planification d'affaires, ou est-ce que ces facteurs m'empêchent de porter attention au bien commun ?
- Est-ce que je vérifie de façon régulière à quel point mon entreprise produit des biens ou des services qui répondent aux véritables besoins humains et qui favorisent une consommation responsable ?
- Est-ce que mes décisions d'entreprise tiennent compte de la dignité de la personne humaine et du respect de la création de Dieu (assurant ainsi la promotion du développement humain intégral au sein de l'entreprise) ? Est-ce que je refuse de prendre des décisions d'entreprise qui traiteraient les personnes et la nature comme de simples choses à utiliser ?

### ORGANISER UN TRAVAIL POSITIF ET PRODUCTIF

- Est-ce que je mets en place des conditions de travail qui permettent à mes employés de bénéficier d'une autonomie adéquate à tous les niveaux de l'entreprise ? Autrement dit, est-ce que j'organise les ressources humaines tout en étant soucieux de l'importance des principes de subsidiarité et de solidarité dans la gestion de mon entreprise ?
- Est-ce que les tâches et les responsabilités dans mon entreprise visent à exploiter l'ensemble des talents et des compétences de ceux qui effectuent le travail ?



- Est-ce que j'ai sélectionné et formé mes employés afin qu'ils puissent assumer pleinement leurs responsabilités ?
- Est-ce que j'ai clairement défini ces responsabilités et leur champ d'application ?
- Est-ce que je fais en sorte que mon entreprise crée des conditions de travail saines et offre des salaires corrects, des formations et des occasions pour que les salariés puissent s'organiser collectivement ?
- Est-ce que j'ai défini les principes éthiques de l'entreprise et est-ce que je les ai intégrés dans le processus d'évaluation du rendement ? Est-ce que je suis honnête envers mes employés quant à leur rendement ?
- Dans tous les pays où est implantée ma société, est-ce qu'elle fait honneur à la dignité des personnes qui sont employées de façon directe ou indirecte ? Est-ce qu'elle contribue au développement des communautés qui hébergent ces opérations ? (Est-ce que je respecte les mêmes normes éthiques dans toutes les implantations géographiques de l'entreprise ?)
- Est-ce que je place la dignité de tous mes employés et le respect de la nature au-dessus des marges bénéficiaires ?
- Est-ce que mon entreprise a une perspective des coûts et des profits à suffisamment long terme pour tenir compte de manière appropriée des effets environnementaux et sociaux ?
- En prévision de difficultés économiques, est-ce que ma société s'assure que les employés continuent à avoir des chances de trouver du travail grâce aux programmes de formation et à la variété de leurs expériences professionnelles ?
- Si les difficultés économiques aboutissent à des licenciements, est-ce que mon entreprise donne à ses employés des préavis de durée acceptable, de l'aide à la transition de carrière, et des indemnités de licenciement ?
- Est-ce que mon entreprise s'efforce activement de réduire ou d'éliminer les déchets générés par ses opérations, et de façon générale d'assumer ses responsabilités envers l'environnement naturel ?
- Est-ce que je cherche des moyens d'améliorer les vies des autres par la façon dont mon entreprise achète ses approvisionnements ?

## CRÉER DES RICHESSES DURABLES ET LES DISTRIBUER DE FAÇON ÉQUITABLE

- En tant que chef d'entreprise, est-ce que je cherche des moyens pour donner aux investisseurs des retours sur l'investissement justes, aux employés des salaires justes, aux clients et aux fournisseurs des prix justes, et aux communautés locales des contributions fiscales justes ? Est-ce que mon entreprise récompense tous les participants et les intervenants qui contribuent à son succès, et pas seulement aux propriétaires ?
- Est-ce que mon entreprise fait honneur à toutes ses obligations fiduciaires envers ses investisseurs et les communautés locales en publiant de façon régulière des bilans financiers fidèles à la vérité ?

## POUR RÉSUMER

- En tant que responsable d'entreprise chrétien, est-ce que je contribue à la promotion de la dignité des personnes et du bien commun dans ma sphère d'influence ?
- Est-ce que je favorise la culture de la vie, la justice, les réglementations internationales, la transparence, les normes civiques, les normes du travail, les normes environnementales, et les principes de la lutte contre la corruption ?
- Est-ce que je contribue à la promotion du développement intégral de la personne humaine et le respect de la nature dans mon entreprise et sa sphère d'influence ?
- Est-ce que j'accepte l'appel à une conversion vers une croissance continue en bonté et en sainteté dans ma vie personnelle, mon rôle dans mon entreprise et les communautés où j'exerce une activité et une influence ?<sup>99</sup>

<sup>99</sup> L'exhortation apostolique *Gaudete et Exsultate* du pape François (avril 2018) propose que la sainteté ne soit pas un objectif seulement pour certaines personnes dans des situations particulières, mais le but de tous dans leur vie quotidienne. Ses explications étoffées et ses instructions encourageantes forment un excellent complément à **La vocation du dirigeant d'entreprise**.





DICASTÈRE POUR LE SERVICE DU  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL

John A. Ryan Institute | UNIVERSITY OF  
Center for Catholic Studies | St. Thomas

The John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought  
of the Center for Catholic Studies

Rome/St. Paul, Novembre 2018

**Uniapac**

