

UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE
LABORATOIRE CREPA
Politique Générale – Organisation – GRH – e-Mangement

Cahier de Recherche

N°84

Extrait de la Thèse de Jean-Luc CASTRO

Soutenue le 26 mars 2002

**Une approche exploratoire de l'influence
des valeurs catholiques du dirigeant
de PME sur son mode de management.**

Chapitre XII :

L'IDENTITE CATHOLIQUE DU DIRIGEANT DE PME

CHAPITRE XII – L'IDENTITE CATHOLIQUE DU DIRIGEANT DE PME

Les données secondaires que nous avons étudiées précédemment ont attiré notre attention sur deux dimensions essentielles à la compréhension du processus d'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME.

Elles ont tout d'abord permis de mettre en avant six grands facteurs susceptibles d'influencer la genèse et le maintien en activité des valeurs catholiques du dirigeant : son éducation religieuse, sa participation passée et présente à des organisations catholiques, sa relation aux chefs d'entreprise chrétiens et aux hommes d'Eglise, sa position vis-à-vis de l'Eglise Catholique, et enfin sa connaissance de l'enseignement social de cette dernière.

Puis, l'étude de l'histoire du CFPC, et notamment de son activité en Loire-Atlantique de 1976 à 1989, a mis en évidence plusieurs modalités par lesquelles s'expriment la participation du dirigeant à ce mouvement patronal catholique : le rôle stimulant de la préparation des assises nationales ; la contribution des «laïcs» à l'adaptation de l'enseignement social de l'Eglise à des réalités économiques et sociales changeantes, et, dans ces conditions, l'extrême importance accordée par le dirigeant aux témoignages des pairs, desquels sont induites des règles d'action nouvelles ; le crédit éventuellement plus grand accordé à ces règles, formalisées par les dirigeants chrétiens eux-mêmes, par rapport à une doctrine ecclésiale pas toujours bien connue, comprise et acceptée ; la relation dialectique qui unit le dirigeant à son Eglise.

L'étude approfondie de 15 interviews permet à la fois de confirmer et de préciser ces différentes propositions, mais elle fait également apparaître des caractéristiques nouvelles qui jettent une lumière nouvelle sur le dirigeant de PME catholique. Nous présenterons ces différents résultats au fil des grandes catégories qui structurent le processus d'influence des valeurs catholiques :

- Caractéristiques individuelles de source catholique
- Caractéristiques contextuelles de source catholique
- Caractéristiques individuelles mixtes (catholiques et profanes)
- Caractéristiques contextuelles mixtes (catholiques et profanes)
- Caractéristiques individuelles de source profane
- Caractéristiques contextuelles de source profane

1. CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE

Nous distinguerons dans cette partie l'ensemble des conditions qui affectent le processus de la valeur de l'influence particulière qu'exerce le CFPC sur ce dernier.

1.1. Conditions principales du processus

5 conditions principales se détachent à l'analyse :

- L'éducation catholique reçue
- Les organisations catholiques fréquentées autres que le CFPC
- La vie catholique du dirigeant hors profession
- Les références proprement spirituelles qui guident son action
- Sa relation à l'Eglise Catholique

La fréquence de ces catégories sur les 15 interviews est la suivante :

Catégories	Fréquence
Education catholique	15
Autres organisations catholiques fréquentées	7
Vie catholique hors profession	9
Instances spirituelles d'orientation	10
Relation à l'Eglise Catholique	10

Le moyen de transmission le plus courant de la foi catholique est la famille. A la différence des données secondaires où apparaît un récit de conversion tardive¹, les dirigeants interrogés sont nés et ont grandi dans un « climat » catholique. Deux sortes de renforcement de cette prime éducation sont évoqués : une scolarité suivie dans un établissement religieux, ou plus directement parfois dispensée par des religieux ; ou bien le fait d'avoir grandi dans une ville marquée par le catholicisme². Ces prolongements ne concernent toutefois que trois dirigeants. Cela n'implique pas que les autres ne le soient point, mais ils ne l'évoquent pas spontanément dans les interviews.

¹ Nelson Gomez Teixeira, président de la fondation FIDES à Sao Paulo, ancien président de l'UNIAPAC pour l'Amérique Latine

² L'un des dirigeants fait ainsi allusion à la ville d'Angers

L'analyse de la catégorie « Autres organisations catholiques fréquentées » se présente de façon binaire. En effet, si seuls sept dirigeants sur 15 y font allusion, cela est notamment dû au fait que cinq autres dirigeants n'ont fréquenté que le CFPC, organisme dans lequel leur ancienneté est très forte, entre 15 et 25 ans.

Pour 6 dirigeants sur 7³, la fréquentation d'une ou plusieurs organisations catholiques autres que le CFPC correspond à une expérience antérieure à l'entrée dans celui-ci. Par conséquent, leur ancienneté au CFPC n'excède pas 8 ans, et c'est autour de la quarantaine que leur choix s'est porté sur lui.

La diversité des organisations catholiques fréquentées antérieurement est assez importante et seule l'action catholique indépendante (ACI) rassemble 3 suffrages sur un ensemble de 11 citations. Toutefois, si on ajoute à cela 2 citations concernant la JIC (jeunesse indépendante catholique), on observe que l'empreinte de la condition d'indépendant (professions libérales, commerçants, artisans, responsables d'entreprises de très petite taille) est souvent préalable à l'accès au statut de dirigeant ou au développement en taille de l'entreprise.

2 dirigeants sur 6 évoquent les raisons de leur départ de ces organisations. Tous deux à l'ACI, ils indiquent l'un que la modification sociologique de sa section, caractérisée par la montée du nombre d'enseignants, l'a peu à peu isolé et poussé ensuite à rechercher à nouveau des pairs, des dirigeants ; l'autre, médecin à l'origine, que sa nomination à la tête d'une clinique lui a fait préférer un mouvement comme le CFPC, plus compatible avec sa nouvelle condition.

Parmi les autres organisations catholiques fréquentées qui renvoient à des mouvements assez connus, citons la JAC (jeunesse agricole catholique), le MCC (mouvement des cadres chrétiens) et les scouts. Le reste des institutions est composée de mouvances régionales et locales, souvent de caractère informel.⁴

Enfin, si 5 dirigeants sur 6 indiquent ou laissent entendre que cette première période dans une organisation catholique les a fortement marqués, en revanche, la nature de l'influence subie est d'une grande diversité, comme l'attestent les raisons avancées par 4 d'entre eux :

- rencontrer sa future épouse
- approfondir la foi familiale
- échanger et témoigner en petit groupe

³ Le septième appartient au CFPC, en tant que hors section, ce qui signifie que sa section a été dissoute faute d'effectifs suffisants, et qu'aujourd'hui il participe à un groupement chrétien informel : le relais des chefs d'entreprise de Cholet

⁴ Exemple : le relais des chefs d'entreprise de Cholet

- prendre conscience de sa valeur individuelle grâce au groupe
- partager avec des gens différents
- mettre au point des actions communes
- pouvoir exposer ses préoccupations avec spontanéité
- réfléchir et se former
- partager des moments de convivialité
- suivre un pèlerinage en terre sainte

En dépit de leur diversité, il conviendra de garder en mémoire ces raisons, car une partie d'entre elles constitueront les motifs d'entrée au CFPC de nos dirigeants, scellant ainsi une certaine continuité dans les choix des personnes interrogées.

La vie catholique du dirigeant hors profession fait surgir 3 catégories d'importance inégale. Sur 9 dirigeants concernés, 5 d'entre eux se déclarent explicitement pratiquants, et font de la messe et de la prière individuelle ou collective les piliers de cette pratique. La deuxième catégorie a trait au degré auquel leur entourage est inclus dans cette vie religieuse extra-professionnelle. Le plus significatif est ici que les 5 dirigeants concernés associent leur épouse à leur réflexion religieuse dans des groupements comme le CFPC (4 citations) ou plus informels (1 citation)⁵

Enfin, seuls 2 dirigeants évoquent une prise de responsabilité hors profession et CFPC comme l'animation d'activités liturgiques et paroissiales, ou la présidence active d'une association de parents d'élève dans un établissement catholique.

Si la pratique déclarée de la messe ou de la prière ne concerne que 5 dirigeants, en revanche ils sont 10 à faire état d'une ou plusieurs références proprement spirituelles qui guident leur action au quotidien.

Nous les avons regroupées autour de 4 thèmes significatifs. Sur 17 citations, la personne de Jésus est mentionnée 5 fois, celle de Dieu ou ses substituts⁶ 4 fois, celle de l'esprit saint ou ses substituts⁷ 2 fois. Le peuple chrétien, la référence fraternelle aux fidèles revient 5 fois.

Ces figures ou instances inhérentes à la profession de foi chrétienne jouent un rôle appréciable dans les propos des dirigeants. Elles constituent des repères ou des boussoles pour lesquels

⁵ Le relais des chefs d'entreprise de Cholet

⁶ Exemples : la providence, ou le créateur

⁷ Exemple : conscience chrétienne

nous avons très souvent eu le sentiment qu'elles représentaient pour eux la référence ultime si l'on devait oublier tout le reste ou ne retenir qu'une chose essentielle dans la foi.

Par contraste, ces dirigeants entretiennent avec l'Eglise Catholique en tant qu'institution un rapport moins univoque. Cette catégorie, qui concerne 10 dirigeants, était déjà perceptible dans les données secondaires. Elle se ramifie en 4 caractéristiques présentant un intérêt quantitatif.

La première renvoie aux hommes d'église fréquentés dans le passé et le présent. 9 dirigeants évoquent cet aspect, et il en résulte une grande diversité de statuts fréquentés au sein de la hiérarchie ecclésiastique depuis le prêtre de paroisse jusqu'à l'évêque présidant certaines assises du CFPC. Toutefois, sur un total de 12 citations, le conseiller spirituel de section du CFPC en représente le tiers.

Pour 6 dirigeants sur 9, ces hommes d'église sont dans 86% des cas⁸ des figures de référence positives. Cette fonction référentielle présente 3 visages : l'homme d'église agit comme conseiller, ou il interpelle le dirigeant sur sa foi et sur ses actes, ou bien encore il est un exemple de comportement aux yeux de ce dernier. Sur les 6 dirigeants la modalité la plus habituelle est l'interpellation (4 cas sur 6)

La D.S.E n'est évoquée de manière explicite et formelle, dans le langage même de la doctrine et de ses principes, que par 5 dirigeants. 2 d'entre eux en ont une connaissance poussée, les 3 autres moyenne ou faible. Trois d'entre eux sont conduits dans les entretiens à développer leur niveau de compréhension de la doctrine, et il en résulte pour 2 d'entre eux une interprétation assez fidèle du corpus et très fidèle pour le dernier.

3 dirigeants sur 5 soulèvent expressément la question de l'approbation à donner à la D.S.E et trois autres celle de son influence sur eux. A chaque item, 2 dirigeants sur 3 répondent sans réserve par l'affirmative et concluent sur l'importance de l'assentiment dans le premier cas ou de la trace laissée sur eux dans le second.

Les canaux de diffusion de la doctrine explicitement évoqués par trois d'entre eux renvoient au CFPC. Ce sont les conseillers spirituels de section, les conférences ou les ateliers de réflexion des assises, ou bien le témoignage de patrons emblématiques.⁹

⁸ 6 citations sur 7

⁹ Tels François Michelin ou Bertrand Martin

Enfin, 4 dirigeants s'expriment de manière plus générale sur le magistère de l'église auprès des fidèles. Leurs appréciations, rapportées à une mesure commune concernant le degré de réserve qu'ils manifestent vis-à-vis du magistère, vont « d'aucune réserve » (1) à « réserves majeures » (1). Entre ces extrêmes, 1 dirigeant émet des « réserves mineures », 1 autre « des réserves tempérées ».

1.2. Influence du CFPC

Nous avons déjà noté cette influence à propos de la participation des épouses aux réunions du CFPC ainsi qu'à travers les rôles joués par les conseillers de section. Bien évidemment, les 15 dirigeants interrogés sont concernés par le CFPC, mais l'un d'entre eux l'a quitté. Son point de vue « à part » sera du plus grand intérêt une fois mieux connues les raisons pour lesquelles on entre et on agit au CFPC.

Peu de dirigeants signalent comment ils ont appris l'existence du mouvement. Mais, trois d'entre eux en indiquent les modalités : découverte de l'une des publications du CFPC, conseil d'adhésion donné par un membre de la famille, ou bien suggestion d'un homme d'église.

Les raisons d'adhérer au CFPC, puis, une fois dedans, les attentes développées par les membres, nous éclairent sur la structure et la hiérarchie de leurs motivations. En dépit d'une diversité apparente, les motifs principaux d'entrée dans le mouvement peuvent être regroupées en 4 familles¹⁰ :

- Recherche d'une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle (5 citations)
- Partager en toute spontanéité avec d'autres dirigeants chrétiens (4)
- Faire mûrir sa réflexion (3)
- Recevoir un soutien moral, notamment suite à des difficultés professionnelles (3)

Notons également pour la suite du commentaire qu'un dirigeant mentionne être entré au CFPC en raison de sa campagne publique contre la corruption à la fin des années 80.

Lorsqu'on examine les attentes principales des membres¹¹, il en résulte 2 familles principales :

¹⁰ 8 dirigeants concernés, 17 citations au total

¹¹ 5 dirigeants concernés, 11 citations

- Rechercher une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle (4)
- Partager en toute spontanéité avec des chefs d'entreprise (5)

Ces deux aspirations sont cohérentes avec celles fournies sur les motifs d'entrée, et leur importance en est renforcée. Ainsi, nous commençons à discerner ce qui peut justifier en général l'adhésion et l'action au CFPC.

Le CFPC répond-il à ces aspirations ? Lorsque les dirigeants évoquent l'aide et l'éclairage qu'ils ont reçu du mouvement dans sa vocation première qui est de permettre une meilleure intégration entre foi et vie professionnelle, on obtient les éléments suivants¹² :

- Partager et échanger avec des pairs (10 citations)
- Soutien moral et fraternité (8)
- Réfléchir et se former (5)
- Lutter contre la corruption (5)
- Prendre modèle sur des figures de référence (3)
- Se convertir (3)
- Equilibrer vie professionnelle et privée (2)
- Intégrer sa vie morale, intellectuelle et professionnelle (1)

Au terme de cet examen, on observe une assez bonne adéquation entre, d'une part, les raisons d'adhérer et d'agir au CFPC, et, d'autre part, les bienfaits que ses membres en retirent. La clef de la satisfaction vis-à-vis du mouvement semble, en effet, conditionnée par sa capacité à favoriser l'intégration entre foi et vie professionnelle, qui, à son tour, dépend de la possibilité de combler trois besoins fondamentaux : partager avec des dirigeants, se former, recevoir du soutien. La lutte contre la corruption paraît plutôt une volonté propre au CFPC qu'il communique à ses membres.

Une dernière catégorie concerne moins de dirigeants, mais présente un intérêt majeur par rapport à la vocation du CFPC: l'orientation vers l'action. En effet, les incitations du mouvement à mieux intégrer foi et vie professionnelle débouchent-elles sur des actes tangibles, ou, autrement dit, le CFPC aide-t-il vraiment à réfléchir sur le passage à l'acte puis à le provoquer ?

¹² 11 dirigeants concernés, 37 citations

6 dirigeants prennent position sur ce point, dont celui qui a quitté le CFPC. Parmi les 5 adhérents, 4 se déclarent satisfaits, et 1 insatisfait. Lorsque, toutefois, des exemples viennent étayer cette satisfaction, il est frappant de constater que 4 d'entre eux renvoient à l'aide et au soutien psychologiques apportés aux dirigeants en danger, et 1 seulement à la résolution de problèmes de gestion concrets.

La personne qui a quitté le CFPC se montre, quant à elle, très insatisfaite de cette orientation vers l'action. Il est très intéressant, en outre, de constater que sa critique en règle du CFPC vient comme confirmer a contrario les raisons d'adhérer et de demeurer au CFPC. En effet, sur le chapitre de l'intégration entre foi et vie professionnelle, elle considère que les réunions du CFPC favorisent la bonne conscience des membres en les détournant d'agir, qu'il y a une vraie carence de réflexion sur le lien entre la foi et les actes dans l'entreprise, et qu'un intérêt trop exclusif pour l'étude de textes proprement religieux ne favorise pas cette liaison.

Sur le chapitre de la formation, elle considère que le niveau de réflexion des membres est très insuffisant, et que la D.S.E n'est pas étudiée. Enfin, elle regrette l'absence de véritables chefs d'entreprise parmi les membres avec qui partager, au profit des professions libérales et des cadres salariés.¹³

Ce dernier grief est d'une portée plus vaste qu'une simple critique individuelle. En effet, la recherche de partage avec des pairs, des dirigeants chrétiens, l'une des toutes premières aspirations des membres, dissimule une fracture silencieuse sur le sens qu'il convient de donner au mot dirigeant. Le CFPC comprend aussi bien des chefs d'entreprise propriétaires de leur entreprise que des indépendants, des professions libérales, des cadres salariés et des fonctionnaires. Hormis le cas limite des consultants solitaires, tous les autres gèrent des équipes de plus ou moins grande taille.

Des divergences s'expriment à ce sujet, comme nous le verrons dans l'examen des caractéristiques profanes du processus de la valeur. Toutefois, un consensus apparent autour de l'identité chrétienne et autour d'une idée très inclusive de la définition du dirigeant semble dominer les esprits. Ainsi, quand 9 interviewés évoquent leur relation aux autres dirigeants chrétiens du CFPC, hormis la personne dissidente déjà mentionnée, tous en ont une représentation positive qui oscille entre la figure de référence (6) et/ou la figure du pair partageant les mêmes préoccupations (5).

¹³ « Parce que d'abord, il y avait beaucoup d'assureurs, il y avait beaucoup de banquiers salariés de machin truc et moi je voulais travailler avec des dirigeants, des mecs qui avaient les mêmes responsabilités que moi. » CM, interview n°5.

L'ancienneté des répondants est pour 9 d'entre eux faible, inférieure à 8 ans, mais nous avons constaté plus haut que cela tenait pour 6 d'entre eux à la fréquentation d'une autre organisation catholique auparavant. 5 d'entre eux à l'inverse ont rejoint le mouvement très jeune. L'engagement dans le mouvement conduit dans près de 60% des cas à des prises de responsabilité. La plupart (6/8 dirigeants concernés) deviennent responsables de section, et plus rarement coordonnent plusieurs sections ou en créent une.

La figure de base de l'adhérent ou du responsable de section est parfois complétée par des positions plus marquées dans le mouvement. Ainsi, sur 4 dirigeants concernés, certains sont de véritables figures de référence (2), citées par les autres membres¹⁴, et/ou des militants actifs (3), et/ou des réformateurs (1)¹⁵

L'analyse des données primaires renforce l'idée, mais de manière modérée, que l'activité des adhérents est en quelque sorte couronnée par la préparation et la participation aux assises nationales. 2 dirigeants confirment que l'impact des la préparation des assises nationales sur la mobilisation des membres est fort. 4 dirigeants estiment que la participation à celles-ci renforce la volonté du dirigeant de mettre en œuvre ses principes chrétiens dans la sphère professionnelle. Enfin, 2 répondants notent l'influence des périodes post-assises sur le renouvellement des membres (entrées et sorties plus marquées), leur mobilisation accrue et leurs valeurs renforcées.

Des catégories inédites résultent encore de l'analyse de l'influence du CFPC. Toutefois, la plupart n'ont qu'un caractère embryonnaire à cette étape de notre enquête, le plus souvent en relation avec un seul dirigeant. En revanche, certaines d'entre elles se cristallisent autour de 2 à 5 dirigeants et pourraient être l'indice de catégories plus substantielles dans l'avenir.

Nous en mentionnerons deux. La première a trait à la doctrine du CFPC. 5 dirigeants l'évoquent et 3 d'entre eux en s'efforçant de marquer leur degré d'approbation. Ce faisant, il font apparaître les 3 thèmes suivants : lutte contre la corruption, conception du chef d'entreprise et réduction du temps de travail. Alors que les 2 premiers thèmes suscitent leur accord, ce qui tend à renforcer nos conclusions antérieures sur ces points, la réduction du temps de travail soulève la critique plutôt véhémente de 2 d'entre eux. On a là une illustration intéressante de possibles réserves vis-à-vis du « magistère » propre, en quelque sorte, des instances centrales du CFPC.

¹⁴ Tel JPD, par exemple, dont le cas a été analysé en détail au chapitre VIII

¹⁵ On doit à JPP d'avoir notamment contribué dans les sections de Nantes à la création de sections à taille humaine pour pouvoir échanger et témoigner

Dans le droit fil de ces constats, on peut ajouter qu'il n'y a pas forcément unanimité sur la perception du CFPC. Sur 3 dirigeants concernés par cette catégorie, l'un insiste sur le caractère libéral et œcuménique du CFPC, l'autre sur sa dimension œcuménique, le dernier, à l'inverse, sur son caractère de mouvement de l'église catholique. Ainsi, voit-on deux formes d'arbitrage sous-tendre la conception du CFPC. Faut-il, sur un certain nombre de sujets voire tous, exprimer des positions communes, propres à l'ensemble des membres du CFPC (posture organique), ou bien tolérer de fortes différenciations individuelles (posture libérale)? Le CFPC est-il plutôt un mouvement d'église catholique ou un mouvement chrétien, qui doit alors largement accueillir la sensibilité protestante ?

Du point de vue national, le CFPC se définit comme œcuménique, tout en se voulant le relais de la D.S.E dans le monde économique, mais ces premières informations montrent que la question reste posée pour certains au niveau individuel. Ce débat interne est corroboré par le fait qu'en parallèle à ces interrogations institutionnelles, 4 dirigeants parmi les répondants évoquent aussi leur rapport aux valeurs protestantes.

Trois d'entre eux soulignent percevoir fortement leurs différences avec les valeurs catholiques et considèrent être ouverts à ces différences, alors qu'un quatrième a du mal à les accepter, celui-là même qui souligne l'appartenance du CFPC aux mouvements de l'église catholique. Parmi ceux qui se montrent ouverts, on relève, à l'inverse, la présence du dirigeant « dissident », dont le départ du CFPC est contemporain d'une remise en question plus vaste de la foi catholique.

En effet, la foi protestante lui paraît plus simple, moins compliqué, moins porté, selon ses propres mots, à l'ostentation, et se fonde d'après lui sur les symboles essentiels du christianisme (la croix, la communion)

Pour un autre dirigeant, une figure de référence du CFPC, ces différences permettent de cerner l'identité propre au mouvement, et permettent la clarification d'éléments de doctrine religieuse. Enfin, un dernier répondant évoque l'idée d'un enrichissement mutuel entre les deux types de croyance.

2. CARACTERISTIQUES CONTEXTUELLES DE SOURCE CATHOLIQUE

Dans le contexte général de discrétion des catholiques sur leur croyance et leur foi dans la vie publique, que nous avons nommé précédemment « déconfessionnalisation », nous avons noté

précédemment que plusieurs des histoires de dirigeants catholiques que nous avons recueillies évoquent la publicité de leur engagement au sein du CFPC dans l'entreprise. Nous avons souligné que la plupart ne cherchent pas à l'afficher, non pas qu'ils en aient honte, mais parce qu'ils estiment que c'est soit leur affaire, soit qu'ils pourraient aggraver inutilement leur interlocuteur en le faisant.

Un examen plus attentif des données primaires montre que 7 dirigeants sont concernés par ce point. Le concept général de « déconfectionnalisation » se décompose en deux catégories :

- Connaissance de l'engagement chrétien du dirigeant par autrui ;
- Evocation de l'engagement chrétien du dirigeant avec autrui

Les salariés de ces dirigeants connaissent tous son engagement. En revanche, seuls quatre d'entre eux déclarent évoquer ouvertement celui-ci avec leurs collaborateurs. L'un le fait fréquemment, deux autres occasionnellement et le dernier rarement. On note également que deux des dirigeants sur les quatre s'entretiennent également de leur appartenance à des clients, l'un fréquemment, l'autre rarement.

Une dernière catégorie, plus embryonnaire, sur « l'influence régionale du catholicisme » doit être relevée. Elle concerne 3 dirigeants, qui sont tous situés en Vendée, et estiment que cette influence a été et reste forte sur leur parcours ou leur action présente.