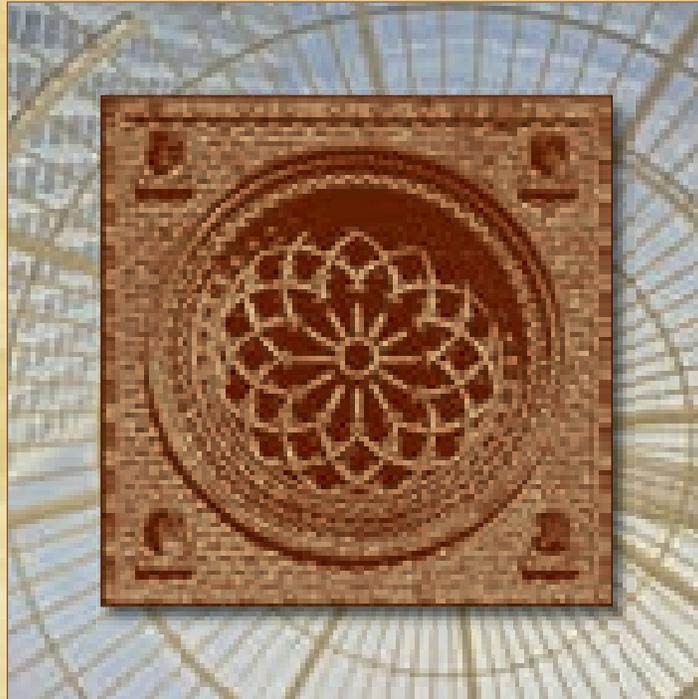


CONSEIL PONTIFICAL  
JUSTICE ET PAIX

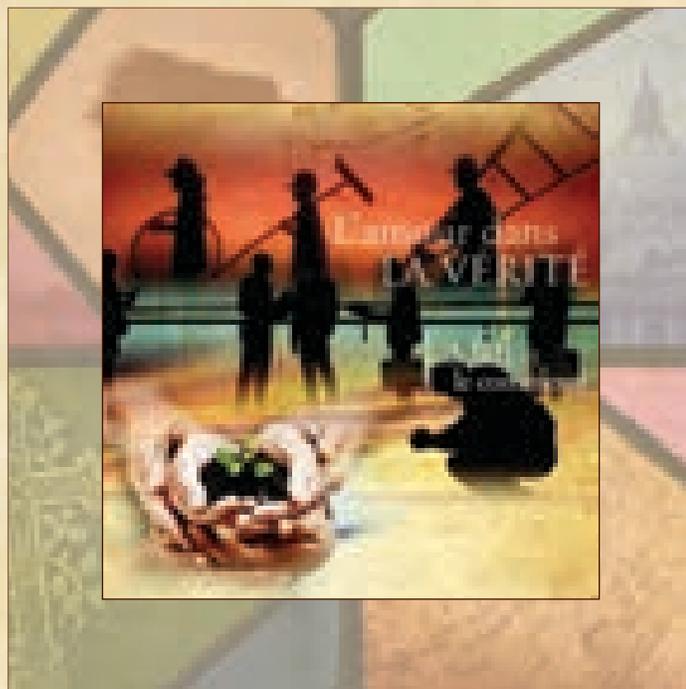


LA VOCATION DU

---

**DIRIGEANT D'ENTREPRISE**

**UNE RÉFLEXION**



Traduction de *Vocation of the Business Leader*, 3<sup>e</sup> édition

Éditeur :

Conseil pontifical Justice et Paix  
Piazza San Calisto, 16  
I - 00120 Cité du Vatican  
[www.justpax.va](http://www.justpax.va)

Co-éditeur de l'édition française :

UNION INTERNATIONALE CHRÉTIENNE  
DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (UNIAPAC)  
17, rue Eugène Delacroix  
F-75116 Paris, France  
[www.uniapac.org](http://www.uniapac.org)

Rome/Paris, novembre 2012

**Du** 24 au 26 février 2011, un séminaire sur le thème *Caritas in veritate : La logique du don et l'éthique des affaires* a été organisé par le Conseil pontifical Justice et Paix (CPJP), en collaboration avec le *John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought* du *Center for Catholic Studies* de l'Université St Thomas au Minnesota et avec la Fondation Ecophilos. Faisant suite à la conférence d'octobre 2010 sur le thème *Caritas in veritate et les États-Unis d'Amérique* que le CPJP avait organisée en partenariat avec l'*Institute for Advanced Catholic Studies* de Los Angeles, cette rencontre a permis de poursuivre l'étude du rôle des organisations du monde des affaires à la lumière de l'encyclique sociale *Caritas in veritate* du pape Benoît XVI. Ces deux rencontres étaient inspirées par la ferme conviction de l'Église que tout chrétien doit répondre à l'appel du Créateur à faire preuve de charité, en fonction de sa vocation et du degré d'influence qu'il exerce dans la vie de la *polis* (CIV, 7).

Des dirigeants et dirigeantes d'entreprise, des universitaires et des experts dans le domaine ont entrepris des discussions pendant trois jours sur un ensemble de textes qui avaient été publiés au préalable. Le travail intensif de cette rencontre a abouti à la décision de rédiger un *vade-mecum* destiné aux personnes qui travaillent dans les affaires, et qui serait également un guide qui pourrait être utilisé par des professeurs de gestion pour leur formation et pour l'enseignement dans les écoles et les universités. C'est ainsi qu'ont vu le jour les réflexions que propose le livret *La vocation du dirigeant d'entreprise*. Ce texte est destiné à servir d'aide didactique au sujet 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 l'exploitation intensive des technologies de communication, les pratiques financières court-termistes et les changements culturels 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, ce qui leur permet un véritable développement intégral au travail ; et enfin, le souci de la *création de richesses durables* ainsi que leur *distribution équitable* parmi les différentes parties prenantes.

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**  
**Monseigneur Mario Toso**

---

Le leadership  
La logique du don

---



### RÉSUMÉ

Lorsqu'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 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, 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 collectifs au bien commun existent sous maintes formes : la corruption, l'absence de règles de droit, les tendances à la cupidité, une mauvaise gestion des ressources, etc. Mais, sur le plan personnel, l'obstacle principal 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 explore la solution à l'idolâtrie de la réussite matérielle en utilisant trois outils : *voir, juger, 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 quatre « signes des temps » qui ont une incidence sur les affaires d'aujourd'hui : la globalisation, les technologies de l'information, les changements culturels et la financiarisation.



- 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* 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.



- Les *changements culturels*, enfin, au sens large, 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 peut-être 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

de 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 celles qui 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 permettent à la dirigeante et au dirigeant d'entreprise de centrer leurs activités sur :

- 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.

---

La sagesse  
pratique

---



## 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 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 et de perturbations économiques graves, et il a connu 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 réglementés d'une manière efficace par les gouvernements, ils contribuent de façon irremplaçable au bien-être matériel et même spirituel de l'humanité. Lorsque les activités commerciales se déroulent de façon équitable et efficace, 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 de leur investissement. De même, pour la communauté humaine, les ressources communes sont exploitées à de bonnes fins et par conséquent, il y a un accroissement de l'ensemble du bien commun.

---

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 et la discipline. 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 courent le risque d'être socialement exclus 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. Lorsqu'une entreprise réussit, la qualité de vie des gens peut être sensiblement améliorée ; mais lorsqu'elle subit un échec, il peut y avoir des retombées désastreuses. Une économie de marché doit se fonder sur la poursuite du bien commun en toute liberté. Mais la liberté sans vérité mène au désordre, à l'injustice et à la fragmentation sociale. En l'absence de principes directeurs et d'un leadership faisant preuve de vertu, l'entreprise peut devenir un endroit où l'opportunisme l'emporte sur la justice, où le pouvoir corrompt la sagesse, où les instruments techniques se désintéressent de la dignité humaine, et 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 là où elle peut éclairer utilement leurs activités quotidiennes, ces hommes et ces femmes jouent un rôle important dans la promotion et la concrétisation de principes sociaux éthiques. 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. Depuis les PDG jusqu'aux chefs d'équipe ou aux personnes exerçant une influence moins directe, ceux que nous appellerons 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 le pape Benoît XVI accueille de façon positive cette pluralité des formes institutionnelles<sup>1</sup>.

---

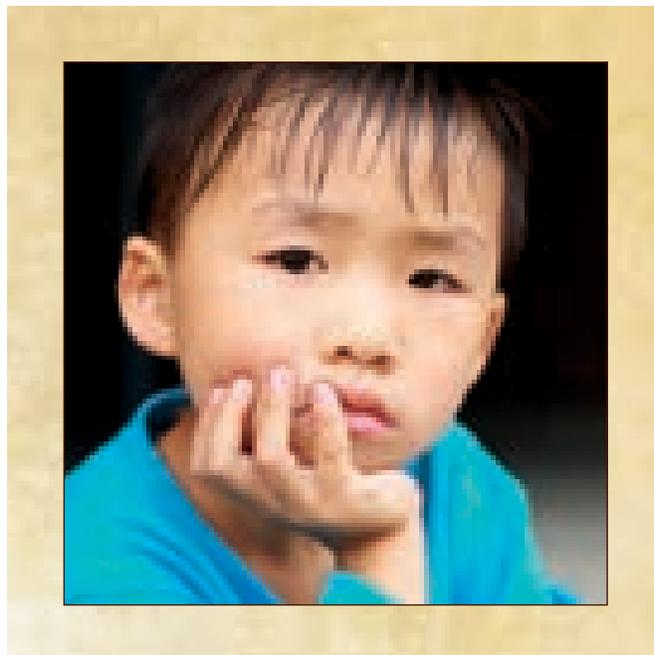
**6.** La vocation d'un responsable d'entreprise (quelle que soit sa fonction) est un véritable appel, tant sur le plan humain que chrétien. Son importance dans la vie de l'Église et dans l'économie mondiale ne saurait être surestimée. Les responsables d'entreprise sont appelés à concevoir et à élaborer 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 atteindre leur objectif, à savoir celui de la promotion du bien commun, elles doivent être fondées sur la vérité, le respect des engagements, la liberté et la créativité.

---

**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. Le bienheureux Jean-Paul II nous rappelle dans *Laborem Exercens* : « L'homme créé 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 de la création »<sup>2</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.



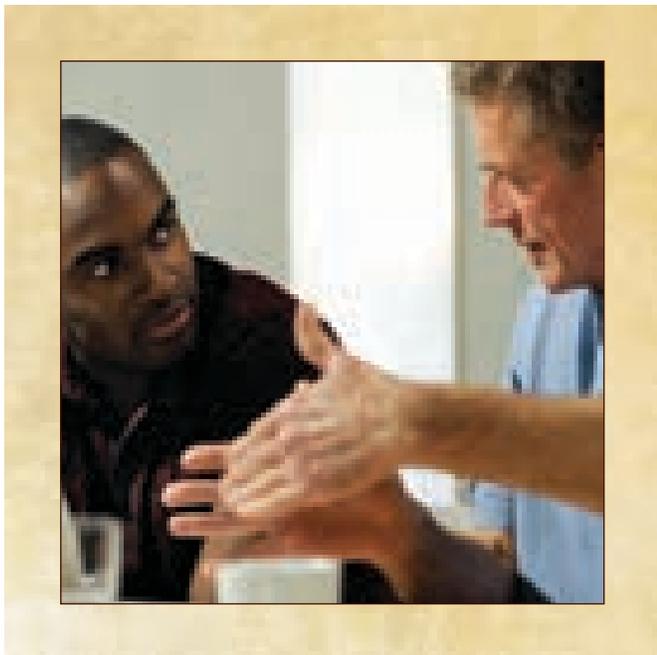
**9.** Les entreprises peuvent certainement être un facteur de bienfaits pour toute la société, et nombreuses sont celles qui réalisent leurs promesses morales et économiques. Cependant, de multiples obstacles peuvent aussi se dresser contre cette réalisation. Un certain nombre de ces obstacles leur sont extérieurs, et leurs responsables, dans la plupart des cas, disposent de moyens très limités pour les combattre. Ces obstacles comprennent l'absence de lois ou de réglementations internationales, la corruption, la concurrence ruineuse, le capitalisme de connivence, une intervention de l'État excessive ou une culture hostile à toute forme d'entrepreneuriat. D'autres obstacles sont internes, tels que la tendance à considérer et à traiter les employés comme de simples « ressources » ; la tendance à traiter l'entreprise elle-même comme un simple produit de base (en la « marchandisant ») ; le rejet du rôle nécessaire de l'État quant à la régulation des marchés financiers ; 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.

---

De carrière  
à vocation

---





**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 concile Vatican II a décrit « 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>3</sup>. L'écart entre les exigences de la foi et celles du travail professionnel 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 véritable succès<sup>4</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>5</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 ; lorsque domine une mentalité utilitariste ou opportuniste. 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 XVI dans son encyclique sociale *Caritas in veritate*<sup>6</sup> ; et les dirigeants d'entreprise doivent chercher attentivement à éviter l'attrait de l'idolâtrie.

**12.** Les nombreuses pressions 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. Elles incitent à accorder une importance excessive aux ressources matérielles et au succès matériel. 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 égoïsme, par fierté, par avidité ou par anxiété, il peut être tenté de réduire l'objectif de son entreprise à une simple maximalisation des profits, à une augmentation de sa part du marché ou à tout autre but uniquement économique. 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 clairement la situation, 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, d'une manière conforme aux enseignements de la Foi<sup>7</sup>. La partie suivante de cette réflexion est organisée en conséquence selon ces trois moyens : *voir, juger, agir*.

### 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>8</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 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. Ici, le but 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 bons et leurs mauvais aspects 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, il y en a quatre qui se distinguent particulièrement et qui méritent d'être cités parce qu'ils ont fondamentalement changé le contexte économique au cours du dernier quart de siècle. Les trois premiers sont étroitement interreliés : (1) la globalisation, (2) les nouvelles technologies de communication et (3) la financiarisation de l'économie. Le quatrième facteur, 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. Il y a, bien entendu, de nombreux autres facteurs qui ont une incidence sur les affaires (entre autres, la réglementation publique, le rôle des autorités internationales, les syndicats, les problèmes environnementaux, les conflits entre le travail et la famille). Tous ces facteurs méritent d'être analysés mais, par souci de concision, nous nous en tiendrons aux quatre principaux facteurs mentionnés précédemment.



**18.** *La globalisation* : L'apparition d'un ordre économique mondial doit représenter un des aspects caractéristiques les plus importants de notre époque. Le terme « globalisation » identifie un processus d'intensification global du mouvement des intrants et des extrants, plus particulièrement ceux de la main-d'œuvre et du capital, et par conséquent des interconnexions sociales plus intenses. Avec la fin de la guerre froide et l'émergence de nombreux marchés, le terrain d'activité des relations commerciales 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. En même temps, l'accroissement de la production à l'échelle mondiale s'est accompagnée de plus grandes inégalités dans la distribution de richesses et de revenus, tant à l'intérieur des pays qu'entre les États. Les zones économiques régionales, avec la libre circulation de biens, voire de monnaies uniques, favorisent l'échange 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. Particulièrement lorsqu'il y a une monnaie unique, les limitations qui en résultent pour les gouvernements locaux ou nationaux essayant d'adopter une politique économique efficace, et spécialement lors d'une crise localisée, pourraient mettre des systèmes politiques tout entiers en difficulté. Par ailleurs, les marchés relativement homogènes culturellement font place à des marchés fortement diversifiés. Ce phénomène est positif dans la mesure où il permet à des cultures différentes d'entrer davantage en communication les unes avec les autres. Mais il faut examiner attentivement le risque qu'une concurrence trop agressive et une standardisation des produits créent un danger d'impérialisme culturel et de réduction de la diversité. Benoît XVI a résumé ces forces divergentes en remarquant qu'« une société toujours plus globalisée nous rapproche mais elle ne nous rend pas frères »<sup>9</sup>.

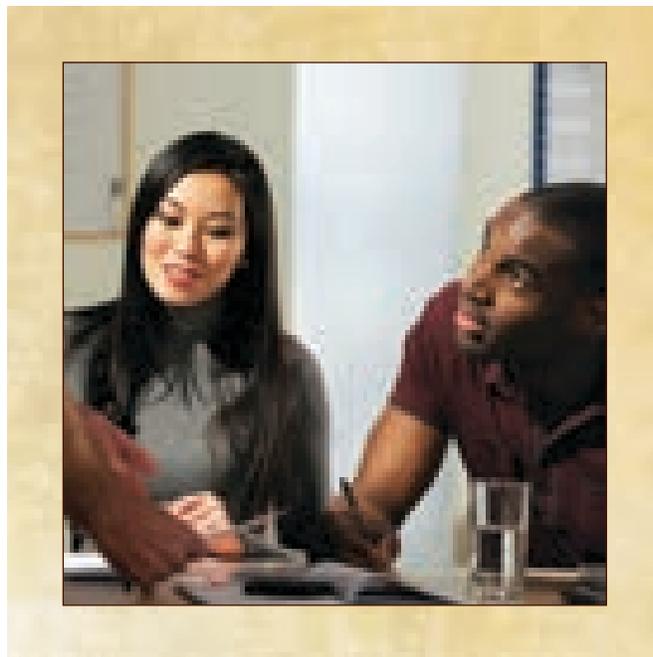


**19.** Derrière tous ces changements se cache la réalité fondamentale que *le capital a acquis une liberté nouvelle* : il n'a plus besoin de rendre des comptes aux gens vivant dans les pays où les profits sont réalisés<sup>10</sup>. Tout se passe comme si le pouvoir économique avait acquis un statut extraterritorial. Les entreprises sont capables de réagir à des occasions de profit tout à fait indépendamment de leurs autorités nationales, et de ce fait, elles jouent un rôle clé, non seulement dans l'organisation de l'économie, mais aussi dans celle de la société. La globalisation est ainsi en train de modifier les fondements de l'économie et 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, et par conséquent, elle a le pouvoir d'œuvrer au service du bien ou du mal.

**20.** *Les technologies de communication*<sup>11</sup> : La révolution qu'a provoquée Internet dans les technologies de communication a 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. De tels produits et de telles solutions ont réduit les coûts des connexions à travers le monde. Les 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 ou d'intervenants sont habilités à faire pression sur les entreprises multinationales et à contribuer à la médiatisation de pratiques inacceptables telles que le non-respect des droits de l'homme ou la destruction de l'environnement, notamment dans des régions les plus pauvres du monde. Cet activisme réduit les désavantages concurrentiels subis par les entreprises qui ont toujours cherché à se comporter d'une manière responsable dans ces régions du monde.

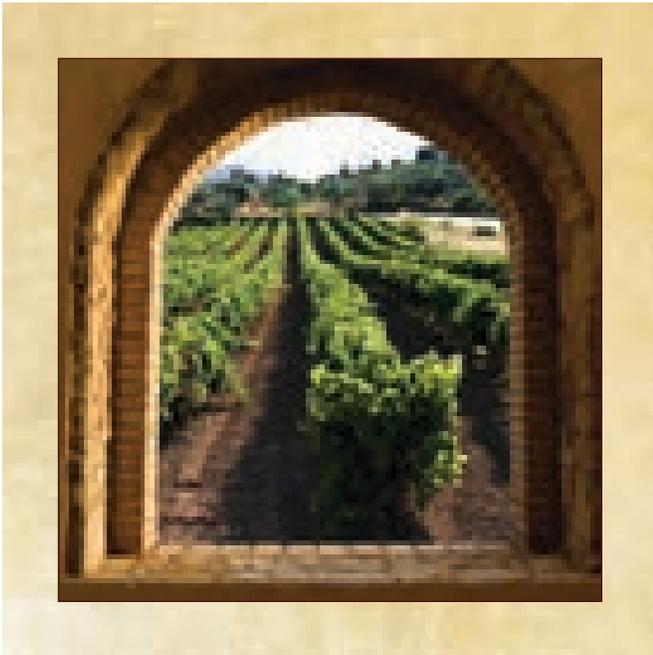
21. Du côté négatif, nous vivons actuellement dans un monde marqué par la gratification instantanée et la surinformation. Dans un tel monde, comme nous l'avons tous constaté, « l'important cède le pas à l'urgent ». Chaque message devient prioritaire puisque la communication instantanée accapare toute 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. Confrontés à ces difficultés dans la préparation et l'explication de décisions, les dirigeants et dirigeantes d'entreprise font appel à leur expérience personnelle. Dans ce contexte, leurs valeurs et croyances sont d'autant plus essentielles pour façonner leurs décisions.

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 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 actuelle 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'investissements 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. Ce secteur représente un développement important à croissance rapide qui est destiné à croître davantage d'après les résultats prometteurs obtenus pendant la crise financière. Le document *Caritas in veritate* souligne que ce type d'investissement 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>12</sup>.



23. Malgré ces évolutions positives, la financiarisation 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. Parallèlement à la marchandisation, apparaissent les mentalités *court-termistes* où les responsables d'entreprise se concentrent sur le potentiel de succès à court terme et sous-estiment les conséquences négatives de leur choix, notamment lors 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. Le pape Benoît XVI 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>13</sup>.

**24.** *Les changements culturels* : Comme nous l'avons déjà précisé, l'impact de ces nouvelles dynamiques de relations internationales qu'a rendu 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 ne cherche plus à faire des sacrifices 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 favoriser une culture de gratification immédiate.



**25.** 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 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>14</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.

**26.** Il ne fait pas de doute que la globalisation, les communications améliorées et la financiarisation peuvent avoir des effets positifs pour la communauté humaine. Un respect raisonnable pour la performance financière à court terme peut être positif, tant qu'il aide à orienter la prise de décision, sans pour autant être le seul critère qui soit pris en compte. 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 »<sup>15</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

**27.** Pour composer avec le monde plutôt complexe des affaires, tel que nous l'avons décrit dans la partie précédente, les responsables d'entreprise doivent 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.

**28.** 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>14</sup>. C'est cette relation, cet appel à aimer qui, si nous le lui permettons, anime et dynamise la vie de tous les chrétiens. Cet appel à aimer implique un certain nombre de devoirs éthiques et religieux pour tous les chrétiens, mais plus particulièrement pour les responsables d'entreprise. Ces devoirs sont déterminés dans ce que l'Église appelle sa tradition sociale, un dialogue vivant entre la foi, la raison et l'action. 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). Comme toutes les traditions, elle 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.

---

**29.** 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. Ces principes et cette vision offrent des orientations vers l'excellence en affaires, puisqu'ils sont fondés sur ce qu'est la personne humaine, et sur une conception optimale de l'épanouissement humain dans le monde des affaires, dans la communauté et dans le monde.

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

**30.** *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 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>17</sup>. Nous possédons cette dignité pour la simple raison que nous sommes des êtres humains. Cette dignité n'est jamais une réalisation, ni le don d'une autorité humaine ; elle ne saurait être perdue, confisquée, enlevée. Tous les êtres humains, quelles que soient leurs caractéristiques et leur situation individuelles, possèdent cette dignité conférée par Dieu.

**31.** En raison 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>18</sup>.

---

**32.** 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.

---

**33.** Certes, comme la destinée 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, non seulement l'épanouissement sur cette terre est un élément important d'une bonne vie humaine, mais le fait de manquer de certains biens matériels (ainsi que le fait d'en avoir trop) peut souvent faire obstacle à la poursuite de la vertu et de la sainteté, ou nous en éloigner.

---



**34.** *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. Le concile œcuménique 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>19</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 tous les collaborateurs. 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.

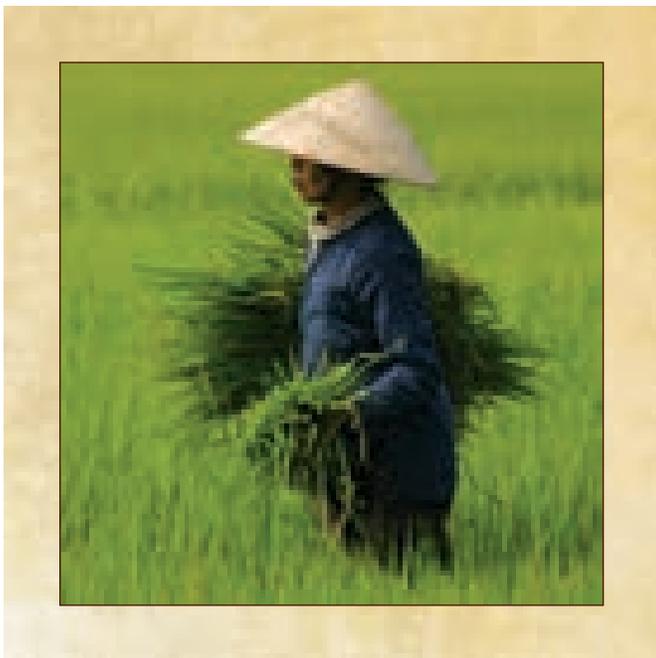
**35.** Les entreprises créent un bon nombre des conditions importantes qui contribuent au bien commun de la société en général. Leurs produits et services, les emplois qu'elles créent, et l'excédent économique et social qu'elles rendent accessible à la société, font partie des fondements du bien-être d'une nation et de l'humanité tout entière. 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. Leur contribution est optimisée lorsque leurs activités respectent la dignité des humains comme êtres intelligents, libres et sociaux et lorsqu'elles voient ce choix d'orientation comme une fin en soi.

Le besoin  
global



**36.** 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, 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 ou de ces éléments du bien commun. 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.

**37.** 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. 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. Par exemple, 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 l'entreprise 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.



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

**40.** Les entreprises qui réussissent arrivent à identifier et cherchent à répondre aux véritables besoins humains et cela, avec un niveau d'excellence très élevé, 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 agro-alimentaire, 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.

**41.** *En contribuant au bien commun*<sup>20</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>21</sup>. L'entreprise est par sa nature orientée vers autrui : une entreprise rassemble 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>22</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 micro-finance, l'éducation, l'investissement social et les produits issus du commerce équitable, les soins de santé, ou le logement social – mais aussi tout ce qui contribue à la perfection et au développement intégral des humains – cela peut 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.

## **II. DES PRINCIPES ÉTHIQUES PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES**

**38.** 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 dans une économie de marché. La finalité profonde immuable 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 :

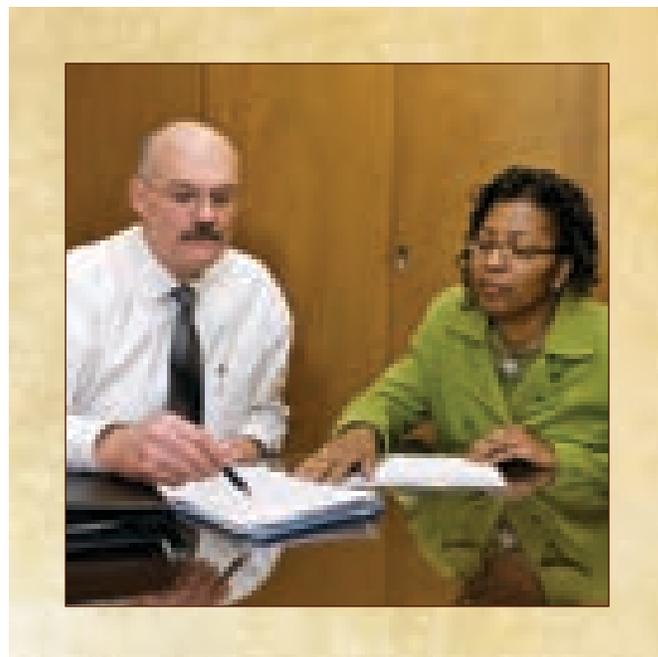
- apporter une réponse aux véritables besoins humains par la création, le développement et la production de biens et de services ;
- organiser un travail positif et productif ;
- utiliser leurs ressources en vue de créer et partager les richesses et la prospérité de façon durable et soutenable.

**39.** 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. Ces principes pratiques se fondent sur des principes fondamentaux et visent le respect de situations multiculturelles et multiconfessionnelles qui caractérisent le monde 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.

**42.** 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>23</sup> : « 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>24</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, comme par exemple dans les cas de la vente de drogues non thérapeutiques, de la pornographie, des jeux d'argent, des jeux vidéo violents et d'autres produits nocifs. 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>25</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 la simple utilité.

---

**43.** *La solidarité avec les pauvres* : La production de biens et de services comporte « une chaîne de solidarité qui s'étend progressivement »<sup>26</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, y compris des gens ayant des besoins spécifiques qui sont souvent oubliés dans un marché à la recherche de profits à court terme<sup>27</sup>. Le chef d'entreprise chrétien doit rester attentif aux occasions de servir les populations qui seraient autrement oubliées. Il considère cette préoccupation non seulement comme sa véritable responsabilité sociale mais aussi 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>28</sup>.

#### **ORGANISER UN TRAVAIL POSITIF ET PRODUCTIF**

**44.** 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 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 et la capacité des salariés à s'épanouir dans leur travail. Le bienheureux Jean-Paul II explique 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 sa capacité de connaissance qui apparaît dans le savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres »<sup>29</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. Une telle façon d'organiser serait favorisée par une réglementation garantissant que les relations économiques et les mentalités des personnes peuvent se développer de façon durable et soutenable et garantissant également que les entreprises vertueuses peuvent faire preuve d'excellence et profiter effectivement de leurs réalisations.

**45.** *Promouvoir un travail digne* : Le pape Pie XI en 1931 trouvait scandaleux que « la matière inerte sort ennoblie de l'atelier, tandis que les hommes s'y corrompent et s'y dégradent »<sup>30</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. Le bienheureux Jean-Paul II a parlé de la « dimension subjective du travail » qui le distingue de sa « dimension objective ». Il a exposé une vision magnifique, soulignant 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 d'un cadre, d'un agriculteur, d'un portier, d'un ingénieur ou d'un artisan, 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 du travail doivent être cherchées surtout, non pas dans sa dimension objective mais dans sa dimension subjective »<sup>31</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.

**46.** 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>32</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, le contexte du travail 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. Les chefs d'entreprise doivent être capables d'affecter la bonne personne au bon poste, c'est-à-dire un poste qui lui permet de se développer. Les chefs d'entreprise doivent disposer de la liberté et du pouvoir de faire cela. 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, 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. L'encyclique *Mater et magistra* 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 éteindre 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>33</sup>.

**47.** *Créer des structures de subsidiarité* : 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 son intelligence et de sa liberté. La dignité des personnes n'est jamais respectée si cette intelligence et cette liberté sont restreintes ou supprimées 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 implique que nous ne devons en aucun cas oublier de façon arbitraire la liberté et la capacité de décision de ceux qui sont les premiers à subir les effets d'une activité. Comme le bienheureux Jean-Paul II l'a souligné, « 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>34</sup>.

La subsidiarité



**48.** 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 notre intelligence et notre liberté 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 se développer. 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.

**49.** Le principe de subsidiarité renferme une grande sagesse pour les chefs d'entreprise. Il les encourage à utiliser leur pouvoir au service de leurs collaborateurs, de sorte qu'ils soient toujours amenés à se demander si leur autorité sert 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 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 les répercussions de ces décisions ne dépassent pas le domaine de responsabilité de la personne ou du groupe.
- Veiller à ce que les salariés disposent des bons outils, de la formation adéquate et de l'expérience nécessaire pour pouvoir effectuer correctement 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.

**50.** 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.

### **CRÉER DES RICHESSES DURABLES ET SOUTENABLES, ET LES DISTRIBUER DE FAÇON ÉQUITABLE**

**51.** 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. 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>35</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 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.

## SIX PRINCIPES CONCRETS DESTINÉS AUX CHEFS D'ENTREPRISE

Le principe du respect pour la **dignité humaine** et de la poursuite du **bien commun** représentent 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.

- **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 en difficulté qui seraient oubliées sans cette aide.

- **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 d'exercer des pouvoirs et d'assumer des responsabilités qui contribuent à leur mission.

- **Créer des richesses durables et soutenables et les distribuer de façon équitable**

5. Les entreprises sont responsables de la bonne gestion des ressources humaines, financières ou environnementales qu'elles ont reçues.
6. Les entreprises agissent de manière juste quant à l'affectation des ressources à toutes les parties prenantes : les salariés, les clients, les investisseurs, les fournisseurs, et la communauté.

**52.** *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>36</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 – surplus qui assure la survie de l'entreprise à long terme. 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 raisonnables afin 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.

**53.** Bien que la rentabilité soit un indicateur de la santé de l'organisation, elle n'est ni le seul ni le plus important facteur nous permettant d'évaluer la performance de l'entreprise<sup>37</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>38</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.

**54.** La bonne gestion de l'environnement tant naturel que culturel est aussi importante que les ressources financières. Comme le pape Benoît XVI 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>39</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 rendre fructueuse, mais nous n'avons pas carte blanche pour l'exploiter de façon inhumaine selon notre gré.

**55.** *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)<sup>40</sup>.

---

**56.** 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>41</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>42</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.

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

**57.** Ces six principes nous indiquent le but, la raison d'être de l'entreprise qui, comme le décrit le bienheureux 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>43</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 ».

---

**58.** Si nous considérons l'entreprise comme une communauté de personnes, il devient évident que les liens qui nous unissent 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 société de capital »<sup>44</sup> où les intérêts personnels, les contrats, l'utilité et l'exploitation maximale des gains financiers épuisent sa raison d'être. 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>45</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>46</sup>.

---

**59.** La création d'une entreprise qui est une véritable communauté de personnes fondée sur les six principes énoncés ci-dessus 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 énoncés ci-dessus 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.

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

**60.** « Plus que jamais, » écrit le bienheureux Jean-Paul II, « 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>47</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>48</sup>.

**61.** 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.

**62.** 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>49</sup>. Sans ces praticiens et les organismes qui les soutiennent, la tradition sociale de l'Église catholique devient une série de textes inanimés 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)

**63.** 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. Nous avons été témoins de 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. 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. 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>50</sup>.

**64.** 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 cadre du témoignage rendu au Christ Sauveur »<sup>51</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.

---

**65.** Le pape Benoît XVI 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>52</sup>. La charité « est la force dynamique essentielle du vrai développement de chaque personne et de l'humanité tout entière »<sup>53</sup>. Donc, lorsque nous disons que les chefs d'entreprise doivent agir, cela veut dire qu'ils doivent « recevoir » autant que « donner ».

---

**66.** *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 particulièrement 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 le complexe quasi-nietzschéen du surhomme. Certains sont portés à penser qu'ils *déterminent et créent* leurs propres principes, plutôt que de les *recevoir*<sup>54</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 surestiment l'importance de leurs réalisations.

---

**67.** Le pape Benoît XVI, avant son pontificat, écrivait que la personne « parvient au sens le plus profond de son être »<sup>55</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>56</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.

---

**68.** 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. Le premier acte auquel l'Église convie le chef d'entreprise est celui de recevoir les sacrements, d'accepter les Écritures, de respecter le jour du Seigneur, de prier, d'observer le silence et d'autres disciplines de la vie spirituelle. Pour un chrétien, ce ne sont pas là des actions facultatives ou des actes privés séparés ou déconnectés de la vie de l'entreprise.

---

**69.** Le jour du Seigneur, par exemple, n'est pas simplement une période de repos. Ce n'est que dans notre éloignement du travail que nous pouvons en saisir le sens le plus profond. Le pape Benoît XVI nous éclaire cette connexion : « l'enseignement biblique sur le travail trouve son couronnement dans le commandement du repos »<sup>57</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. 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>58</sup>.

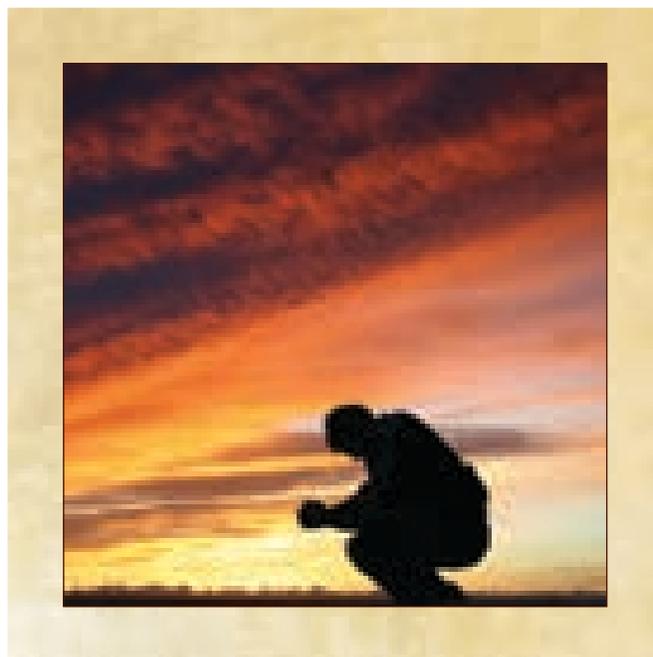
---

**70.** 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 le bienheureux 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>59</sup>. Si nous ne puisons pas aux sources profondes de la prière et de la réflexion, nous pourrions difficilement voir, par exemple, comment les responsables d'entreprise pourront résister aux attraits 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. Les technologies de l'information nous orientent vers les décisions instantanées, elles peuvent donc créer leur propre logique qui fragilise la mise en œuvre des principes sociaux de l'Église, à moins qu'elles ne soient utilisées de façon ordonnée par des praticiens qui savent aussi être contemplatifs pour être efficaces.

---

**71.** *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>60</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 ?

---



**72.** 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 sociaux de l'Église nous aident à orienter l'entreprise vers un ensemble de comportements qui favorisent le développement intégral des personnes. Cela nous demande de répondre aux besoins de l'organisation en mettant en œuvre 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.

---

**73.** 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.

**74.** Ce n'est pas le rôle de l'Église de prescrire de façon détaillée les actions des dirigeants d'entreprise. Cela revient aux praticiens, 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>61</sup>. Le pape et les évêques, les enseignants officiels au sein de l'Église, prêchent aux chefs d'entreprise sa doctrine sociale, non 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>62</sup>. Lorsque l'Évangile guide les « *nouvelles réalités* » auxquelles 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.

---

**75.** 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.

---

**76.** 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>63</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 détaché des exigences de la justice. La véritable prudence informe l'esprit du responsable d'entreprise en posant les bonnes questions et en discernant les bonnes lignes d'action en vue de créer des sociétés bonnes et justes qui peuvent contribuer au bien commun.

---

**77.** 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 ce qui est concret et *possible* dans une situation précise (en fonction des moyens et ressources disponibles). Par exemple, l'enseignement de la sagesse 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 vraiment 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>64</sup>.

---

**78.** Les employeurs indirects jouent un rôle important dans l'économie, certes, mais ils ne doivent jamais occulter la responsabilité des employeurs directs. Les entreprises ne doivent jamais complètement abandonner 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 le pape Benoît XVI : « 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>65</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. 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 de façon efficace 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.

**79.** 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>66</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, qui peuvent être utiles dans certaines circonstances, s'exposent au risque d'être instrumentalisées, et ne réussiront pas à promouvoir le développement intégral des personnes au sein de l'entreprise.

---

**80.** 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 (voir en appendice « Un examen de conscience pour le chef d'entreprise » qui porte une réflexion sur trois objectifs de la vie au quotidien).

---

La sagesse,  
la justice



## CONCLUSION

**81.** En guise de conclusion de cette réflexion, nous devons admettre que les défis auxquels doivent faire face les entreprises et la société en général sont considérables. Les dirigeants d'entreprise peuvent s'exposer à des doutes quant à leur propre capacité d'intégrer l'Évangile dans leur travail au quotidien. Accablés par les lourds défis 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.

---

**82.** 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 la lumière 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 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.
- 

La foi, l'espoir,  
l'amour



**83.** Afin de vivre leur vocation comme des responsables fidèles à leur appel, les dirigeants d'entreprise ont besoin d'être formés dans une culture 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, 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.

---

**84.** 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 vise 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>67</sup>. L'enseignement catholique en administration des affaires a beaucoup accompli, mais il doit continuellement relever de nouveaux défis.

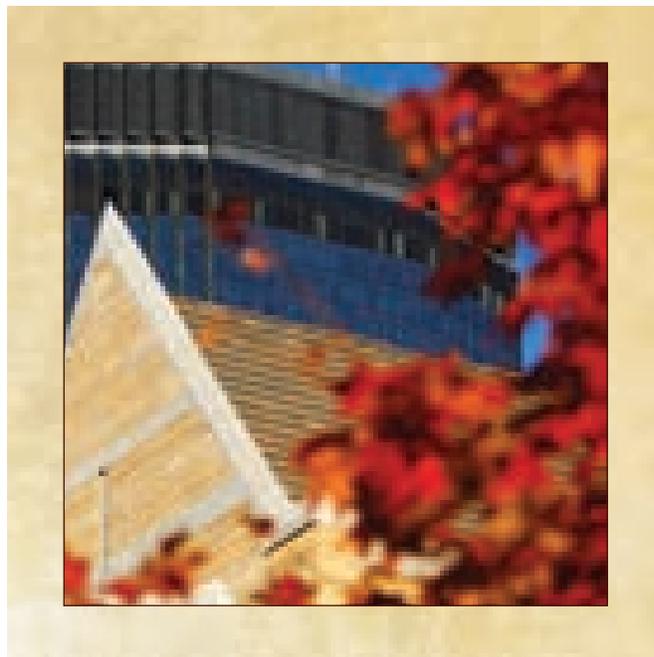
---

**85.** 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.

**86.** 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 une force bienfaisante pour le monde.

---

**87.** 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 de véritables disciples. 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 toujours plus 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 *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-création contribue-t-il véritablement à l'œuvre de création originelle de Dieu ?
- Est-ce que je favorise une culture de vie grâce à mon travail ?
- 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 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 crois qu'une prise en compte de la dignité des personnes dans mes décisions professionnelles va contribuer à la promotion du développement intégral des personnes, tout en rendant mon entreprise plus efficace, plus souple et plus rentable ?

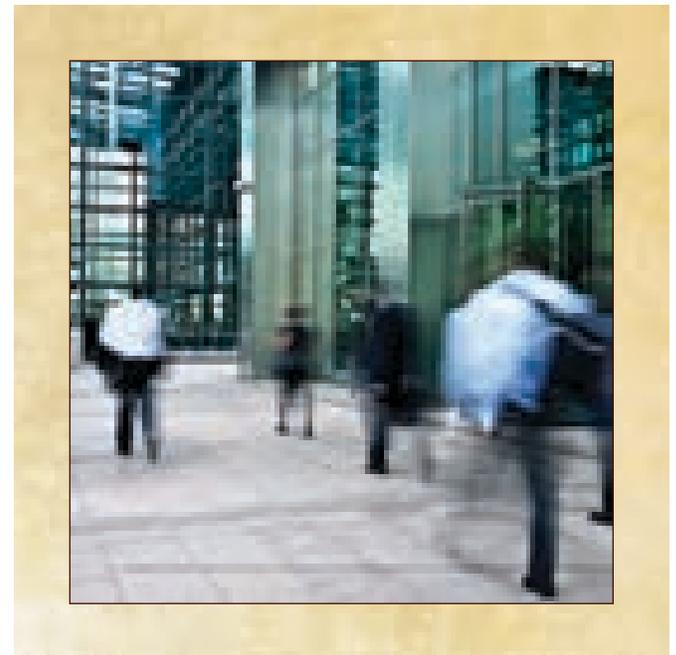
### RÉPONDRE AUX BESOINS DU MONDE

- Est-ce que je perçois que les responsabilités de mon entreprise incombent à toutes les parties prenantes et ne concernent pas les seuls intérêts des propriétaires ?
- 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 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 je suis sensible au fait que si les décisions de l'entreprise ne sont pas fondées sur la dignité des personnes, elles vont avoir tendance à verser dans l'utilitarisme et l'instrumentalisme, donc à s'éloigner de la promotion du développement intégral des personnes dans l'entreprise ?
- 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 ?

### 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 du principe de subsidiarité dans la gestion de mon entreprise ?
- Est-ce que j'assume le risque des décisions prises par des employés de niveaux inférieurs, afin d'assurer une véritable autonomie ?
- 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 mis en œuvre un ensemble de principes définis de façon globale et 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 au-dessus des marges bénéficiaires ?

### **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 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 ?
- 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 ?

### **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 dans mon lieu de travail ?**

## NOTES FINALES

- <sup>1</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate* (2009), 38, 40.
- <sup>2</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Laborem exercens* (1981), 25.
- <sup>3</sup>Le concile Œcuménique Vatican II, Constitution Pastorale *Gaudium et spes* (1965), 43.
- <sup>4</sup>Deutéronome 5, 6–8 : « C'est moi le SEIGNEUR ton Dieu, qui t'ai fait sortir du pays d'Égypte, de la maison de servitude. Tu n'auras pas d'autres dieux face à moi. Tu ne te feras pas d'idole, rien qui ait la forme de ce qui se trouve au ciel là-haut, sur terre ici-bas ou dans les eaux sous la terre. » Traduction œcuménique de la Bible (TOB)
- <sup>5</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 71.
- <sup>6</sup>« 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 », Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 74.
- <sup>7</sup>Jean XXIII, Lettre Encyclique *Mater et magistra* (1961), 236.
- <sup>8</sup>Le concile Œcuménique Vatican II, Constitution Pastorale *Gaudium et spes*, 4.
- <sup>9</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 19.
- <sup>10</sup>Cf. Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*.
- <sup>11</sup>Cf. Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, chapitre 6.
- <sup>12</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 45.
- <sup>13</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 40.
- <sup>14</sup>Parmi les mouvements qui prennent au sérieux la relation foi-affaires : l'économie de la communion d'après le mouvement Focolari ; UNIAPAC ; Legatus ; Woodstock Business Conference ; Compagnia delle Opere au sein du mouvement Communion et Libération.
- <sup>15</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 11.
- <sup>16</sup>Voir Benoit XVI, Lettre Encyclique *Deus caritas est* (2005), 1.
- <sup>17</sup>Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, #108.
- <sup>18</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Sollicitudo rei socialis* (1987), 38.
- <sup>19</sup>Le concile Œcuménique Vatican II, Constitution Pastorale *Gaudium et spes*, 26.
- <sup>20</sup>Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, para. 164–167.
- <sup>21</sup>Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, 338.
- <sup>22</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-bertone/2011/documents/rc\\_seg-st\\_20110616\\_business-ethics\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html)).
- <sup>23</sup>Pie XI, Lettre Encyclique *Quadragesimo anno* (1931), 51.
- <sup>24</sup>Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy* (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115–116.
- <sup>25</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus* (1991), 36.
- <sup>26</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 43.
- <sup>27</sup>Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, para. 192–196.
- <sup>28</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 45.
- <sup>29</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 32.
- <sup>30</sup>Pie XI, Lettre Encyclique *Quadragesimo anno*, 135.
- <sup>31</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Laborem exercens*, 6.
- <sup>32</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Laborem exercens*, 6.
- <sup>33</sup>Jean XXIII, Lettre Encyclique *Mater et magistra*, 83.
- <sup>34</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *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.
- <sup>35</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 35.
- <sup>36</sup>Mt 25, 14–30.
- <sup>37</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 35.
- <sup>38</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 21.
- <sup>39</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 48.
- <sup>40</sup>Conseil pontifical Justice et Paix, *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, 171–181.
- <sup>41</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Sollicitudo rei socialis*, 42.
- <sup>42</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 35.
- <sup>43</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 43.
- <sup>44</sup>John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus annus*, 43.
- <sup>45</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Laborem exercens*, 20.
- <sup>46</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 53.
- <sup>47</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 57.
- <sup>48</sup>Benoit XVI, Discours du Pape Benoît XVI aux participants à la rencontre organisée par le Conseil pontifical justice et paix, à l'occasion du 50e anniversaire de l'encyclique « Mater et magistra » (le 16 mai 2011), [http://www.vatican.va/holy\\_father/Benoit\\_xvi/speeches/2011/may/documents/hf\\_benxvi\\_spe\\_20110516\\_justpeace\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/Benoit_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_benxvi_spe_20110516_justpeace_en.html).
- <sup>49</sup>Certaines de ces organisations font partie d'UNIAPAC ou se sont affiliées à UNIAPAC : Legatus, Woodstock Business Conference ainsi que les nouveaux mouvements tels que l'Économie de Communion du mouvement Focolari, La Compagnia delle Opere (initiative du mouvement Comunione e Liberazione), ou des groupes d'investisseurs tels que l'Interfaith Center for Corporate Responsibility, et d'autres organisations et mouvements comme les parcours Zachée.
- <sup>50</sup>Le concile Œcuménique Vatican II, Constitution Pastorale *Gaudium et spes*, 19.
- <sup>51</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 5.
- <sup>52</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 5.
- <sup>53</sup>Benoit XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 1.
- <sup>54</sup>Friedrich Nietzsche, *Par delà le bien et le mal* (Paris : Hachette, 2004), 154.
- <sup>55</sup>Joseph Ratzinger, *Introduction to Christianity*, trans. J.R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.
- <sup>56</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Veritatis splendor*, 35.
- <sup>57</sup>Benoit 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)
- <sup>58</sup>Voir Jean-Paul II, Lettre Apostolique *Dies Domini* (1998).

<sup>59</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Laborem exercens*, 24.

<sup>60</sup>Hans Urs von Balthasar, *The Christian State of Life*, (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.

<sup>61</sup>Jean-Paul II, Lettre Encyclique *Centesimus annus*, 5.

<sup>62</sup>Benoît XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 7.

<sup>63</sup>Benoît XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 47.

<sup>64</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). Dans le cas où un système de marché est tellement compétitif et dysfonctionnel qu'il pénalise plutôt que de récompenser le juste traitement des salariés, 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 obligé 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 se voir 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. Quels que soient les efforts déployés par les employeurs directs pour 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. 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, bien que ce scénario existe encore dans des pays développés. C'est la raison pour laquelle les « employeurs indirects » sont tellement essentiels pour la détermination des niveaux de salaires.

<sup>65</sup>Voir Benoît XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 40.

<sup>66</sup>Benoît XVI, Lettre Encyclique *Caritas in veritate*, 45.

<sup>67</sup>Voir Jean-Paul II, Constitution Apostolique *Ex Corde ecclesiae* (1990).



CONSEIL PONTIFICAL  
JUSTICE ET PAIX

## ANIMATEURS

---

**Dr. Michael J. NAUGHTON**, professeur et directeur, **John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought, Center for Catholic Studies, Université Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (É.-U.)**

**Soeur Helen ALFORD, O.P.**, Doyenne, **Faculté de sciences sociales, Université Pontificale Saint-Thomas d'Aquin (*Angelicum*), Rome (Italie)**

## PARTICIPANTS

---

**Mgr. Anthony FRONTIERO**, Recteur, **Cathédrale Saint Joseph, Manchester, New Hampshire (É.-U.)**

**Kenneth GOODPASTER**, Chaire en éthique des affaires, **Université Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (É.-U.)**

**André HABISCH**, Professeur, **Éthique sociale chrétienne et société civile, Université catholique d'Eichstätt-Ingolstadt (Allemagne)**

**Robert KENNEDY, DOYEN**, Département d'études catholiques, **Université Saint Thomas, Saint-Paul, Minnesota (É.-U.)**

**M. Pierre LECOCQ**, Président de l'**UNIAPAC (Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprises)**; Directeur général d'**INERGY Automotive Systems, Paris (France)**

**Révérénd Domènec MELE**, Chaire de l'éthique des affaires, **Université de Navarra, IESE (Institut d'études supérieures de commerce), Barcelone (Espagne)**

**Stefano ZAMAGNI**, Professeur d'économie, **Université de Bologne (Italie)**

## EDITING

---

Édition (version anglaise) : **Mark HARRINGTON, Mary CHILD, Elizabeth BRIEL, Robert CZERNY**

Traduction et révision : **Paul WEBSTER, Pierre LECOCQ et Pierre-Yves GOMEZ (France) ; Pierrot LAMBERT et Robert CZERNY (Canada)**



CONSEIL PONTIFICAL  
JUSTICE ET PAIX

**Uniapac**

UNION INTERNATIONALE CHRÉTIENNE DES  
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE