

Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique *Caritas in veritate*

Avant-propos

par Philippe Naszályi, Directeur de la rédaction de La RSG

« Par ces temps de disette intellectuelle, on ne peut manquer de saluer un effort si remarquable », sont les termes par lesquels, fort justement Pierre-Yves Gomez¹, que j'ai sollicité pour le rédiger, termine l'éditorial de ce numéro double de l'été 2009, intitulé « **Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique *Caritas in veritate*** ». En effet, quelle plus belle introduction au dossier constitué de 19 articles sur les « innovations managériales » que de demander au Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises, de nous ouvrir à une réflexion plus profonde et, comme toujours dans notre revue, bien au-delà des schémas étriés de la pensée à la mode. Dans l'éditorial du dernier numéro de 2008, « *Consumatum est* », nous placions comme première finalité de cette année 2009, « une vaste réflexion managériale » pour inscrire l'économie et la gestion dans une perspective intellectuelle re-créatrice. Parler de « *Caritas in veritate* », comme le fait, Pierre-Yves Gomez, va au-delà de mes espérances initiales et je ne peux que l'en remercier tout particulièrement. Comme notre éditorialiste l'écrit, l'encyclique du pape Benoît XVI, reprend « ce réalisme chrétien (qui) sera sans doute particulièrement apprécié des gestionnaires qui savent combien l'action humaine et sa gestion ne peuvent se réduire à des recettes idéologiques fixant soit à l'Etat, soit au marché, soit même à l'entreprise un rôle exclusif ». Elle place aux oubliettes de l'Histoire, la célèbre formule de Joseph Staline : « *Le Pape combien de divisions ?* » et donne toute son actualité au plaidoyer du Président américain, Barack Obama, en Afrique sur « *le leader-ship moral qui est plus puissant que n'importe quelle arme* » en reprenant l'idée d'un des plus grands connaisseurs en la matière, Napoléon, qui, devant la ténacité du chétif Pie VII reconnaissait qu'« *Il n'y a que deux puissances au monde, le sabre et l'esprit : (et qu'à) à la longue, le sabre est toujours vaincu par l'esprit* ».

1. Pierre-Yves Gomez, économiste, docteur en gestion, est professeur de stratégie à l'Ecole de Management de Lyon. Entre 1998 et 2000, il a été professeur invité puis chercheur associé à la London Business School. Il dirige l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises/EM LYON. Il est à l'origine du développement, en France, du courant des conventions appliqué au management. Il est auteur des ouvrages « *Qualité et théorie et des conventions* » (Economica, 1994), « *Le gouvernement de l'entreprise* » (interEditions, 1996), « *La République des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie* » (Syros, 2001), « *The leap to globalization* » (Jossey Bass, 2002 avec Harry Korine) et « *Entrepreneurs and Democracy : A political Theory of Corporate Governance* » (Cambridge University Press, avec Harry Korine 2008, version française *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck 2009). Il a coordonné « *Confiance entreprise et société* » (Ed. d'Organisation, 1995, trad. anglaise MacMillan 1996) et publié de nombreux articles académiques. Ses recherches portent sur la dimension politique du gouvernement des entreprises et sur son lien avec la stratégie. Participant au débat public sur ces questions, il intervient régulièrement dans les médias et tient une chronique mensuelle dans *Le Monde*.



par Pierre-Yves GOMEZ
Professeur de stratégie,
Ecole de Management – EM LYON
Directeur de l'Institut français de gouvernement
des entreprises

Que des professionnels et des chercheurs en sciences de gestion puissent porter intérêt au contenu d'une encyclique pontificale peut apparaître surprenant et même légèrement inconvenant. Nous avons pris l'habitude de distinguer non seulement les affaires spirituelles des affaires temporelles, mais plus encore la réflexion sur le monde des affaires et celle, plus large, qui porte sur le développement de la société. De sorte que beaucoup croient qu'une encyclique ne concerne pas les gestionnaires, affectés au temporel et intéressés par les questions matérielles du monde des affaires.

Cette séparation des genres n'est pourtant ni naturelle, ni efficace. D'une part, la vie économique et, en particulier, l'activité des entreprises participent puissamment à la construction de la société dans laquelle nous vivons. Il est paradoxal, du fait même de l'importance même de l'activité entrepreneuriale, de ne pas réfléchir sur les liens réciproques qu'entretiennent l'entreprise et la société. Parmi d'autres, l'encyclique *Caritas in veritate* nous invite aujourd'hui à une telle réflexion. Tout homme de bonne volonté concerné par la gestion et par ses conséquences politiques, économiques et sociales, peut y trouver l'occasion d'approfondir ses jugements. Peu importe ses convictions religieuses, car il lui est loisible de ne considérer ce texte que comme une série de réflexions permettant de resituer l'action du gestionnaire dans le contexte plus large de la mondialisation. Or les textes de cette hauteur

de vue sont suffisamment peu nombreux pour qu'on puisse s'attacher avec profit à la lecture de celui-ci.

Mais l'ouverture intellectuelle des gestionnaires n'est pas une simple exigence culturelle. C'est aussi une question d'efficacité de leurs pratiques, car séparer arbitrairement la gestion des entreprises d'une réflexion plus large sur le développement de nos sociétés est contraire à l'efficacité. Cela réduit la gestion à n'être qu'un bricolage de techniques et de méthodes à la mode dont la performance relative peut être balayée par les évolutions et les attentes de la société. Prend-on assez conscience que les entreprises ne sont pas des îlots de travail isolés du reste du monde et qui pourraient être gérés selon des principes autarciques ? Au contraire, ce sont des lieux de confluence où la société vient se manifester et se fabriquer. L'entreprise n'est jamais qu'une société d'humains au service d'autres humains. Sa gestion, pour être réaliste et efficace dans la durée, doit en tenir compte et il est illusoire de concevoir des techniques, aussi sophistiquées soient-elles, qui ne prennent pas en considération la pâte humaine dont est faite toute entreprise. Cela tient du bon sens, et les désastres entrepreneuriaux ou les échecs organisationnels sont presque toujours les conséquences de cet oubli. La thèse forte de l'encyclique *Caritas in veritate* est que le développement économique et social est un service du développement de l'homme. Elle ne peut donc que stimuler une réflexion féconde, sur le rôle et aussi la dignité du gestionnaire.

Enfin, il nous faut aussi convenir que l'Eglise catholique est la plus vieille organisation de l'histoire humaine ayant constamment maintenu et élargi son activité depuis 2000 ans. Aucune institution ne peut lui être comparée de ce point de vue. Au-delà de la dimension proprement spirituelle de cette histoire, qui n'est pas ici le propos, le gestionnaire sait que, depuis très longtemps, l'Eglise gère et développe de multiples organisations. Les monastères médiévaux ont structuré la vie et la géographie économiques en Occident comme, plus tard, les universités pontificales ont organisé notre façon de définir et de dispenser le savoir. Les hôpitaux, créés et administrés pendant des siècles par l'Eglise ont nécessité des trésors d'habileté en gestion. Mais cela ne concerne pas que le passé. Sait-on que le fameux modèle de cogestion allemande fut défini en 1945 par le jésuite Oswald von Nell-Breuning, par ailleurs inspirateur de l'encyclique *Quadragesimo anno* (1931)¹ ? Ou que le célèbre ouvrage de Schumacher *Small is beautiful* (1985), véritable bible du développement durable est dû à la conversion au catholicisme de son auteur et de sa découverte de la doctrine de l'Eglise en matière sociale ?

Devenue universelle, opérant sur tous les continents, l'Eglise a accumulé une expérience à découvrir ou redécouvrir et qui paraît autrement plus sérieuse que les opuscules à la mode sur « La stratégie des 7 samouraïs », « L'Art de la guerre » et autres balivernes exotiques.

Mais plus profondément encore, la conception chrétienne de l'homme a été à l'origine du développement du capitalisme comme l'ont montré Max Weber, Fernand Braudel et nombre d'historiens contemporains². Comprendre ces racines c'est aussi comprendre la logique profonde de notre système économique, ses hypothèses anthropologiques et ses déviances. À l'heure où l'on se demande où va le capitalisme, il n'est pas inutile de savoir d'où il vient... En ce sens, l'encyclique de Benoît XVI permet de mettre au clair ce qui fonde notre héritage, qu'on l'assume ou qu'on ne l'assume pas.

C'est dire donc que la lecture de cette encyclique est enrichissante quelle que soit la croyance des lecteurs et leur attitude religieuse. Le texte profond reste fluide et il mérite une lecture attentive, crayon à la main. Son prétexte affiché est de commenter et d'approfondir l'encyclique *Populorum progressio* du pape Paul VI, publiée en 1966 et qui portait déjà sur le développement en établissant l'équation : il ne peut y avoir de développement économique juste et durable sans le développement des personnes. Comme toute encyclique *Caritas in veritate* a été rédigée à la suite d'une très large consultation d'intellectuels, de praticiens et de chercheurs, notamment en économie, et il faut admettre que l'ambition du professeur que fut Benoît XVI est de grande ampleur. Il propose en ce début de XXI^e siècle, une synthèse de la réflexion de l'Eglise sur la société et l'économie contemporaine, au moment où la mondialisation accélérée ouvre des questionnements nouveaux sur le développement, sa justice et sa durabilité.

On retrouvera, bien sûr, dans le texte les fondements anthropologiques de la pensée chrétienne, sur lesquels tout repose (reconnaître dignité de chaque homme « à l'image et à la ressemblance de Dieu » est le fondement de toute société juste), des considérations sur l'objectif de la société (la recherche du bien est commun à tous les hommes et la société a pour objet de permettre à chacun d'agir librement en vue de ce bien commun), le rappel de certains principes bien connus de la doctrine sociale de l'Eglise, comme la subsidiarité (il faut toujours privilégier la prise de décision au niveau hiérarchique le plus bas), la responsabilité individuelle, ou l'attention particulière à ceux qui n'ont pas la liberté de mener une vie digne. Ces considérations ne sont pas juxtaposées mais constituent un ensemble cohérent et c'est le sentiment sans doute

1. Voir notre article P.-Y Gomez et P. Wirtz, Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions sociales : le cas de la cogestion allemande, *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise, K 19, 10/2008, p. 1869-1900.*

2. Voir l'ouvrage parfois discutable mais tonique R. Stark, *Le triomphe de la raison, Pourquoi la réussite du modèle occidental est le fruit du christianisme*, Paris, Presses de la Renaissance, 2007.

le plus frappant que procure la lecture de ce texte. Nous avons perdu l'habitude des grandes synthèses présentant une vision cohérente de la société dans toutes ses dimensions et nous sommes assaillis aujourd'hui de réflexions partielles, centrées sur un problème précis et sa solution ponctuelle, isolé du reste des problèmes et de leurs solutions. Dans *Caritas in veritate* rien de tel mais, au contraire, une lecture enveloppante de la société qui propose de faire le lien entre le travail, l'attention aux pauvres, la mondialisation ou l'usage juste de la technologie selon la logique simple de l'humanisme chrétien. Ne serait-ce que pour avoir l'occasion de découvrir qu'une telle synthèse est encore possible, la lecture de l'encyclique vaut la peine d'être proposée, tant ce type de texte est devenu chose rare dans notre monde intellectuel décousu.

Un second élément pourra frapper le lecteur, c'est le réalisme dont fait preuve l'encyclique sur la nature humaine. L'homme est vu comme étant, par hypothèse, ni bon ni mauvais. Selon la tradition chrétienne, il est appelé au bien pour s'accomplir pleinement mais il peut choisir librement de faire le bien ou le mal. Il n'y a donc pas d'*a priori* moral pour expliquer la société et son développement et donc pas d'organisation idéale qui assurerait le bien-être collectif à tous les coups. Le monde n'est jamais que ce qu'en font les hommes, bon s'ils font le bien, injuste s'ils commettent l'injustice.

Cela nous change des idéologies dominantes, marxiste ou libérale, dans lesquelles baigne la pensée économique et gestionnaire depuis des décennies. Pour les marxistes, l'homme est intrinsèquement bon et c'est la société qui l'aliène. En changeant, de manière révolutionnaire, la société présente on pourra libérer l'homme, construire un monde nouveau et un avenir radieux. C'est peu dire que la réalité n'a pas validé cette hypothèse sur l'homme... Y compris dans la société communiste le juste côtoyait l'injuste et le présent ne fut jamais vraiment radieux. Pour les libéraux, au contraire, l'homme est intrinsèquement animé par la recherche de son profit personnel et qu'importe qu'il veuille le bien ou le mal. « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme ; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage. Il n'y a qu'un mendiant qui puisse se résoudre à dépendre de la bienveillance d'autrui* » a dit Adam Smith dans « La Richesse des Nations », (1776, chapitre 2), sentence souvent citée pour caractériser une société libérale indifférente à la recherche explicite du bien mais pour laquelle la performance globale est le résultat involontaire de la poursuite des intérêts privés. Les crises successives du capitalisme, au nombre desquelles celle que nous vivons depuis 2008, montrent

que cette vision de l'homme est tout aussi erronée que la vision marxiste. Si on laisse réellement agir chacun selon son intérêt égoïste, la société implose du fait d'une spéculation dissipative ou elle se bloque du fait de la perte de confiance généralisée. On ne peut pas ignorer que la recherche du bien par les individus permet aussi de réaliser le bien de la société : cela est aussi vrai dans l'entreprise que dans la nation.

Ces deux idéologies sont marquées par une conception univoque et simpliste de l'action humaine, naturellement généreuse pour l'une, naturellement égoïste pour l'autre. **Or le texte de Benoît XVI traduit, dans la tradition de la pensée chrétienne, une réflexion plus complexe de l'action humaine.** Parfois, elle est conduite par la recherche du bien – il faut alors l'encourager ; Parfois elle se traduit par des pratiques injustes – il faut alors la dénoncer. Le bon fonctionnement de la société doit tenir compte de cette anthropologie nuancée : ainsi, les institutions comme l'État, le marché, les syndicats ou les entreprises sont considérées, non comme des absolus, mais comme de simples moyens permettant d'encourager le bien ou de contenir l'injustice. **Ce réalisme chrétien sera sans doute particulièrement apprécié des gestionnaires qui savent combien l'action humaine et sa gestion ne peuvent se réduire à des recettes idéologiques fixant soit à l'Etat, soit au marché, soit même à l'entreprise un rôle exclusif.** C'est la combinaison des forces institutionnelles qui permet le développement véritable que ce soit au niveau des nations ou à celui des entreprises.

Le gestionnaire pourra aussi trouver à la lecture de *Caritas in veritate* des réflexions sur ses pratiques qui méritent d'être relevées. Certes, compte tenu de la brièveté relative du texte, il ne s'agit que de pistes mais elles sont intéressantes parce qu'elles mettent ainsi certaines pratiques de gestion en cohérence avec une vision globale de la société. On pourra lire, par exemple, un étonnant passage sur l'entrepreneuriat dans lequel le pape insiste sur l'importance de généraliser la possibilité d'entreprendre, y compris à l'intérieur même de l'entreprise. L'entrepreneuriat ne doit pas être l'apanage de certains surdoués, mais doit être encouragé à tous les niveaux, notamment dans le travail parce qu'il est un gage de la liberté des hommes. « *Avant d'avoir une signification professionnelle, l'entrepreneuriat a une signification humaine. Il est inscrit dans tout travail, [...] c'est pourquoi il est bon qu'à tout travailleur soit offerte la possibilité d'apporter sa contribution propre de sorte que lui-même sache travailler à son compte* » (n° 41). Des réflexions très profondes sur l'usage de la technologie constituent entièrement le chapitre 6 de l'encyclique. À une époque où l'évolution des techniques semble imposer ses lois à l'action des dirigeants et dicter leur stratégie, il est intéressant de lire cette invitation à prendre du recul sur l'usage des

technologies, si on veut continuer à les maîtriser. « *Mais la liberté humaine n'est vraiment elle-même que lorsqu'elle répond à la fascination de la technique par des décisions qui sont le fruit de la responsabilité morale. Il en résulte qu'il est urgent de se former à la responsabilité éthique dans l'usage de la technique* » (n° 70). Les gestionnaires qui s'interrogent en particulier sur les effets négatifs que peut avoir la course au surinvestissement technologique dans les entreprises, trouveront ici, non des solutions clés en main, mais vraisemblablement un encouragement à résister à cette logique qui nie finalement la dynamique du choix entrepreneurial.

Enfin, l'encyclique insiste fortement sur le rôle que joue **la gratuité dans le bon fonctionnement de l'économie**. On aurait tort de considérer que cette affirmation est simplement morale car elle s'inspire en fait, comme nous l'avons dit plus haut, d'importants travaux d'économistes. Ceux-ci ont montré que sans une part de gratuité dans les actions humaines, l'économie n'est pas possible. Par exemple, dans une entreprise, le transfert d'informations, la formation des plus jeunes par ceux qui partent à la retraite, la transmission de la culture et des valeurs, l'encouragement ou la bienveillance nécessaire au travail collectif sont assurés gratuitement – et c'est heureux – pour que l'entreprise fonctionne. Si tout était

calculé et évalué, comme on le croit naïvement, les coûts d'organisation seraient si importants que les entreprises ne pourraient subsister. Or le don gratuit et le plaisir que procure ce don, font partie de la nature humaine. C'est pour avoir ignoré cela que nombre d'entreprises se sont empêtrées dans des dispositifs de contrôle policier aussi sophistiqués qu'inefficaces et, plus grave encore, qu'elles ont découragé le gratuit en récompensant systématiquement ce qui se calcule. De proche en proche, c'est toute une société qui s'est ainsi privée de la puissance efficace que constitue *une certaine part de gratuité* pour le bon fonctionnement de son économie. En rappelant cette dimension, notamment à un moment de notre histoire où la crise traduit manifestement les incompréhensions des mécanismes de l'économie par ceux qui prétendent la gérer, le pape ouvre des perspectives d'analyse et de pratiques plutôt stimulantes.

On le voit, **l'encyclique Caritas in veritate** ne concerne pas exclusivement ceux qui font référence à la foi catholique. Elle **doit être lue comme un texte important** d'une institution importante, qui a ses convictions et sa logique que l'on partage ou non, mais qui propose à tous une synthèse cohérente sur les opportunités et les risques que permet le développement économique mondialisé. **Par ces temps de disette intellectuelle, on ne peut manquer de saluer un effort si remarquable.**

ABONNEMENTS, ACCÈS ILLIMITÉ À TOUTE LA REVUE SUR INTERNET



www.larsg-revue.com

(voir aussi page 16 et 208)

et toujours, le blog de la rédaction (voir page 193),
et désormais, votre revue se trouve également sur ECONLIT

Le blog de la rédaction : <http://larsg.over-blog.com>

