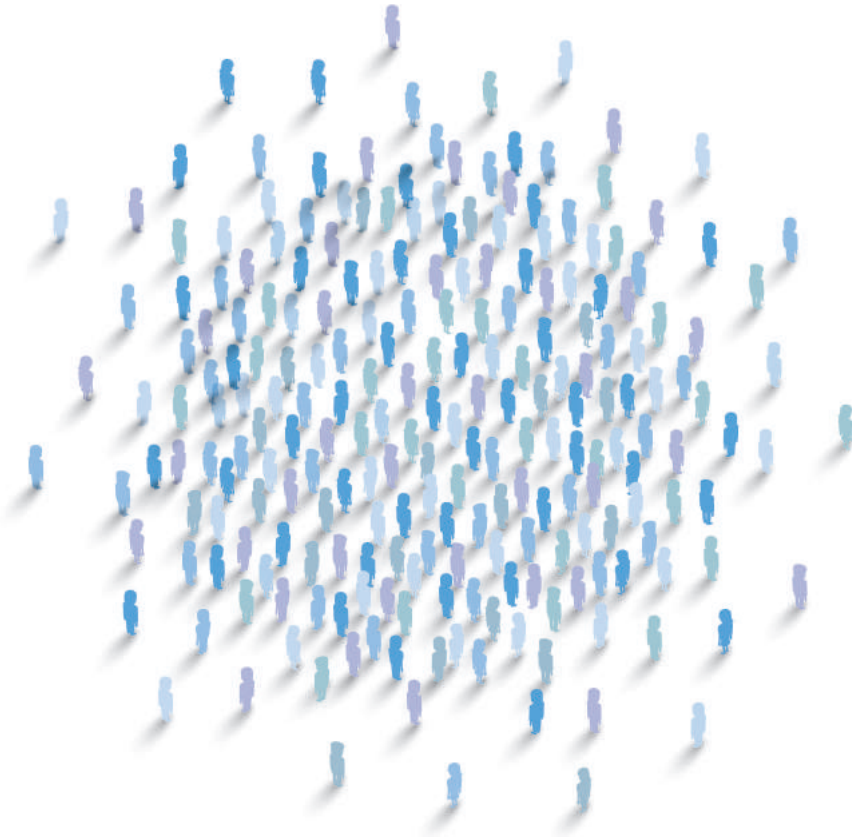


BIEN COMMUN ET ENTREPRISE



BIEN COMMUN ET ENTREPRISE

Un chemin de discernement pour le dirigeant chrétien

*« Toi qui fais depuis les origines ce qui est bon pour l'homme afin de le rendre saint comme toi-même es saint, regarde ton peuple ici rassemblé, et mets à l'œuvre la puissance de ton Esprit »
(Dans la prière pour la réconciliation N°1)*

Avant-propos

« Par son enseignement social, l'Église entend annoncer et actualiser l'Évangile au cœur du réseau complexe des relations sociales. Il ne s'agit pas simplement d'atteindre l'homme dans la société, l'homme en tant que destinataire de l'annonce évangélique, mais de féconder et de fermenter la société même par l'Évangile¹. »

Mouvement oecuménique, les EDC font référence à la pensée sociale chrétienne (PSC). Nourrie de la Parole de Dieu, celle-ci regroupe la doctrine sociale de l'Église - qui se réfère à un ensemble de textes élaborés par l'Église catholique - et les contributions protestantes et orthodoxes. Le rapprochement de l'enseignement et de l'expérience accumulée par les différentes confessions chrétiennes forme cet ensemble plus large qu'est la pensée sociale chrétienne.

Pour mieux se comprendre et mieux échanger au sein et hors du mouvement des EDC, un référentiel commun est nécessaire. Le groupe de travail réuni au sein des EDC dans cet objectif a retenu une organisation² en principes, thèmes et questions.

Les principes sont au nombre de six. Le premier, la dignité de l'homme, fonde les cinq autres : le bien commun, la subsidiarité, la destination universelle des biens, la solidarité, la participation.

Les thèmes sont des applications de ces principes. Leur liste n'est pas figée. Elle évolue en fonction des contextes et de l'actualité. Ainsi, les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui concernés par le travail, la propriété, la famille, la préservation de la maison commune, l'option préférentielle pour les pauvres... sans que cela soit exhaustif.

Les questions sont l'expression de nos interrogations, des problèmes concrets auxquels un dirigeant peut être confronté. Aussi multiples que la variété des situations des dirigeants et des entreprises, les questions nourrissent les thèmes.

Ce cahier, rédigé par la commission Sources bibliques et théologiques des EDC, fait partie d'une série sur les principes de la PSC qui peuvent nourrir l'expérience des dirigeants. L'ambition de cette collection est de

mettre à la disposition des membres du mouvement une réflexion de fond. Elle complète et enrichit les autres actions proposées par le mouvement aux équipes sur la PSC (recueil de témoignages, temps de ressourcement spirituel et managérial, rubriques du site Internet, itinéraires, rencontres et assises...).

Nous souhaitons que ce travail aide chacun des dirigeants et chacune des équipes à mieux vivre la vocation du mouvement :

« Entrepreneurs et dirigeants, nous recherchons une unité intérieure dans notre existence de décideur et de chrétien. Nous sommes à des étapes diverses sur nos chemins de foi et de questionnement. Témoins et acteurs, nous travaillons en équipe, en région, en mouvement, à répondre à l'appel de l'Évangile dans nos relations et dans l'exercice de nos responsabilités. Nous nous appuyons sur la pensée sociale chrétienne, le partage de notre expérience et la prière commune pour progresser ensemble. Notre confiance est dans le Christ : ressuscité, il nous précède et fonde notre espérance. C'est notre joie d'aller à la rencontre des autres pour porter ce témoignage. »

Les membres de la commission Sources bibliques et théologiques

Père Pierre Coulange
Anne Duthilleul
Guy Ferré
Pasteur Alain Joly
Gérard Lacour
Nicolas Masson
Louis Renaudin

¹ *Gaudium et Spes*, § 40

² Le groupe a retenu l'organisation proposée par le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, publié en 2004

Sommaire

Introduction.....7

1 Ce qu'est le bien commun.....10

1.1 Le bien commun dans les textes de la pensée sociale chrétienne.....	11
1.1.1 Bien commun et communauté.....	11
1.1.2 Bien commun des personnes.....	12
1.1.3 Bien commun et vie trinitaire.....	14
1.2 Les différents lieux du bien commun.....	17
1.2.1 Les communautés intermédiaires.....	18
1.2.2 Les pouvoirs publics.....	20
1.3 Le bien commun est une dynamique.....	22
1.3.1 Les relations entre les personnes, constitutives du bien commun.....	23
1.3.2 Les vertus au service du bien commun.....	25

2 Approche biblique du bien commun.....26

2.1 Du jardin d'Éden à la Jérusalem céleste.....	27
2.2 Être artisan de paix : Joseph, l'intendant de Pharaon.....	28
2.3 Témoigner en faveur de la vérité : Éléazar.....	31
2.4 Prendre soin de la communauté : la règle d'or.....	32
2.5 Bien commun et droiture : l'intendant fidèle de l'Évangile.....	34
2.6 « Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimés » (Jn 13, 34).....	36
2.7 Bien commun et transcendance.....	37

3 Mettre en oeuvre le bien commun dans l'entreprise40

3.1 Bien commun, intérêt général, intérêt social.....	41
3.1.1 L'intérêt social.....	41
3.1.2 L'intérêt général.....	42
3.1.3 Bien commun et entreprise.....	43
3.1.4 Hiérarchie et cohérence des trois notions.....	47
3.2 Le développement du bien commun au sein de l'entreprise.....	48
3.2.1 Les structures de péché.....	49
3.2.2 Les structures de sainteté.....	52

3.3 L'entreprise à l'aune du bien commun.....	56
3.3.1 Vision et stratégie.....	56
3.3.2 Culture et valeurs.....	60
3.3.3 Structure et hiérarchie.....	61
3.3.4 Processus et systèmes.....	62
3.3.5 Les collaborateurs.....	63
3.3.6 Les autres parties prenantes.....	63
3.4 Questionnement pour le dirigeant.....	65
3.4.1 Que signifie pour moi le bien commun de mon entreprise?.....	66
3.4.2 Comment puis-je personnellement promouvoir le bien commun?.....	68
3.4.3 Comment développer mon sens du bien commun?.....	70

Conclusion : Le bien commun est communion75

4 Annexes.....76

Annexe 1 : Les différentes utilisations du terme « bien commun ».....	76
Annexe 2 : Les « communs ».....	80
Annexe 3 : Proposition d'itinéraire pour étudier le bien commun en équipe.....	83

Introduction

Pour les EDC, donner un sens à son action dans l'entreprise, à son engagement en tant que chrétien, suppose de connaître les fondements de la pensée sociale chrétienne (PSC), dont l'objectif final est la construction du « bien commun ». Cette notion essentielle est bien souvent ignorée ou mal comprise.

En effet, plusieurs éléments rendent confus ce qu'est le bien commun :

- Tout d'abord, la définition de ce qui est bien et de ce qui ne l'est pas est devenue très relative. Le subjectivisme moral rend difficile la compréhension partagée de ce qu'est le bien³. L'individualisme qui en résulte tend à dissoudre l'existence même d'un objectif collectif.
- Ensuite, le rôle de l'État, qui était auparavant le principal garant du bien commun, est devenu plus complexe. Au-delà des fonctions régaliennes, il peine à donner une vision claire de sa mission au service de l'intérêt général. Dans le même temps, les citoyens se semblent moins concernés par la préservation du bien commun.
- Enfin, des notions apparemment semblables entretiennent le flou. Ainsi en est-il de la notion d'intérêt général⁴, celle de « communs », et, surtout avec le développement de la sensibilité environnementale, la limitation du bien commun aux seuls biens environnementaux comme le climat, la biodiversité, l'eau⁵...

Il est donc primordial d'expliquer ce qu'est le bien commun et de s'interroger sur sa mise en œuvre concrète.

Dans sa définition la plus répandue⁶, le bien commun est cet « ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée... » (Gaudium et Spes, § 26)

3 Le « relativisme pratique qui caractérise notre époque, (...) est encore plus dangereuse que le relativisme doctrinal. Quand l'être humain se met lui-même au centre, il finit par donner la priorité absolue à ses intérêts de circonstance, et tout le reste devient relatif. Par conséquent, il n'est pas étonnant que, avec l'omniprésence du paradigme technocratique et le culte du pouvoir humain sans limites, se développe chez les personnes ce relativisme dans lequel tout ce qui ne sert pas aux intérêts personnels immédiats est privé d'importance. Il y a en cela une logique qui permet de comprendre comment certaines attitudes, qui provoquent en même temps la dégradation de l'environnement et la dégradation sociale, s'alimentent mutuellement. » (Laudato Si', § 122)

4 La différence entre le bien commun et l'intérêt général sera développée plus loin dans la partie 3.1.

5 Cf. *La gouvernance des communs* : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, d'Elinor Ostrom, de Boeck Edition, 1990. Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie, a largement décrit le fonctionnement des communs. Elle donne huit conditions à la gestion des communs parmi lesquelles : la cohérence des règles, la participation des utilisateurs à la gestion, la subsidiarité, etc. (Cf. Annexe 2).

6 *Gaudium et Spes* a enrichi la définition du bien commun donnée en 1961 par *Mater et Magistra* (§ 65) en l'élargissant aux groupes. C'est cette définition plus large qui est reprise dans le *Catéchisme de l'Église catholique* (§ 1906) et dans le *Compendium* (§ 164).

L'application de cette définition à l'entreprise donne au dirigeant le sens/ la raison de sa responsabilité. Rechercher le bien commun pour son entreprise consiste à la diriger, l'organiser et l'animer de façon à ce qu'elle tende « vers sa perfection ». Ainsi, elle pourra contribuer, modestement ou plus largement, à ce que chacune des personnes qui y travaillent atteignent leur « propre perfection ». Cette contribution ne se limite pas aux seuls collaborateurs. Elle s'élargit aux parties prenantes de l'entreprise et à son environnement.

Cette perfection⁷ est certes un idéal impossible à atteindre sur cette terre car il supposerait une imitation parfaite de celui qui est la perfection même : Dieu, source du bien et bien suprême⁸. Pour autant, nous sommes tous invités à y contribuer.

Pour le dirigeant chrétien, cet effort au service du bien de tous⁹ est une réponse au **commandement d'amour** : « *Je vous donne un commandement nouveau : Aimez-vous les uns les autres ; comme je vous ai aimés, vous aussi, aimez-vous les uns les autres.* » (Jn 13, 34)

La construction du bien commun est bien l'ambition de la pensée sociale chrétienne. Cette œuvre au service de tous s'appuie sur la reconnaissance que :

- Dieu est lui-même source de perfection et fin de chaque être créé. Tout ce qui nous rapproche de Dieu nous rapproche aussi du bien. Il n'y a pas de bien commun qui ne soit inspiré par le Père. Tout le bien vient de l'auteur du bien.
- Chaque homme est aimé de Dieu : une personne digne et libre vivant en relation avec ses frères.

Pour aborder le bien commun, ce cahier propose dans un premier temps de :

- Saisir ce qu'est le bien commun à partir des grands textes de la PSC. L'enjeu est de se nourrir de sa richesse, de son évolution et de sa profonde unité. Cette première partie sera complétée (ou illustrée) par plusieurs propositions de relecture de notre expérience.

7 Qu'est-ce que la perfection pour mon entreprise ? La question peut paraître ambitieuse voire complètement irréaliste. Pourtant c'est bien celle que pose *Gaudium et Spes* à chaque dirigeant. En prenant le temps d'y réfléchir, il s'apercevra que la question est en fait très concrète et permet d'intégrer la finalité de l'entreprise/le service au client, les relations humaines et l'efficacité économique.

8 Le Bien fait partie des transcendants. Outre l'Être lui-même, on reconnaît dans les transcendants ses propriétés : l'unité, le vrai, le bien. Dans l'absolu, le bien s'identifie à l'auteur du bien.

9 En prenant le terme politique dans son sens le plus élevé, faire vivre ensemble dans la cité, le pape François, se référant à saint Thomas d'Aquin, disait : « *La politique est la forme la plus haute de la charité, car elle cherche le bien commun.* » (07/06/2013 aux élèves des Jésuites). Le bien de tous est plus grand que le bien d'un seul.

En effet, comprendre ce qu'est le bien commun est d'abord affaire d'expérience voire de contemplation dans l'entreprise mais aussi dans les autres communautés humaines et en premier lieu le couple et la famille. (Partie 1)

- Méditer sur le bien commun à partir de l'Écriture. Les textes pouvant nourrir le thème du bien commun sont particulièrement nombreux. Il a fallu faire un choix. (Partie 2)

Puis dans un deuxième temps :

- Entrer dans le détail des conséquences concrètes pour l'entreprise (Partie 3)
- Réfléchir, en tant que dirigeant, sur son action personnelle et la façon d'exercer ses responsabilités. Cette partie propose de nombreuses questions qui peuvent être autant de sujets de réflexion ou d'échange.

En fin de cahier, l'annexe 3 « Proposition d'itinéraire » suggère une méthode de travail pour étudier en équipe « le bien commun dans l'entreprise ».

1. Ce qu'est le bien commun¹⁰

Le bien commun est central dans la pensée sociale chrétienne. Ce principe apparaît comme une clé de voûte qui ordonne tous les autres principes.

Pour bien réfléchir à ce qu'est le bien commun, **prenons le temps de penser à l'expérience que nous en avons.** Il ne s'agit pas là d'une formule littéraire mais d'une invitation à revenir sur tous ces moments où, parfois sans le savoir, nous avons rencontré et rencontrons encore le bien commun.

Qui n'a pas ressenti des moments de grande harmonie avec l'ensemble des collaborateurs de son équipe¹¹ ? Qui, à d'autres moments, n'a pas souffert des conséquences de son absence ? Que se passe-t-il, au sein d'une entreprise ou dans une équipe, quand le bien n'est plus recherché ? Quand il n'y a plus de but commun ? Quand le bien de chacun n'est pas respecté ? Quand l'individualisme prévaut ?

Tous ces moments de notre vie ouvrent sur ce qu'est le bien commun. Mais ce qui s'expérimente simplement n'est pas toujours facile à expliquer¹². Que cette difficulté ne nous décourage pas. La compréhension en profondeur de ce qu'est le bien commun nous aidera à orienter notre action et à partager nos choix avec notre conseil d'administration ou nos collaborateurs.

Pour cela, dans cette partie consacrée à la définition du bien commun, nous aborderont successivement trois questions :

- **Que dit la pensée sociale chrétienne sur le bien commun ?** Un parcours historique de *Rerum Novarum* à nos jours permettra d'en découvrir les principaux développements. La lecture de ses textes fondamentaux nous donnera ce qu'est le « bien » recherché dans le bien commun.
- **Comment, au sein d'une société, les communautés petites et grandes sont appelées à servir le bien commun ?** En répondant à cette question, nous aborderons l'aspect « collectif » du bien commun au travers de la place et du rôle des corps intermédiaires.

¹⁰ Ce cahier s'intéresse au bien commun tel qu'il est compris dans la pensée sociale chrétienne. Cependant, le terme de bien commun est aujourd'hui fréquemment employé dans des sens différents. **L'annexe 1 donne un aperçu de ses différents sens et les raisons qui ont conduit à leur apparition.** Ce rapide panorama permet de percevoir l'importance des écarts existants entre les différentes conceptions de la vie sociale et les enjeux qui en résultent.

¹¹ Au moment où l'on entre dans un atelier, dans un bureau ou dans une boutique, on peut percevoir intuitivement et quasi instantanément si les gens qui y travaillent sont bien. Il suffit d'y faire attention.

¹² Cette expérience du bien commun est semblable à l'expérience de tout bien. Au travers de ce que nous vivons ou de ce que nous observons de « vraiment bien », nous pouvons percevoir l'unité du bien et sa simplicité. Mais dès l'instant où il s'agit d'en parler, le bien si simple quand on le vit s'avère difficile à analyser. Les connexions d'un bien avec la réalité sont multiples et complexes.

- **Comment se construit le bien commun ?** Il est essentiellement une construction permanente vers le bien. Cette dernière partie ouvrira sur la dimension « dynamique » du bien commun.

1.1 Le bien commun dans les textes de la pensée sociale chrétienne¹³

À l'image de la lente progression des hommes et du peuple élu dans la Bible, jusqu'à l'ouverture de l'évangélisation au monde entier, la pensée sociale chrétienne a parcouru une évolution semblable sur la notion de bien commun, qui s'est enrichie, approfondie et peu à peu élargie.

1.1.1 Bien commun et communauté

Le premier acte de cette « pensée sociale chrétienne » est l'encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII en 1891, qui s'élève contre le socialisme qui pousse à « la haine jalouse des pauvres contre les riches », tout en prônant la justice des rémunérations et la liberté des travailleurs. Mais elle appelle déjà à porter le regard « encore plus haut », de façon à unir les deux classes « **par les liens d'une véritable amitié** ». Cette amitié est désintéressée au sens de la charité chrétienne, et porte à faire fructifier les talents de chacun généreusement, en respectant sa capacité à créer, inventer et participer à un effort collectif. Ce mouvement s'est épanoui à cette époque et s'est traduit concrètement en œuvres de charité, de lutte contre la misère, mais aussi par des initiatives de patrons chrétiens en Occident, à l'instar de Léon Harmel et Philibert Vrau.

Avec l'encyclique *Quadragesimo Anno*, pour le 40ème anniversaire de *Rerum Novarum*, le pape Pie XI fait apparaître clairement la notion de **bien commun**. Elle affirme surtout le lien profond entre la morale et l'économie, refusant de considérer que « **l'ordre économique et l'ordre moral soient si éloignés l'un de l'autre, si étrangers l'un à l'autre, que le premier ne dépende en aucune manière du second** ».

On comprend pourquoi Benoît XVI s'est particulièrement attaché à reprendre cette pensée, argumentant que l'ordre rationnel de l'économie ne pouvait échapper à la morale des actes humains, étant d'ailleurs destiné à servir autrui, donc porteur de vertus en lui-même. L'éthique d'entreprise est donc fondée. « **Ainsi toute décision économique a-t-elle une conséquence de caractère moral** », ira jusqu'à écrire Benoît XVI dans *Caritas in Veritate*.

¹³ Cette partie s'inspire largement des chapitres 3, 4 et 5 du livre de Pierre Coulange *Vers le bien commun*, aux éditions Parole et Silence.

Dans *Quadragesimo Anno*, les bases détaillées de la pensée sociale et économique chrétienne sont posées, par le droit et l'usage de la propriété des biens : l'entrepreneur est salué comme agissant de manière particulièrement appropriée, en permettant « **de satisfaire aux besoins d'une honnête subsistance et d'élever les hommes à ce degré d'aisance et de culture, qui, pourvu qu'on en use sagement, ne met pas d'obstacle à la vertu, mais en facilite au contraire singulièrement l'exercice** ».

De même, la place des corps intermédiaires et de la subsidiarité nécessaire est réaffirmée face à l'individu et surtout face à l'État qui revendique trop de charges et responsabilités, faute d'échelons intermédiaires...

L'encyclique introduit à nouveau un champ plus large, celui de la charité, seul lien spirituel qui permet d'aller au-delà du seul effacement des conflits sociaux. « **Une vraie collaboration de tous en vue du bien commun ne s'établira donc que lorsque tous auront l'intime conviction d'être les membres d'une grande famille et les enfants d'un même Père céleste, de ne former même dans le Christ qu'un seul corps dont ils sont réciproquement les membres (Rm 12, 5) en sorte que si l'un souffre, tous souffrent avec lui (1 Co 12, 26).** » Le rôle du travail dans une même entreprise est compris comme l'occasion de mettre en œuvre ce lien spirituel, en se mettant au service les uns des autres avec bienveillance.

1.1.2 Bien commun des personnes

Dans l'encyclique *Mit brennender Sorge* en 1937, le pape Pie XI rappelle avec force le fondement du bien commun, que les pouvoirs publics ne sauraient s'arroger : « **... le véritable bien commun est déterminé et reconnu, en dernière analyse, par la nature de l'homme, qui équilibre harmonieusement droits personnels et obligations sociales, et par le but de la société, déterminé aussi par cette même nature humaine... Chacun, donnant et recevant tour à tour, doit faire valoir pour son bien et celui des autres...** »

Dans *Gaudium et Spes* en 1965, le concile Vatican II affirme également cette vocation de l'homme : « *Mû par la foi, se sachant conduit par l'Esprit du Seigneur qui remplit l'univers, le Peuple de Dieu s'efforce de discerner dans les événements, les exigences et les requêtes de notre temps, auxquels il participe avec les autres hommes, quels sont les signes véritables de la présence ou du dessein de Dieu. La foi, en effet, éclaire toutes choses d'une lumière nouvelle et nous fait connaître la volonté divine sur la vocation intégrale de l'homme, orientant ainsi l'esprit vers des solutions pleinement humaines.* » (GS § 11, 1).

Ce que reprendra Jean-Paul II à de nombreuses reprises, pour rappeler l'importance de la nature de l'homme et de son respect : « *L'expérience quotidienne met en évidence l'existence d'une réalité de fond commune à tous les êtres humains, grâce à laquelle ils peuvent se reconnaître comme tels. Il est nécessaire de faire toujours référence "à la "nature propre et originale de l'homme", à la "nature de la personne humaine", qui est la personne elle-même dans l'unité de l'âme et du corps, dans l'unité de ses inclinations d'ordre spirituel ou biologique et de tous les autres caractères spécifiques nécessaires à la poursuite de sa fin.* » (*Veritatis Splendor*, § 50 ; cf. aussi *Gaudium et Spes*, § 14)

Cette nature particulière est le fondement des droits de tout être humain, qui a une dignité de personne dès le moment de sa conception. Cette dignité objective, qui a son origine en Dieu Créateur, est fondée sur la spiritualité qui est celle de l'âme, mais s'étend également à sa corporalité, qui en est la composante essentielle. Personne ne peut la lui enlever, au contraire, chacun doit la respecter en soi-même et dans les autres. C'est une dignité égale chez chacun et qui demeure totale à toutes les étapes de la vie humaine individuelle.

La reconnaissance d'une telle dignité naturelle est le fondement de l'ordre social, comme nous le rappelle le Concile Vatican II: « *Au surplus, en dépit de légitimes différences entre les hommes, l'égalité des personnes exige que l'on parvienne à des conditions de vie justes et plus humaines.* » (*Gaudium et Spes*, § 29)¹⁴

En 1961, *Mater et Magistra* de Jean XXIII donne une première définition du bien commun. **Le bien de chacun et le bien de la communauté au plan matériel et social consistent à rechercher ensemble « l'ensemble des conditions sociales qui permettent et favorisent dans les hommes le développement intégral de leur personnalité¹⁵. »**

Cette définition centrée sur le « développement intégral » des personnes sera complétée par l'objectif de perfection du groupe par le Concile Vatican II. Jean XXIII insiste déjà sur le rôle des corps intermédiaires et initiatives sociales diverses, autonomes des pouvoirs publics, pour réaliser la « socialisation » et la perfection de chacun, chaque personne isolée ayant plus de mal à y parvenir¹⁶.

14 Discours du pape Jean-Paul II aux participants à la VIII^e Assemblée générale de l'Académie pontificale pour la vie, 27 février 2002

15 *Mater et Magistra*, 1961, Jean XXIII, § 65

16 Il s'agit bien ici d'un objectif social, qui fonctionne bien en France grâce aux nombreuses associations, mais qui est mieux intégré encore aux États-Unis où, selon Tocqueville, chacun se sent responsable des autres et prend en charge spontanément le bien commun, là où en France on en appellerait à l'État... Ainsi, pour Emmanuel Mounier, fondateur de la revue *Esprit*, la construction de la cité s'oriente à la fois vers « *le bien de la vie personnelle des autres et la dignité de sa propre personne* ». L'homme de bien est responsable du bien commun de tous.

C'est cette vision participative que décrit aussi Karol Wojtyła : « ***Nous considérons le bien commun avant tout comme un principe d'une participation correcte, une participation en vue de laquelle la personne, agissant en commun avec d'autres, peut accomplir des actes authentiques, et, à travers ces actes, s'accomplir elle-même.*** »

Contrairement à la conception « sacrificielle » encore très répandue depuis l'Antiquité, le bien commun est un chemin du bonheur pour autrui et pour soi. En effet l'artisan du bien commun construit non seulement les conditions du bonheur d'autrui, mais ce faisant également le sien, selon la parole évangélique : « ***Qui veut garder sa vie la perdra, qui la donne avec moi la trouvera*** ».

1.1.3 Bien commun et vie trinitaire

Selon saint Thomas d'Aquin, la finalité ultime du bien commun est la « ***réalisation des inclinations les plus élevées de l'homme tendant à sa perfection*** », c'est-à-dire tendant à être conforme à sa ressemblance avec Dieu, dans le cadre d'un bien commun universel qui est celui de la création toute entière.

La constitution *Gaudium et Spes* du Concile Vatican II en 1965 revient sur le caractère dynamique du bien commun, dans ce combat permanent de l'homme contre les obstacles qui limitent son élan vers le bien, face à l'angoisse du monde moderne « ***puissant et faible, capable du meilleur et du pire*** », selon Philippe Bordeyne¹⁷. Face à cette angoisse universelle, le bien commun est également appelé à devenir universel.

En réalité, le germe divin déposé en l'homme ne demande qu'à croître. Si l'homme y adhère et s'ouvre au salut venant de Dieu, il devient acteur de son propre salut et de celui des autres hommes, pris dans les mêmes difficultés existentielles...

Dans l'encyclique *Populorum Progressio* en 1967, Paul VI ouvre la voie au « ***développement intégral de l'homme, de tout l'homme et de tous les hommes*** ». Ce thème sera développé à nouveau par Benoît XVI dans *Caritas in Veritate*.

Paul VI se situe dans un « ***humanisme plénier*** » dont Dieu est la source à l'opposé d'un « ***un humanisme exclusif*** » qui, selon la formule du cardinal Henri de Lubac, « ***est un humanisme inhumain*** ».

17 Théologien, recteur de l'Institut catholique de Paris depuis 2011

Il s'agit donc de rendre à l'homme sa pleine dignité, sa responsabilité et sa liberté, car elles dépassent toutes les institutions, les règles et normes humaines et s'opposent à tout déterminisme ou faits sociaux qui s'imposeraient à l'individu.

Pour Benoît XVI dans *Caritas in Veritate*, la communauté des peuples et des nations ne peut que viser très haut : « **la préfiguration anticipée de la cité sans frontières de Dieu** ».

Benoît XVI dans *Caritas in Veritate* revient sur les apports de *Populorum Progressio*, cette fois dans le contexte nouveau de la mondialisation. Il insiste sur le fait que le bien commun est recherché « **pour les personnes qui font partie de la communauté sociale et qui, en elle seule, peuvent arriver réellement et plus efficacement à leur bien** ». **C'est pour lui un « critère d'orientation de l'action morale ».**

Le bien commun est donc **l'affaire de tous**¹⁸, en communauté, en vue du bien des personnes. « **C'est une exigence de la justice et de la charité que de vouloir le bien commun et de le rechercher. Œuvrer en vue du bien commun signifie d'une part, prendre soin, et d'autre part, se servir de l'ensemble des institutions qui structurent juridiquement, civilement et culturellement la vie sociale qui prend ainsi la forme de la «polis», de la cité**¹⁹. »

Il fait appel à la **solidarité** de tous, qui signifie avant tout « **se sentir responsable de tous** », et qui « **ne peut être déléguée seulement à l'État** ». Parmi eux, l'entrepreneur, qui donne du travail aux autres, leur permet de s'accomplir comme **créateurs** dans leur « actus personae ».

La place de cette **créativité dans l'entreprise** a été soulignée à de nombreuses reprises et rappelée dans le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, publié en 2004. Benoît XVI voyait également en tout homme un entrepreneur, c'est à dire un « **homme en acte d'initiative** ». Jean-Paul II avait noté la part essentielle que prend **la capacité d'initiative et d'entreprise** dans la société comme source de richesses. Mais aussi la conviction que « **la principale ressource de l'homme, c'est l'homme lui-même** ».

Les principes de bonne gestion sont donc insuffisants, incomplets, comme toute vision de l'économie, et ils doivent être complétés par les valeurs du christianisme pour atteindre les objectifs les plus hauts donnés à l'activité

18 ... et non des seuls pouvoirs publics (qui ont montré leur capacité à faire peu de cas de l'homme, en ce XX^e siècle).

19 La qualité des institutions est une question clé de la construction du bien commun. Elle est largement abordée dans la troisième partie de ce cahier.

économique elle-même : « **ne pas tenir compte exclusivement de l'objectif économique, mais respecter concrètement la dignité humaine des travailleurs qui œuvrent dans l'entreprise** », pour que chacun puisse grandir et marcher vers sa perfection.

Le pape François, dans l'encyclique *Laudato Si'*, consacre plusieurs paragraphes au bien commun. Il en reprend les grands principes : « **Le bien commun présuppose le respect de la personne humaine comme telle, avec des droits fondamentaux et inaliénables ordonnés à son développement intégral. Le bien commun exige aussi le bien-être social et le développement des divers groupes intermédiaires, selon le principe de subsidiarité. Parmi ceux-ci, la famille se distingue spécialement comme cellule de base de la société. Finalement, le bien commun requiert la paix sociale, c'est-à-dire la stabilité et la sécurité d'un certain ordre, qui ne se réalise pas sans une attention particulière à la justice distributive, dont la violation génère toujours la violence. Toute la société – et en elle, d'une manière spéciale l'État – a l'obligation de défendre et de promouvoir le bien commun**²⁰. »

Le pape François, avec *Laudato Si'*, élargit au plus haut point la notion de bien commun. D'une part en faveur de tout ce qui nous entoure (notre environnement, au sens littéral), en vue du salut de la Création toute entière qui retourne à Dieu, grâce au travail de l'homme pour préfigurer la Jérusalem céleste. « **L'écologie humaine est inséparable de la notion de bien commun, un principe qui joue un rôle central et unificateur dans l'éthique sociale**²¹. »

D'autre part, aux générations futures : « **La notion de bien commun inclut aussi les générations futures. Les crises économiques internationales ont montré de façon crue les effets nuisibles qu'entraîne la méconnaissance d'un destin commun, dont ceux qui viennent derrière nous ne peuvent pas être exclus**²². »

20 *Laudato Si'*, § 157. Le Catéchisme de l'Église catholique (§ 1906 à 1909) rappelle que « Le bien commun intéresse la vie de tous. Il réclame la prudence de la part de chacun, et plus encore de la part de ceux qui exercent la charge de l'autorité. Il comporte trois éléments essentiels » :

- « **Le respect de la personne en tant que telle** ». La société « se doit de permettre à chacun de ses membres de réaliser sa vocation » et pour cela « respecter les libertés indispensables à son épanouissement. »
- « **Le bien-être social et le développement du groupe lui-même** ». Chaque communauté « doit rendre accessible à chacun ce dont il a besoin pour mener une vie vraiment humaine : nourriture, vêtement, santé, travail, éducation et culture, information, droit de fonder une famille, etc. »
- « **La paix, c'est-à-dire la durée et la sécurité d'un ordre juste**. »

21 *Laudato Si'*, § 156

22 *Laudato Si'*, § 159

Chacun, homme politique, entrepreneur, citoyen, est appelé à prendre sa part de l'édification du bien commun pour toute la Création que Dieu nous confie, dans une « **amitié civile** » : « **L'amour, fait de petits gestes d'attention mutuelle, est aussi civil et politique, et il se manifeste dans toutes les actions qui essaient de construire un monde meilleur. L'amour de la société et l'engagement pour le bien commun sont une forme excellente de charité qui, non seulement concerne les relations entre les individus mais aussi les "macro-relations" : rapports sociaux, économiques, politiques**²³. »

1.2 Les différents lieux du bien commun

L'homme ne vit pas seul. Pour réaliser sa vie, il a besoin de communautés²⁴ qui lui apportent ce dont il a besoin. Ce sont sa famille, le quartier ou le village où il vit, l'entreprise où il travaille, les associations dans lesquelles il agit... Ces communautés sont d'une grande diversité. « *De même, en effet, que la parfaite constitution du corps humain résulte de l'union et de l'assemblage des membres, qui n'ont ni les mêmes forces, ni les mêmes fonctions, (...) de même, au sein de la société humaine, se trouve une variété presque infinie de parties dissemblables.* » (Léon XIII, *Humanus Genus*)

Chaque communauté est caractérisée par le fait qu'elle poursuit une orientation et/ou un but commun. C'est pour cela que chaque communauté « *possède un bien commun qui lui permet de se reconnaître en tant que telle* » (CEC § 1910).

Parmi toutes ces communautés²⁵, certaines sont des corps intermédiaires, c'est-à-dire des « *groupes sociaux et humains, situés entre l'individu et l'État, indépendants et autonomes, constitués naturellement ou par accord délibéré en vue d'atteindre un objectif commun aux personnes qui les composent* ».

L'entreprise s'inscrit dans cet emboîtement de communautés. En interne, dès que son effectif est un peu important, elle est organisée en équipes qui elles-mêmes sont regroupées en entités plus importantes, qui elles-mêmes peuvent être regroupées et ainsi de suite... En externe, l'entreprise elle-même participe à des regroupements professionnels : syndicats, chambre de commerce, groupement d'intérêts économiques...

Toutes ces communautés professionnelles - dans ou en dehors

23 *Laudato Si'*, § 231

24 Connaître les communautés à laquelle appartient ou a appartenu une personne donne beaucoup d'informations sur qui elle est. Ainsi, un CV qui révèle par quelles communautés précises un candidat est passé, permet d'aller plus loin que la seule liste de ses expériences.

25 Il est possible de classer de différentes façons les communautés, mais l'une des distinctions les plus intéressantes est celle faite entre les communautés de destin et les communautés de ressemblance.

de l'entreprise - sont capables de « *contribuer à la poursuite du bien commun en se situant dans un rapport de collaboration et de complémentarité efficace vis-à-vis de l'État et du marché, favorisant ainsi le développement d'une démocratie économique opportune.* » (*Compendium*, § 356)

1.2.1 Les communautés intermédiaires

Toutes les communautés intermédiaires, parmi lesquelles toutes les entreprises, participent à la réalisation du bien commun lorsque :

- **Elles contribuent au développement du bien commun des communautés plus larges auxquelles elles appartiennent : leur groupe si elles sont filiales, leur région, leur pays... et ultimement l'humanité tout entière.** « *L'ordre résultant, comme l'explique si bien saint Thomas, de l'unité d'objets divers, harmonieusement disposés, le corps social ne sera vraiment ordonné que si une véritable unité relie solidement entre eux tous les membres qui le constituent.* » (Pie XI, *Quadragesimo Anno*)

Par volonté d'indépendance, une entreprise peut vouloir s'affranchir du bien commun. Cette volonté d'indépendance peut entraîner une volonté de reprise de contrôle par les entités supérieures. Cette reprise de contrôle entraîne une perte d'autonomie de l'entité inférieure.

- **Elles donnent à chaque personne l'occasion de se réaliser**²⁶. Ainsi que le précisait Jean-Paul II : « *Le caractère social de l'homme ne s'épuise pas dans l'État, mais il se réalise dans divers groupes intermédiaires, de la famille aux groupes économiques, sociaux,*

Dans une communauté de destin, si la communauté est touchée, tous ses membres sont également directement touchés. Les décisions et l'action de chacun contribuent au bien commun de la communauté. La communauté a les moyens de ses objectifs et donc de ceux de ses membres.

Dans une communauté de ressemblance (exemple : un ensemble d'entreprise) : les actions d'un des membres ne touchent pas directement l'ensemble de la communauté. Chaque membre mène une vie indépendante. L'un des principaux moyens d'action est l'influence ou la pression.

Plus une communauté possède les moyens de son action, plus elle est une communauté de destin. Seules ses communautés de destin sont pleinement des corps intermédiaires.

26 Dans les visions libérales-libertaires, l'homme se construit tout seul. Il cherche à « se réaliser » seul indépendamment des autres. Les autres ne sont plus une fin, mais des moyens, voire des instruments de la construction de chacun. Régulièrement, des modes plus ou moins proches de cette philosophie apparaissent, notamment autour du développement personnel. Cela peut être à la source de pratiques en entreprise, qui ne sont qu'utilitaristes, en s'appuyant sur l'individualisme ou sur une idéologie de rejet de l'autorité (mal comprise).

Paradoxalement, devenir soi devient difficile. Comment être soi sans les autres ? Comment se construire indépendamment de toute relation ? La défiance ne rend pas heureux, l'individu seul non plus si le « collectif » n'existe pas autour de lui.

Le bien commun est alors vu comme addition des biens individuels. Certains penseurs considèrent qu'il est un piège car il pousse à se dévouer pour un bien qui n'est pas le sien, qui est imposé.

politiques et culturels qui, découlant de la même nature humaine, ont - toujours à l'intérieur du bien commun - leur autonomie propre. » (Jean-Paul II, *Centesimus Annus*)

Quand une communauté ne contribue pas au bien commun, elle prive ses membres de la possibilité de participer au bien de tous.

- **Elles rendent les libertés concrètes.** « *Là où ces corps intermédiaires font défaut ou sont peu développés, la communauté nationale peut être la proie de quelques individus qui s'arrogent un pouvoir exagéré dans le domaine économique, social ou politique ; ou bien être la proie des pouvoirs publics, car ces pouvoirs, sans structure sociale assez solide pour contrarier leur prolifération, envahissent le domaine privé et finissent par ignorer ou même violer les droits fondamentaux de la personne humaine.* » (Paul VI à la semaine sociale du Chili, décembre 1963)

En effet, sans corps intermédiaires, les personnes deviennent de plus en plus dépendantes de l'État. Étant moins actrices, plus dépendantes, elles perdent en proportion le sens de leur rôle dans la communauté et jugent l'action de l'État comme un droit.

Le sens du devoir ne s'acquiert qu'à travers la responsabilité exercée au sein des familles, de son entreprise, d'associations... de petites actions²⁷.

- **Elles permettent aux personnes de s'associer pour atteindre des buts notamment pour se protéger²⁸.** « *La création de bon nombre d'associations ou corps intermédiaires, capables de poursuivre des objectifs que les individus ne peuvent atteindre qu'en s'associant, apparaît comme un moyen absolument indispensable pour l'exercice de la liberté et de la responsabilité humaine.* » (Jean XXIII, *Pacem in terris*)
- **Elles développent la souplesse et la capacité d'adaptation de la société.** Dans le sens de la subsidiarité, les questions sont traitées au plus près du terrain.

27 Le bien commun s'apprend dans la famille. L'enfant, puis l'adulte, se construit et vit grâce aux relations existantes d'abord dans sa famille puis très vite dans les autres communautés qui vont l'accueillir : L'école, la paroisse, les clubs de sports... C'est dans ces communautés, et tout particulièrement dans la famille, que chacun peut apprendre à exister pour les autres et pas seulement pour lui.

Tous ces liens « naturels » doivent être préservés. En effet, la personne qui n'en bénéficie pas aura beaucoup plus de mal à construire ses repères et à recevoir sa part des richesses matérielles et spirituelles offertes par la société.

C'est pour cela qu'Aristote rappelle que le bien commun politique ne peut être réalisé que si la famille peut le réaliser d'abord. Nous pourrions ajouter que si l'entreprise peut le réaliser d'abord.

28 La conséquence de la loi Le Chapelier et du décret d'Allarde supprimant toutes les corporations et structures intermédiaires fut l'explosion de la question sociale. Ces organisations n'étaient pas parfaites mais protégeaient les ouvriers en leur permettant de s'organiser.

1.2.2 Les pouvoirs publics²⁹

Dans ce cahier, nous concentrons notre réflexion sur l'entreprise. Mais il n'est pas possible de traiter du bien commun sans aborder la place de l'État.

En effet, dans cet emboîtement, l'État a un rôle central et unique, celui de prendre en compte le bien commun de la façon la plus complète possible³⁰ : « *Le bien commun est la raison d'être de l'autorité politique. À la société civile dont il est l'expression, l'État doit, en effet, garantir la cohésion, l'unité et l'organisation de sorte que le bien commun puisse être poursuivi avec la contribution de tous les citoyens.* » (*Compendium*, § 68)

Le rôle de l'État s'exerce toujours de façon subsidiaire³¹ : « *Nous estimons nécessaire que les corps intermédiaires et les initiatives sociales diverses (...) jouissent d'une autonomie efficace devant les pouvoirs publics, qu'ils poursuivent leurs intérêts spécifiques, dans un esprit de collaboration loyale entre eux et de subordination aux exigences du bien commun (...).* » (Jean XXIII, *Mater et Magistra*, § 65)

Le bien commun dans une collectivité territoriale

François Bouchard, directeur des services de la Région Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine

Pour situer le sujet, François Bouchard souhaite illustrer comment sa collectivité cherche à mettre en œuvre et à contribuer au bien commun et comment elle peut s'inspirer de ce que font les entreprises pour y parvenir. Il n'y a aucune opposition entre ces approches publiques et privées, bien au contraire ! Enfin, il souhaite parler du rôle de l'institution en tant que telle.

29 L'évolution des techniques fait de la mondialisation une réalité. La pensée sociale chrétienne en tire les conséquences et ces textes sont aujourd'hui traversés par les questions de l'autorité mondiale et de la justice entre les peuples. Paul VI aborda ces sujets dans *Populorum Progressio* (1967). Ils furent repris par Jean-Paul II dans *Sollicitudo Rei Socialis* (1987). Benoît XVI dans *Caritas in Veritate* (2009) parla le premier d'une « véritable autorité mondiale » tout en rappelant le principe de subsidiarité. Le pape François a introduit dans *Laudato Si* (2015) l'idée de l'existence d'une maison commune.

30 Dans *La condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt suggère l'évolution des rapports entre le citoyen et les pouvoirs publics : « *Le concept de bien commun au Moyen Âge, loin de dénoter l'existence d'un domaine politique, reconnaît simplement que les individus ont en commun des intérêts matériels et spirituels, qu'ils ne peuvent garder leur liberté et s'occuper de leurs propres affaires que si l'un d'entre eux se charge de veiller à cet intérêt commun. Ce qui distingue de la réalité moderne cette attitude essentiellement chrétienne à l'égard de la politique, c'est moins la reconnaissance d'un bien public que l'exclusivisme du domaine privé, l'absence de ce curieux hybride dans lequel les intérêts privés prennent une importance publique que nous nommons société.* »

31 Cf. *Compendium* § 351 à 355, 393 à 398 et 417 à 419

1/ Les finalités publiques

Les collectivités offrent des moyens communs pour des actions collectives, de l'État à la plus petite commune. Or l'État a accumulé une telle masse de dettes qu'on pourrait parler de faillite ou en tout cas de « bulle » excessive. Face à cette situation qui décrédibilise l'État, le besoin de proximité se fait sentir de plus en plus, donc les collectivités locales doivent y répondre.

Deux niveaux sont en plein essor :

- celui des régions, qui deviennent beaucoup plus fortes face à l'État de par leur taille accrue depuis la réforme ;

- celui des EPCI (communautés de communes) ou agglomérations, qui selon lui vont faire disparaître les départements, qui croulent sous les dépenses sociales sans rien pouvoir faire d'autre.

Les régions peuvent agir en subsidiarité pour contrebalancer leur taille en déléguant à des « agences territoriales » leurs actions sur le terrain.

Le bien commun, dans cet ensemble, n'est pas une idée figée a priori, mais la recherche d'une adaptation permanente au terrain et le développement d'opportunités nouvelles.

2/ L'inspiration de l'entreprise

La grande région Alsace/Champagne-Ardenne/Lorraine est l'employeur de 7500 personnes. C'est une grande entreprise en soi. Il s'agit donc d'une part, d'orienter le sens du projet régional, d'autre part de donner des objectifs concrets aux équipes, dans une itération incessante avec la réalité du terrain.

Dans un premier temps, il a fallu réduire le Comité de direction de 70 directeurs à 19, pour unifier rapidement le management de la maison.

Ensuite, il a fallu rassurer tous les agents, pour remettre chacun en route, en affirmant que personne ne serait laissé au bord du chemin et que chacun recevrait une affectation cohérente et discutée avec lui. En contrepartie, toute embauche est bloquée pour un an, tant que chacun n'a pas trouvé sa place. Les mobilités internes sont privilégiées et les départs volontaires bien reçus.

La gestion des personnes est désormais unifiée et les syndicats reconnaissent sa valeur, même dans les régions au climat social le plus difficile auparavant. En fait, les marges de manœuvre dans les institutions publiques sont largement suffisantes, pour peu que l'on veuille les saisir.

La région est comme une entreprise à cet égard, le président et son directeur général étant l'exécutif de l'assemblée régionale qui en est le conseil d'administration.

3/ Le rôle de l'institution

Chaque personne représente à l'extérieur l'institution à laquelle elle appartient. Son comportement compte donc beaucoup pour l'image de celle-ci, et l'exemplarité de l'équipe de direction est essentielle à cet égard.

Être présent au milieu de tous en dehors des heures de service, être accessible, simple, et avoir des discussions très directes, cela fait partie du service, où l'on « se donne » totalement.

En supprimant un niveau hiérarchique, en donnant à chacun une responsabilité transversale en même temps que verticale, cela oblige les directeurs à « marcher tout seuls, mais aussi avec leur directeur général ». C'est l'« obéissance » bien comprise : on est « sous » le même esprit. Donc il faut se voir et discuter en amont, avoir des contacts humains directs, placer les personnes au bon endroit pour elles, ne mettre personne dehors par coercition.

Cela rappelle la phrase de Benoît XVI dans **Caritas in Veritate** : « **Œuvrer en vue du bien commun signifie d'une part, prendre soin, et d'autre part, se servir de l'ensemble des institutions qui structurent juridiquement, civilement et culturellement la vie sociale qui prend ainsi la forme de la «polis», de la cité.** »

1.3 Le bien commun est une dynamique

La construction du bien commun est la recherche des meilleures relations possibles entre les personnes et entre les personnes et la création. Cette recherche n'est jamais achevée, une quête permanente passant par la mise en œuvre des vertus.

En effet, l'homme ne peut prétendre réaliser un paradis sur terre. La recherche du bien commun est donc la poursuite de l'idéal évangélique si bien résumé dans le commandement d'amour³². Une communauté, tout en sachant qu'elle n'atteindra jamais cet idéal, ne peut s'écarter de cet objectif, sans risquer de se perdre.

32 « Aimer quelqu'un, c'est vouloir son bien et mettre tout en œuvre pour cela. À côté du bien individuel, il y a un bien lié à la vie en société: le bien commun. C'est le bien du "nous-tous", constitué d'individus, de familles et de groupes intermédiaires qui forment une communauté sociale [4]. Ce n'est pas un bien recherché pour lui-même, mais pour les personnes qui font partie de la communauté sociale et qui, en elle seule, peuvent arriver réellement et plus efficacement à leur bien. » (Benoît XVI, *Caritas in Veritate*, § 16)

1.3.1 Les relations entre les personnes, constitutives du bien commun³³

Cette recherche d'idéal que constitue le bien commun demande un effort permanent d'ajustement entre le bien de chaque personne et le bien de la communauté.

« *Tout homme désire être heureux* », mais l'homme n'est pas heureux seul. Sa recherche de bonheur passe par la qualité de ses relations avec les autres et avec la création. « *Dieu l'a créé pour qu'il soit fils et frère. L'homme est fils et l'homme est frère.* » (Cf. *Gaudium et Spes*, § 25, 1)

Il n'y a pas d'opposition ni de choix à poser entre l'individuel et le collectif. Au contraire, les deux dimensions se renforcent mutuellement et sont en perpétuel ajustement l'une par rapport à l'autre. « *Celui qui cherche le bien commun, par voie de conséquence cherche son bien propre.* » (Saint Thomas d'Aquin)

L'exemple du bien dans le couple permet d'illustrer cette dynamique. Si j'aime mon épouse, son bien est autant le sien que le mien. Et si elle m'aime, mon bien est autant le mien que le sien.

Le bien de mon épouse rejaille sur moi. Il n'y a aucune opposition entre mon bien, le bien de mon épouse et celui de notre couple. Au contraire, les trois biens vont ensemble. Ils croissent ou décroissent ensemble.

Remarquons que le bien du couple n'est pas l'addition du bien de l'épouse et du bien de l'époux. Il y a un bien qui est au-delà. Le bien commun du couple, c'est le bien des personnes ensemble et non les biens de chacune d'elles. Dire que le couple va bien exprime quelque chose sur les relations entre les époux. Cela dit aussi quelque chose de leurs relations au-delà du couple : avec leurs enfants, leurs parents, leurs amis...

Ce bien au sein du couple est une construction permanente, les époux inventent sans cesse ensemble ce qui va leur permettre d'être plus proches, de se faire du bien. Chacun, en sortant de lui-même, peut faire le bien de l'autre et le bien du couple et, ce faisant, il réalise son propre bien.

33 L'équilibre de l'être humain se construit par la qualité des liens qui l'attachent au monde extérieur, à la nature, à son travail, à son prochain. Au fond, « *ce qui fait l'équilibre de l'être c'est l'intériorisation du monde extérieur* ». C'est à nos liens que se mesure notre vraie liberté. Saint-Exupéry disait qu'un homme est libre selon le nombre et selon la qualité de ses liens.

Les relations sont la clé de notre richesse. Le baromètre de confiance 2016 des EDC a bien illustré ce point. Les réponses des membres du mouvement ont mis en évidence l'ampleur des soutiens dont chacun d'eux bénéficie dans son activité. Chacun se sent « tout à fait soutenu » par son conjoint, sa famille et ses amis, ses collaborateurs, ses pairs... Le niveau de réponse très positif de ces résultats confirme que notre plus grande richesse, celle qui nous donne le plus la capacité d'agir, est bien l'ensemble de nos relations.

Cette construction s'appuie sur l'utilisation, l'entretien le partage de biens matériels comme la maison, les meubles, et immatériels comme leur foi s'ils sont croyants, leur humour, les habitudes...

Si les époux ne veillent pas ensemble à la construction permanente de leurs relations, s'ils ne réussissent pas à les entretenir, ils se mettent en risque !

Cette compréhension de ce que sont les relations humaines au sein du couple peut être étendue. Au sein de la famille tout d'abord, avec les enfants. Pour chacun des parents et les parents ensemble, le bien de chacun de leurs enfants est leur bien : au sein de la paroisse, du quartier, de la commune...

Les relations constituant le bien commun au sein d'une entreprise sont semblables. Dans une équipe, il suffit qu'un membre ne soit pas bien³⁴, ne contribue pas au fonctionnement de l'équipe, pour que celle-ci ne soit pas bien. L'entretien de la qualité des relations entre les membres de l'équipe est un travail de tous les instants. Il demande un échange permanent entre les membres pour définir et partager ce qui est bon pour l'équipe et pour chacun des membres. Là aussi, ce n'est pas un état stable mais une dynamique permanente vers un idéal qui ne sera jamais atteint.



La Trinité, d'Andrei Rublev

Le lieu du bien commun parfait est celui de la vie trinitaire (perçue au plan mystique), dont l'image la plus exceptionnelle est l'icône de la Trinité de Roulev : les trois personnes vivant dans une relation d'amour et attendant une quatrième personne.

Cette vie de la grâce donnée à l'homme est relation au bien commun en Dieu. Comme homme, je suis invité à entrer dans le mouvement.

34 Dans la recherche du bien commun, chacun cherche à passer du « moi/eux » au « je/nous ». L'individuel et le collectif ne s'opposent pas mais au contraire se renforcent mutuellement. Ce renforcement mutuel est la dynamique même du bien commun.

À l'inverse, le bien commun peut se détruire quand la personne se replie sur elle-même et se cache de Dieu : « *Adam où es-tu ?* » (Gn 3, 9); ou se coupe de son prochain : « *Suis-je le gardien de mes frères ?* » (Gn 4, 9)

1.3.2 Les vertus au service du bien commun

Les vertus sont nécessaires au développement du bien commun. Toutes y contribuent : la force comme la tempérance ou la prudence... Cependant, deux d'entre elles sont plus systématiquement associées au développement du bien commun. En premier, le désir de justice qui vise à donner à chacun ce qui lui est dû. En second, la bienveillance qui est volonté de viser le bien et le bonheur d'autrui.

Comme l'a si bien montré Benoît XVI, le désir de justice et la bienveillance sont liés : « *La charité dépasse la justice, parce que aimer c'est donner, offrir du bien à l'autre ; mais elle n'existe jamais sans la justice qui amène à donner à l'autre ce qui est sien, c'est-à-dire ce qui lui revient en raison de son être et de son agir. Je ne peux pas "donner" à l'autre du bien, sans lui avoir donné tout d'abord ce qui lui revient selon la justice. Qui aime les autres avec charité est d'abord juste envers eux.* » « *D'autre part, la charité dépasse la justice et la complète dans la logique du don et du pardon.* » (*Caritas in Veritate*, § 6). La justice seule ne suffit donc pas, car sans la charité, elle conduit à la seule équité et peut être dure, voire inhumaine.

Ainsi, pour suivre les réflexions de Robert Spaemann³⁵, l'éthique peut être fondée sur la recherche bienveillante du bien pour tous.

Dans une communauté, la bienveillance est faite d'une attention à chacun. Elle est « amitié³⁶ » au sens de la satisfaction à vivre ensemble parce que l'on partage et l'on met en commun quelque chose.

Elle comporte une part de gratuité. Cette gratuité ne doit pas être comprise comme la recherche d'une impossible pureté morale. Elle est dans cette attention, ce regard sur l'autre/les autres, qui les invite à participer à la recherche, « ensemble », du bien.

35 Voir Robert SPAEMANN, *Bonheur et bienveillance. Essai sur l'éthique*, Presses universitaires de France, 1997

36 « *Sans amis, personne ne choisirait de vivre, eût-il tous les autres biens (et de fait, les gens riches, et ceux qui possèdent autorité et pouvoir semblent bien avoir plus que quiconque besoin d'amis ...). Et dans la pauvreté comme dans toute autre infortune, les hommes pensent que les amis sont l'unique refuge.* » (Aristote, *Éthique à Nicomaque*, L8, ch1, Editions Vrin, 1972)

2. Approche biblique du bien commun

Comment et en quoi les sources bibliques sont-elles indispensables pour aborder des sujets d'enseignement social ?

La foi n'existe pas comme une réalité suspendue entre ciel et terre, mais elle s'incarne dans le concret de la vie. Les textes bibliques, comme Parole de Dieu, nous révèlent l'identité de Dieu et le chemin d'hommes et de femmes en quête de perfection et de sainteté.

La lecture des textes doit donc être comprise non comme un exercice intellectuel de compréhension, mais comme une lumière, une nourriture vitale³⁷.

En effet, les textes sacrés nous concernent à plus d'un titre : comme lumière pratique dans nos vies ; comme enseignement spirituel sur le projet de Dieu pour nous ; comme théologie, c'est-à-dire connaissance de Dieu, de ses pensées, de son dessein de salut, de sa miséricorde ; comme parole d'envoi qui fait de nous des témoins et des apôtres dans notre milieu professionnel³⁸.

La Bible est une mine inépuisable d'exemples et de réflexions sur ce qu'il est bien de faire et sur ce qu'il faut éviter. L'expérience de l'histoire d'Israël éclairée par la sagesse divine conduit à une réflexion éthique fondamentale. Avant de nous demander ce que devrait être le bien commun, nous pouvons d'abord nous demander si d'autres que nous se sont posé la question.

Nous allons voir comment, en certaines circonstances, des hommes et des femmes de bonne volonté se sont consacrés à servir le bien commun, parfois dans un univers de péché et d'infidélité. Ces textes vont nous aider à faire apparaître le détail de ces circonstances, ce que l'on pourrait nommer « **les structures de sainteté** ».

« (...) *Une vision purement historique et matérialiste finirait par transformer le bien commun en simple bien-être socio-économique, privé de toute finalisation transcendante, c'est-à-dire de sa raison d'être la plus profonde*³⁹. »

37 Parole de Dieu et lectio divina :

La *lectio divina* est une méthode de prière qui s'est d'abord développée dans les milieux monastiques. Elle apparaît explicitement dans la Règle de saint Benoît comme une activité essentielle. Dans le film *Des hommes et des dieux*, la deuxième séquence du film ouvre sur la *lectio divina*. Mais cette pratique est recommandable pour tout chrétien. Elle consiste en une lecture attentive du texte biblique d'abord pour lui-même afin d'en faire surgir le sens littéral puis, dans un second temps, pour en tirer une nourriture, une lumière pour la vie quotidienne. La *lectio* est ordonnée ultimement à la *contemplatio* : lorsque l'Écriture a été lue, reçue, accueillie comme Parole de Dieu, l'étape ultime consiste à prendre le temps de contempler son auteur dans une prière d'action de grâce et d'adoration. La *lectio divina* peut se pratiquer seul ou en groupe.

38 Être apôtre ne signifie pas forcément crier haut et fort sa foi et ses convictions, mais laisser paraître par nos attitudes et nos paroles la vie qui nous habite. « *Témoigner, c'est laisser voir Dieu* », dit le vénérable père Marie-Eugène de l'Enfant-Jésus.

39 *Compendium*, § 170

2.1 Du jardin d'Éden à la Jérusalem céleste

⁸ Le Seigneur Dieu planta un jardin en Éden, à l'orient, et il y mit l'homme qu'il avait modelé. ⁹ Le Seigneur Dieu fit pousser du sol toute espèce d'arbres séduisants à voir et bons à manger, et l'arbre de vie au milieu du jardin, et l'arbre de la connaissance du bien et du mal. ¹⁰ Un fleuve sortait d'Éden pour arroser le jardin et de là il se divisait pour former quatre bras. ¹¹ Le premier s'appelle le Pishôn : il contourne tout le pays de Havila, où il y a l'or ; ¹² l'or de ce pays est pur et là se trouvent le bdellium et la pierre de cornaline. ¹³ Le deuxième fleuve s'appelle le Gihôn : il contourne tout le pays de Kush. ¹⁴ Le troisième fleuve s'appelle le Tigre : il coule à l'orient d'Assur. Le quatrième fleuve est l'Euphrate. ¹⁵ Le Seigneur Dieu prit l'homme et l'établit dans le jardin d'Éden pour le cultiver et le garder. ¹⁶ Et le Seigneur Dieu fit à l'homme ce commandement : Tu peux manger de tous les arbres du jardin. ¹⁷ Mais de l'arbre de la connaissance du bien et du mal tu ne mangeras pas, car, le jour où tu en mangeras, tu deviendras passible de mort. (Gn 2, 8-17)

S'il est un cadre propice et emblématique du bien commun dans la Bible, c'est bien le jardin d'Éden : ce lieu primordial où Dieu plaça l'homme comme gardien et cultivateur, n'est pas seulement « bien commun » au sens où il est donné en commun à Adam et Ève, comme un bien matériel où nos premiers parents vivaient en harmonie avec Dieu et la nature. Il est « bien commun » à un niveau plus fondamental, comme cadre propice au développement intégral de leur humanité, comme lieu d'apprentissage pour grandir et marcher vers leur perfection. Dieu ne pouvait pas mieux faire pour le bien-être des hommes. Hélas, l'homme et la femme se révèlent fragiles et faibles par rapport au tentateur : ils se laissent convaincre par le serpent, animal rusé et première pierre d'achoppement au bien commun. Adam, accusant Ève pour mieux se disculper, est bel et bien pris au piège de la convoitise ; tous deux auront besoin d'être délivrés du péché, tout comme nous.

Avec le chapitre 21 de l'Apocalypse, la Bible se clôt sur une perspective grandiose qui voit la Jérusalem céleste répondre à la difficile genèse de l'humanité. Passant de la campagne à la ville, nous percevons toute l'œuvre des hommes, toute la géniale industrie de l'aménagement urbain à travers le choix des matériaux et la compétence architecturale qui contribuent à un bien commun transcendant et déjà sauvé par le Christ. La Jérusalem céleste ne tourne pas nos regards vers un passé toujours entaché de quelque faute. Il s'agit de ce bien suprême obtenu par le salut en Christ, qui ouvre sur une ville où il n'y a plus besoin de temple, ni de lumière, ni de quoi que ce soit d'autre que la présence de l'Agneau, bien suprême et garant de la sainteté des élus.

2. Approche biblique du bien commun

Comment et en quoi les sources bibliques sont-elles indispensables pour aborder des sujets d'enseignement social ?

La foi n'existe pas comme une réalité suspendue entre ciel et terre, mais elle s'incarne dans le concret de la vie. Les textes bibliques, comme Parole de Dieu, nous révèlent l'identité de Dieu et le chemin d'hommes et de femmes en quête de perfection et de sainteté.

La lecture des textes doit donc être comprise non comme un exercice intellectuel de compréhension, mais comme une lumière, une nourriture vitale³⁷.

En effet, les textes sacrés nous concernent à plus d'un titre : comme lumière pratique dans nos vies ; comme enseignement spirituel sur le projet de Dieu pour nous ; comme théologie, c'est-à-dire connaissance de Dieu, de ses pensées, de son dessein de salut, de sa miséricorde ; comme parole d'envoi qui fait de nous des témoins et des apôtres dans notre milieu professionnel³⁸.

La Bible est une mine inépuisable d'exemples et de réflexions sur ce qu'il est bien de faire et sur ce qu'il faut éviter. L'expérience de l'histoire d'Israël éclairée par la sagesse divine conduit à une réflexion éthique fondamentale. Avant de nous demander ce que devrait être le bien commun, nous pouvons d'abord nous demander si d'autres que nous se sont posé la question.

Nous allons voir comment, en certaines circonstances, des hommes et des femmes de bonne volonté se sont consacrés à servir le bien commun, parfois dans un univers de péché et d'infidélité. Ces textes vont nous aider à faire apparaître le détail de ces circonstances, ce que l'on pourrait nommer « **les structures de sainteté** ».

« (...) Une vision purement historique et matérialiste finirait par transformer le bien commun en simple bien-être socio-économique, privé de toute finalisation transcendante, c'est-à-dire de sa raison d'être la plus profonde³⁹. »

³⁷ Parole de Dieu et lectio divina :

La **lectio divina** est une méthode de prière qui s'est d'abord développée dans les milieux monastiques. Elle apparaît explicitement dans la Règle de saint Benoît comme une activité essentielle. Dans le film *Des hommes et des dieux*, la deuxième séquence du film ouvre sur la **lectio divina**. Mais cette pratique est recommandable pour tout chrétien. Elle consiste en une lecture attentive du texte biblique d'abord pour lui-même afin d'en faire surgir le sens littéral puis, dans un second temps, pour en tirer une nourriture, une lumière pour la vie quotidienne. La **lectio** est ordonnée ultimement à la **contemplatio** : lorsque l'Écriture a été lue, reçue, accueillie comme Parole de Dieu, l'étape ultime consiste à prendre le temps de contempler son auteur dans une prière d'action de grâce et d'adoration. La **lectio divina** peut se pratiquer seul ou en groupe.

³⁸ Être apôtre ne signifie pas forcément crier haut et fort sa foi et ses convictions, mais laisser paraître par nos attitudes et nos paroles la vie qui nous habite. « *Témoigner, c'est laisser voir Dieu* », dit le vénérable père Marie-Eugène de l'Enfant-Jésus.

³⁹ *Compendium*, § 170

le blé sous l'autorité de Pharaon, ils mettront les vivres dans les villes et les y garderont. ³⁶ Ces vivres serviront de réserve au pays pour les sept années de famine qui s'abatront sur le pays d'Égypte, et le pays ne sera pas exterminé par la famine. »

³⁷ Le discours plut à Pharaon et à tous ses officiers ³⁸ et Pharaon dit à ses officiers : « Trouverons-nous un homme comme celui-ci, en qui soit l'esprit de Dieu ? » ³⁹ Alors Pharaon dit à Joseph : « Après que Dieu t'a fait connaître tout cela, il n'y a personne d'intelligent et de sage comme toi. ⁴⁰ C'est toi qui seras mon maître du palais et tout mon peuple se conformera à tes ordres, je ne te dépasserai que par le trône. »

⁴¹ Pharaon dit à Joseph : « Vois : je t'établis sur tout le pays d'Égypte » ⁴² et Pharaon ôta son anneau de sa main et le mit à la main de Joseph, il le revêtit d'habits de lin fin et lui passa au cou le collier d'or. ⁴³ Il le fit monter sur le meilleur char qu'il avait après le sien et on criait devant lui « Abrek. » Ainsi fut-il établi sur tout le pays d'Égypte (Gn 41, 17-43).

Joseph, le patriarche de la Genèse, apparaît comme un personnage vertueux et perspicace. Il est doué de capacités tout à fait extraordinaires de divination et d'interprétation des songes. Ces capacités vont lui permettre de passer du rang de prisonnier à celui d'intendant général. Ces hautes fonctions lui permettront de jouer un rôle providentiel pour son peuple. Arrêtons-nous sur sa stratégie en matière économique : Joseph interprète un songe mystérieux qui préoccupe Pharaon. Dans son rêve, celui-ci voit sept années d'abondance suivie par sept années de famine. Joseph suggère à Pharaon de trouver un homme intelligent et sage et de l'établir sur le pays d'Égypte pour réaliser des stocks. Pharaon écoute la proposition de Joseph et l'applique immédiatement : « *Le discours plut à Pharaon et à tous ses officiers et Pharaon dit à ses officiers : "Trouverons-nous un homme comme celui-ci, en qui soit l'esprit de Dieu ?"* » (Gn 41, 37-38). C'est Joseph qui est choisi⁴⁰; il reçoit même l'anneau royal, c'est-à-dire tous les pouvoirs de Pharaon à l'exception de la royauté.

Le récit continue en évoquant l'extraordinaire réussite du plan de Joseph. On pourrait s'étonner des proportions annoncées et du résultat final. Comment, en effet, emmagasiner de quoi faire vivre un pays pendant sept ans en prélevant seulement le cinquième des récoltes ? Il faudrait que les sept années d'abondance soient d'une exceptionnelle richesse pour que cela suffise. Louis Ginzberg rapporte que, selon la tradition, les sept

⁴⁰ Il est trouvé sage et intelligent, ce qui annonce les qualités exceptionnelles dont bénéficiera plusieurs siècles plus tard le roi Salomon (1 R 3, 12).

années d'abondance furent tellement exceptionnelles que « *chaque épi produisait deux monceaux de grains*⁴¹ ! » D'après le récit de la Genèse, Joseph accumule le blé comme le sable (Gn 41, 49). Nous savons que la comparaison avec le sable évoque l'impossibilité de compter, comme on le voit aussi à propos de la descendance d'Abraham. L'attitude de Joseph est à la fois perspicace et bienveillante. Joseph accomplit une mission qui dépasse celle que lui avait confiée Pharaon : il est non seulement le sauveur de l'Égypte, mais aussi le sauveur de tous les peuples de la terre.

Par le récit de la rencontre de Joseph avec ses frères, l'auteur biblique souligne son rôle providentiel par rapport à Israël. Confrontés à la famine, les frères de Joseph viennent acheter du blé en Égypte qui deviendra pour ainsi dire terre de salut pour Israël⁴². Tout se passe comme si le songe de Joseph, qui lui avait attiré une telle inimitié, se réalisait enfin⁴³ : Joseph est en position de force et ses frères sont maintenant prosternés devant lui et contraints de mendier (Gn 42, 6). Ses frères l'ayant maltraité et vendu comme esclave, Joseph pourrait profiter du renversement de situation pour se venger. Mais nous atteignons en Joseph le sommet de ce que l'on peut reconnaître dans la pratique du bien commun. Non seulement Joseph se montre bon intendant en réparant les dommages dus à l'irrégularité des récoltes, mais il répare aussi la relation qui fut blessée entre les douze frères.

Certes, on pourrait hésiter sur l'interprétation précise de l'attitude de Joseph. En effet, il commence par parler durement à ses frères en les accusant d'espionnage. Mais il ne s'agit aucunement d'une sorte de vengeance personnelle⁴⁴. Le pardon ne peut porter tous ses fruits que s'il y a contrition. Il faut donc que l'acte mauvais surgisse du tréfonds de la mémoire pour être extirpé. En mettant ses frères dans une position d'accusés alors qu'ils ne sont pas coupables d'espionnage, il leur fait vivre sa situation d'autrefois : « *Ils vivent ce qu'il a vécu : de bourreaux, ils sont devenus victimes*⁴⁵. » Le stratagème fonctionne à merveille car les frères se disent entre eux : « *Hélas, nous nous sommes rendus coupables envers notre frère quand nous avons vu sa propre détresse : il nous demandait grâce et nous ne l'avons pas écouté. Voilà pourquoi cette détresse nous atteint.* » (Gn 42, 21)

⁴¹ Louis GINSBERG, *Les légendes des Juifs*, Cerf, tome 3, 2001, p. 59 ; il se réfère pour cela au Targum du Pentateuque, Targum Yerushalmi, Gn 41, 47. Cf. aussi Roger LE DEAUT, *Targum du Pentateuque*, Cerf, 1978, tome 1 (Genèse) p. 377

⁴² La proposition pourrait paraître osée, car l'Égypte fait plus souvent figure de terre de captivité et de souffrance. On se référera utilement à Dany NOQUET, *L'Égypte une terre de salut ? Une lecture de Gn 45, 1-46,7, Études Théologiques et Religieuses*, 84-4, 2009, p. 461-480

⁴³ « *Écoutez donc, leur dit-il, le songe que j'ai eu. Nous étions en train de lier des gerbes en plein champ quand ma gerbe se dressa et resta debout. Vos gerbes l'entourèrent et se prosternèrent devant elle.* » (Gn 37, 6-7)

⁴⁴ Cf. Adrian SCHENKER, *Chemins bibliques de la non-violence*, C.L.D., 1987

⁴⁵ A. SCHENKER, op. cit., p. 25.

En réclamant la venue en Égypte de Benjamin, puis en interdisant qu'il rentre auprès de son père, Joseph met à l'épreuve ses frères pour leur faire exprimer non seulement leur contrition mais aussi leur conversion. C'est bien ce qui arrive, et leur attitude manifeste qu'ils sont prêts à recevoir le pardon de leur frère. Alors seulement Joseph se fait reconnaître. La scène subtilement décrite exprime de la part de Joseph une extraordinaire habileté et un désir sincère et profond de réconciliation : il se révèle comme instrument de la providence et artisan de paix. Ses propres intérêts, ses ressentiments ne comptent plus. Ainsi, Joseph apparaît comme un modèle admirable de poursuite du bien commun : « *Joseph leur répondit : "Ne craignez point. Suis-je en effet à la place de Dieu ? Vous avez voulu me faire du mal, Dieu a voulu en faire du bien : conserver la vie à un peuple nombreux comme cela se réalise aujourd'hui."* » (Gn 50, 19-20) Même si Joseph s'en défend, le rôle qu'il joue semble effectivement providentiel, au point qu'il se trouve pour ainsi dire « à la place de Dieu⁴⁶».

2.3 Témoigner en faveur de la vérité : Éléazar

¹⁸ Éléazar, un des premiers docteurs de la Loi, homme déjà avancé en âge et du plus noble extérieur, était contraint, tandis qu'on lui ouvrait la bouche de force, de manger de la chair de porc. ¹⁹ Mais lui, préférant une mort glorieuse à une existence infâme, marchait volontairement au supplice de la roue, ²⁰ non sans avoir craché sa bouchée, comme le doivent faire ceux qui ont le courage de rejeter ce à quoi il n'est pas permis de goûter par amour de la vie. ²¹ Ceux qui présidaient à ce repas rituel interdit par la loi le prirent à part, car cet homme était pour eux une vieille connaissance ; ils l'engagèrent à faire apporter des viandes dont il était permis de faire usage, et qu'il aurait lui-même préparées ; il n'avait qu'à feindre de manger des chairs de la victime, comme le roi l'avait ordonné, ²² afin qu'en agissant de la sorte, il fût préservé de la mort et profitât de cette humanité due à la vieille amitié qui les liait. ²³ Mais lui, prenant une noble résolution, digne de son âge, de l'autorité de sa vieillesse et de ses vénérables cheveux blanchis dans le labeur, digne d'une conduite parfaite depuis l'enfance et surtout de la sainte législation établie par Dieu même, il fit une réponse en conséquence, disant qu'on l'envoyât sans tarder au séjour des morts. ²⁴ « À notre âge, ajouta-t-il, il ne convient pas de feindre, de peur que nombre de jeunes, persuadés qu'Éléazar aurait embrassé à quatre-vingt-dix ans les mœurs des étrangers, ²⁵ ne s'égarerent eux aussi, à cause de moi et de ma dissimulation, et cela pour un tout petit reste de vie. J'attirerais ainsi sur ma vieillesse souillure et déshonneur, ²⁶ et quand

j'échapperais pour le présent au châtement des hommes, je n'éviterai pas, vivant ou mort, les mains du Tout-Puissant. ²⁷ C'est pourquoi, si je quitte maintenant la vie avec courage, je me montrerai digne de ma vieillesse, ²⁸ ayant laissé aux jeunes le noble exemple d'une belle mort, volontaire et généreuse, pour les vénérables et saintes lois. » (2 Mac 6, 18-28)

Dans le livre des Maccabées, Éléazar est un personnage emblématique d'un souci du bien commun. Il préfère la mort au viol d'un interdit de la loi. Il est décrit comme un juste apprécié pour sa sagesse et sa droiture. Dans le contexte de persécution, le vieillard aurait pu suivre le conseil de ses proches : faire semblant de manger la viande de porc et se nourrir à côté en respectant les préceptes de la loi. Cependant, Éléazar refuse pour un motif de bien commun : ne pas induire en erreur les jeunes gens. Cette résolution à préférer la droiture est impressionnante, car l'attitude qui lui aurait valu la vie sauve était conforme à la loi des Juifs. Mais Éléazar met en œuvre un précepte supérieur : celui d'un bien commun qui dépasse la stricte observance rituelle. En cela, il préfigure déjà l'éthique du Nouveau Testament, notamment celle qui est explicitée par saint Paul à propos de la viande immolée aux idoles (1 Co 8, 1 s.).

Le besoin d'une règle universellement applicable se fait sentir ; elle apparaîtra d'abord dans l'Ancien Testament puis, sous une formulation nouvelle, dans les évangiles.

2.4 Prendre soin de la communauté : la règle d'or

⁷ Demandez et l'on vous donnera ; cherchez et vous trouverez ; frappez et l'on vous ouvrira. ⁸ Car quiconque demande reçoit ; qui cherche trouve ; et à qui frappe, on ouvrira. ⁹ Quel est d'entre vous l'homme auquel son fils demandera du pain, et qui lui remettra une pierre ? ¹⁰ Ou encore, s'il lui demande un poisson, lui remettra-t-il un serpent ? ¹¹ Si donc vous, qui êtes mauvais, vous savez donner de bonnes choses à vos enfants, combien plus votre Père qui est dans les cieux en donnera-t-il de bonnes à ceux qui l'en prient ! ¹² Ainsi, tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux : voilà la Loi et les Prophètes. (Mt 7, 7-12)

Telle est ce que l'on appelle conventionnellement la règle d'or : faire pour les autres ce que l'on aimerait pour soi. Dans l'Évangile, chez Matthieu et Luc, la règle d'or trouve sa place dans le discours inaugural de Jésus sur la montagne (dans la plaine chez Luc) : « *Ainsi, tout ce que vous voulez que*

*les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux : voilà la Loi et les Prophètes*⁴⁷. » (Mt 7, 12) La règle d'or est parfois comprise comme une « éthique de la réciprocité ». Mais dans la bouche de Jésus elle prend un sens beaucoup plus fort : elle est une invitation à la bienveillance, qui est une forme d'imitation de Dieu lui-même (Lc 6, 36). Le précepte ne s'applique évidemment pas à Dieu qui n'a besoin de rien ; il est pour les hommes comme un guide de bienveillance, de providence.

Saint Cyprien interprète la règle comme une formulation synthétique de l'enseignement de Jésus : « *Le Verbe de Dieu, le Seigneur Jésus étant venu pour tous les hommes, a résumé comme dans un admirable abrégé tous ses commandements dans ces paroles : "Tout ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le vous-mêmes pour eux." C'est pour cela qu'il ajoute : "Car c'est la loi et les prophètes". En effet, tous les commandements de la loi et des prophètes, disséminés dans les saintes Écritures, sont renfermés dans ce merveilleux abrégé comme les innombrables rameaux d'un arbre sont contenus dans une seule racine. Celui, en effet, qui pense à faire aux autres ce qu'il voudrait qu'on lui fit à lui-même s'applique à rendre le bien pour le mal, et le bien au centuple de ce qu'on lui fait*⁴⁸. »

L'interprétation du précepte évangélique est donc claire : la règle d'or conduit à faire le bien. Il nous reste à confronter ce précepte à la formulation voisine dans les autres religions, en commençant par les religions monothéistes. Toutes les religions ont une règle d'or, à commencer par les trois grandes religions monothéistes.⁴⁹

Dans le judaïsme, le précepte est formulé sous la forme d'un conseil de sagesse, que l'on trouve dans le livre de Tobit (Tb 4, 5). Mais il existe aussi des échos dans le Talmud à propos du shabbat : un jour, un païen s'approche de Rabbi Shammaï et lui demande : « *Fais-moi prosélyte à condition que tu m'enseignes toute la torah pendant que je me tiens sur un seul pied !* » La chose est évidemment impossible car l'enseignement de la torah demande des mois et des mois d'étude. Rabbi Shammaï, courroucé, renvoie donc le plaisantin qui va trouver Hillel. Celui-ci, plus rusé, lui répond : « *Ce qui t'est odieux, ne le fais pas à ton proche. Voilà toute la torah ; le reste n'est qu'explication : va l'apprendre*⁵⁰. » Le défi

47 La formulation chez Luc est parallèle : « *Ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le pour eux pareillement.* » (Lc 6, 31) Dans l'Ancien Testament, on trouve aussi une règle d'or, formulée de façon différente : « *Ce que tu n'aimes pas, ne le fais à personne. Ne bois pas de vin jusqu'à t'enivrer et que l'ivresse ne t'accompagne pas sur ton chemin.* » (Tb 4, 15) Le précepte est formulé sous la forme d'une interdiction ; il s'agit de ne pas faire le mal, tandis que dans l'Évangile, le précepte est positif : il s'agit de faire le bien que l'on souhaiterait pour soi.

48 Cyprien de CARTHAGE (ca 200-248) *L'Oraison Dominicale* cité par Thomas D'AQUIN, *Catena aurea*, n. 3712

49 Sur ce point, consulter le passionnant travail de la commission théologique internationale *À la recherche d'une éthique universelle. Nouveau regard sur la loi naturelle*, § 12 à 17. Disponible sur le site du Vatican

50 Cf. Rabbi dr Isidore EPSTEIN, *Hebrew-English ed. of the Babylonian Talmud*, The Soncino Press, 1973, traité Shabbat, 31a ; cf. aussi Joseph BONSIRVEN, *Textes rabbiniques des deux premiers siècles chrétiens*, p. 153

est donc relevé, le païen est pris au mot, même si le fait de se tenir sur un seul pied reste de toute façon inconfortable !

L'islam a aussi sa règle d'or, sous la forme de ce précepte : « *Aucun d'entre vous n'est véritable croyant tant qu'il n'aimera pas pour son frère ce qu'il aime pour lui-même*⁵¹. » La formulation ici est un peu différente, car il n'est pas mentionné d'agir mais d'aimer ce qui arrive. On ne doit pas souhaiter par exemple qu'un malheur s'abatte sur son frère. La règle a rapport avec la providence divine plus qu'avec l'agir moral. D'autre part, il faudrait tenir compte de ce que signifie la notion de « frère ». Il semblerait qu'à l'intérieur même de l'islam, plusieurs interprétations soient possibles⁵².

2.5 Bien commun et droiture : l'intendant fidèle de l'Évangile

⁴⁵ « Quel est donc le serviteur fidèle et avisé que le maître a établi sur les gens de sa maison pour leur donner la nourriture en temps voulu ? ⁴⁶ Heureux ce serviteur que son maître en arrivant trouvera occupé de la sorte ! ⁴⁷ En vérité je vous le dis, il l'établira sur tous ses biens. ⁴⁸ Mais si ce mauvais serviteur dit en son cœur : Mon maître tarde. ⁴⁹ Et qu'il se mette à frapper ses compagnons, à manger et à boire en compagnie des ivrognes, ⁵⁰ le maître de ce serviteur arrivera au jour qu'il n'attend pas et à l'heure qu'il ne connaît pas ; ⁵¹ il le retranchera et lui assignera sa part parmi les hypocrites : là seront les pleurs et les grincements de dents. (Mt 24, 45-51)

Dans l'évangile selon Matthieu, la parabole de l'intendant fidèle (Mt 24, 45-51) commence par une question : « *Quel est donc le serviteur fidèle et avisé que le maître a établi sur les gens de sa maison pour leur donner la nourriture en temps voulu ?* » La réponse semble contenue dans la question : le serviteur fidèle est celui qui donne aux gens de la maison de quoi se nourrir. Il est droit et son comportement est constant que le maître soit présent ou absent. Il est proclamé heureux : « *Heureux ce serviteur que son maître en arrivant trouvera en train de faire ce travail.* » (v. 46) La parabole, comme souvent, est construite selon un schéma antinomique : « *Mais si ce mauvais serviteur se dit en son cœur : "Mon maître tarde", et qu'il se mette à battre ses compagnons de service, qu'il mange et boive avec les ivrognes, le maître de ce serviteur arrivera au jour qu'il n'attend pas et à l'heure qu'il ne sait pas.* » (v. 48-50)

51 Cf. *Quarante Hadiths de An-Nawawi*, éd. Maison d'Ennour, 2011, n. 13

52 Cf. Pierre CLAVERIE, *Petite introduction à l'islam*, Cerf, 2010

Les exemples du bon et du mauvais serviteur illustrent ce que signifie servir le bien commun : le bon intendant a le souci de l'ordre et de la paix entre les serviteurs qui donnent de leur personne mais attendent aussi la nourriture au temps voulu. Le mauvais intendant est celui qui abuse de son autorité et qui, par sa violence, ne répond pas à ce qu'attend le maître de maison. Il s'occupe de son propre plaisir en mangeant et buvant avec les ivrognes⁵³. Son attitude n'est pas digne d'un serviteur qui a autorité et qui devrait montrer le bon exemple.

L'absence du maître est une mise à l'épreuve⁵⁴. Le majordome fidèle trouve une récompense dans le fait que le maître le confirme dans son rôle et lui confie davantage. Le bonheur du serviteur revêt très certainement un sens fort de joie eschatologique, de bonheur sans fin, de béatitude. Le chapitre 24 du premier évangile insiste largement sur la question du jugement dernier. Cette joie est expliquée par le verset suivant : « *En vérité, je vous le déclare, il l'établira sur tous ses biens.* »

La sanction promise au mauvais serviteur est sévère et entre en antinomie avec la béatitude mentionnée plus haut : « *Il le chassera et lui fera partager le sort des hypocrites : là seront les pleurs et les grincements de dents.* » (Mt 24, 45-51)

Cette parabole suggère que l'accomplissement du bien commun laisse une part d'initiative importante au serviteur qui ne reçoit que peu de consignes du maître. Il en est de même dans la parabole des talents où le maître ne donne pas de consigne sur la manière de gérer la somme confiée. Ainsi donc, ce qui relève du bien commun, comme la fidélité, requiert de l'intelligence, de l'inventivité. C'est dans ce sens que la tradition chrétienne l'a compris. Nous en avons pour preuve une épître ancienne du début du II^e siècle, l'épître de Barnabé : « *Ne vivez point isolés, retirés en vous-mêmes, comme si vous étiez déjà justifiés, mais rassemblez-vous pour rechercher ensemble ce qui est de l'intérêt commun*⁵⁵. » (4, 10)

53 L'ivrognerie est toujours considérée de façon très péjorative en Israël, comme on le voit dans le livre des Proverbes. Dans le Nouveau Testament, elle est condamnée de façon tout aussi explicite comme on peut s'en rendre compte dans la première épître de Pierre : « *C'est bien assez, en effet, d'avoir accompli dans le passé la volonté des païens, en vivant dans la débauche, les convoitises, l'ivrognerie, les orgies, les beuveries et les idolâtries infâmes.* » (1 P 4, 3)

54 Chez Matthieu, le thème de l'absence du maître revient à plusieurs reprises. Elle est une mise à l'épreuve et intervient comme un refrain dans les deux chapitres qui précèdent l'événement de la Passion, dans la parabole des dix vierges (25, 1 s.), dans la parabole des talents (25, 14 s.), mais aussi juste avant la parabole du serviteur fidèle à propos des jours de Noé et du déluge (24, 37 s.).

55 L'épître de Barnabé est écrite en langue grecque ; elle figure à la suite du Nouveau Testament dans le codex Sinaiticus du IV^e siècle.

2.6 « Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimés » (Jn 13, 34)

³¹ Quand il fut sorti, Jésus déclara : « Maintenant le Fils de l'homme est glorifié, et Dieu est glorifié en lui. ³² Si Dieu est glorifié en lui, Dieu aussi le glorifiera ; et il le glorifiera bientôt. ³³ Petits enfants, c'est pour peu de temps encore que je suis avec vous. Vous me cherchez, et, comme je l'ai dit aux Juifs : «Là où je vais, vous ne pouvez pas aller», je vous le dis maintenant à vous aussi. ³⁴ Je vous donne un commandement nouveau : c'est de vous aimer les uns les autres. Comme je vous ai aimés, vous aussi aimez-vous les uns les autres. ³⁵ À ceci, tous reconnaîtront que vous êtes mes disciples : si vous avez de l'amour les uns pour les autres. » ³⁶ Simon-Pierre lui dit : « Seigneur, où vas-tu ? » Jésus lui répondit : « Là où je vais, tu ne peux pas me suivre maintenant ; tu me suivras plus tard. » ³⁷ Pierre lui dit : « Seigneur, pourquoi ne puis-je pas te suivre à présent ? Je donnerai ma vie pour toi ! » ³⁸ Jésus répliqua : « Tu donneras ta vie pour moi ? Amen, amen, je te le dis : le coq ne chantera pas avant que tu m'aies renié trois fois. »

L'évangile de Jean est une lumière fulgurante sur bien commun ; il en éclaire non les modalités concrètes mais l'intention. Pourtant, le commandement de l'amour est bien éloigné des pratiques ordinaires des affaires et des milieux économiques qui nous sont familiers. Comment aimer le fournisseur défaillant ? Le client mécontent ? Le délégué syndical qui s'oppose à ce qui est nécessaire au développement de l'entreprise ?

Imiter le Christ dans l'univers de l'entreprise serait-il un chemin impossible, révélant inévitablement nos limites et nos déficiences naturelles ? La solution est bien sûr dans le « comme ». Il peut se comprendre dans un sens dynamique, une sorte de chemin spirituel qui ouvre à la grâce et au bien.

Tout bien commun a ses racines dans le Christ. Il s'agit donc de donner une place au Christ dans nos vies et d'être greffé sur lui. Le commandement peut alors être compris de la façon suivante : en raison de ce que je vous ai aimé, soyez en sûr, vous êtes rendus capables de vous aimer. Bien souvent, le bien commun consistera en de petites choses dont nous sommes capables par grâce : un sourire, une parole aimable, une poignée de mains. Ma journée éclairée par l'Évangile fait que la Bonne Nouvelle se fait réalité par des dispositions que je cultive et surtout par la grâce prévenante du Christ.

Il est important d'être conscient de ce royaume qui nous est confié, de nos responsabilités pour l'œuvre commune, pour ce bien commun, en

tant que chrétiens : lire l'Évangile et partir au travail avec cette intention du bien. C'est vrai, telle personne m'agace et il me répugne de lui adresser la parole, mais le Seigneur m'a aimé le premier et il m'a commandé d'aimer comme lui. Je peux faire un geste, je peux dire un mot. Alors, allons-y ! Faisons exister la bonne nouvelle. Servons le bien.

2.7 Bien commun et transcendance

La compréhension du bien commun peut facilement rester horizontale et être vidée de sa substance. La Bible nous aide à en découvrir le sens profond.

Le bien commun est compris comme une voie royale tant dans l'Ancien que le Nouveau Testament. Pensons à l'institution de Moïse pour le bien de tous. Son action se concrétise par la Torah, par la manne et les caillies dans le désert, par l'eau du rocher... Pensons à saint Paul préoccupé par les scandales qui pourraient entraîner au péché (1 Co 8) et à son souci des plus démunis (Ga 2, 10).

Avoir la préoccupation du bien commun revient à travailler au bien et à la croissance d'autrui. Ultimement l'enjeu est le salut obtenu par le sacrifice du Christ. Reprenons brièvement la compréhension de ce qu'est le bien dans les saintes Écritures.

À l'origine, Dieu est le créateur du bien. Chacun des sept jours de la création est ponctué par un constat de bien : « *Et Dieu vit que cela était bon.* » (kî tôv)

Le bien est ensuite associé au respect de la loi de Moïse. Dans le livre de l'Exode, mais plus encore le Lévitique (Lv 19), l'observation de la Torah est le code de sainteté. L'inconduite des uns rejaillit sur les autres, ce qui va raviver et faire grandir le souci du bien commun et l'importance de la fidélité commune. Les murmures au désert, l'incrédulité sont autant d'empêchements à entrer en Terre promise, alors que la loi avait été donnée pour qu'elle soit enseignée et mise en pratique.

Peu à peu, les prophètes vont faire comprendre que la justice de Dieu se réalise à travers une rétribution individuelle et non pas collective. « *Qu'avez-vous à répéter ce proverbe au pays d'Israël : Les pères ont mangé des raisins verts, et les dents des fils ont été agacées ? Par ma vie, oracle du Seigneur Dieu, vous n'aurez plus à répéter ce proverbe en Israël. Voici : toutes les vies sont à moi, aussi bien la vie du père que celle du fils, elles sont à moi. Celui qui a péché, c'est lui qui mourra.* » (Ez 18, 2-4)

Les prophètes vont être des artisans puissants de perfection et de sainteté, en défendant le droit des faibles, la justice et le bien au sein d'Israël. Ils sauront progressivement relativiser l'importance des sacrifices rituels⁵⁶ et insisteront davantage sur la justice et la miséricorde. Surtout, ils enseigneront une loi de miséricorde qui surpasse la justice des hommes. Dans l'Évangile, la miséricorde du Père devient le principe de bien. Il se suffit et s'impose comme fondement : « *Soyez miséricordieux comme votre père est miséricordieux.* » (Lc 6, 36)

L'enrichissement progressif et l'accomplissement de ce qu'est le bien dans les Écritures souligne le caractère transcendant du bien commun. Les textes renforcent peu à peu son orientation vers la perfection, sa dynamique et son caractère global⁵⁷. Quel appel pourrait être plus fort que celui qui nous demande d'être miséricordieux comme Dieu ? Quelle dynamique pourrait être plus forte que celle de l'histoire du salut ? Quelle générosité pourrait être plus globale que l'appel adressé à tous à contribuer à l'œuvre de Dieu⁵⁸ ?

Le bien commun donne le sens et l'exigence de toute la vie sociale. Ne peut-on pas dire aussi, toujours dans une perspective biblique et fondamentale, qu'il est un chemin de bonheur et de salut ?

La foi comme bien commun

Ne restons pas à distance de ces beaux textes bibliques sous prétexte qu'ils pourraient nous donner le vertige. Partageant cette foi qui nous vient du Père, nous sommes invités, comme ces hommes et ces femmes de l'Ancienne et de la Nouvelle Alliance, à mettre en œuvre des attitudes et des gestes concrets dans notre propre milieu de vie, dans notre univers quotidien.

La foi elle-même est un bien commun⁵⁹. Elle est certes un bien personnel, intime relevant de la liberté individuelle. Mais elle est mouvement car elle est ce qui « nous conduit au-delà-de notre moi isolé vers l'ampleur de la communion⁶⁰. »

56 « *Que m'importe l'encens importé de Sheba, le roseau odorant qui vient d'un lointain pays ? Vos holocaustes ne me plaisent pas, vos sacrifices ne m'agrément pas.* » (Jr 6, 20)

57 Ces caractéristiques se retrouvent bien dans la définition de Vatican II : « l'ensemble des conditions qui permettent tant aux membres qu'au groupe d'atteindre plus aisément et plus rapidement leur perfection ». (*Gaudium et Spes*, § 26)

58 Tous peuvent et doivent y contribuer sans qu'il y ait nécessairement de hiérarchie entre les personnes. Moïse a échoué à faire entrer le peuple élu en Terre promise, c'est seulement la génération suivante du peuple qui y entrera sous la conduite de Josué. Tout le peuple en est l'artisan et le bénéficiaire, c'est à dire l'ekklesia selon la dénomination des Actes des Apôtres (Ac 9, 31).

59 « *Oui, la foi est un bien pour tous, elle est un bien commun, sa lumière n'éclaire pas seulement l'intérieur de l'Église et ne sert pas seulement à construire une cité éternelle dans l'au-delà, elle nous aide aussi à édifier nos sociétés, afin que nous marchions vers un avenir plein d'espérance.* » (Pape François - *Lumen Fidei*, § 51)

60 Pape François - *Lumen Fidei*, § 4

Elle est aussi transmise par d'autres et en cela aussi elle est un bien commun. Elle n'est pas la foi d'un seul, elle est foi d'une communauté. « ... dans la rencontre avec les autres, le regard s'ouvre à une vérité plus grande que nous-mêmes... cette capacité à participer à la vision de l'autre, ce savoir partagé qui est le savoir propre de l'amour⁶¹. »

Elle est chemin de croissance, chemin de perfection et signe pour nos frères. « Puisque la foi est écoute et vision, elle se transmet aussi comme parole et comme lumière⁶². »

Nous allons voir par la suite combien la pensée sociale chrétienne est riche de propositions non pas pour établir un paradis sur terre, mais pour promouvoir un cadre de vie favorable à l'expression maximale des talents de chacun.

3. Mettre en œuvre le bien commun dans l'entreprise

L'évaluation de ce que fait son entreprise et de ce qui s'y passe est une question que tout entrepreneur se pose. Est-ce que c'est bien ? Est-ce que ce n'est pas bien ? Que faut-il faire pour améliorer ?

Les critères les plus immédiats sont ceux de la performance économique. L'entreprise fait-elle de la marge ? Est-elle capable d'investir ? Sa productivité peut-elle progresser ? Quel marché développer ? Quel nouveau produit ou service proposer ?

Mais ces seuls critères, tout importants et vitaux qu'ils soient, ne suffisent pas pour aller au bout de la question de ce qui est bien ou pas bien. D'autres questions permettent d'aller plus loin en interrogeant ce qui se passe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des actionnaires... C'est vers ce plus loin, dans cette recherche exigeante du bien, que la pensée sociale chrétienne au travers du principe du bien commun peut guider le décideur.

Une fois encore, la pensée sociale chrétienne ne donne pas de réponses toutes faites mais pose des questions qui permettent à chacun d'orienter son action. En effet, avec le bien commun dans l'entreprise, se pose la question du bien dans un univers qui se voudrait seulement économique⁶³ et donc indépendant des questions morales. Volonté vouée à l'échec car ces questions sont au cœur de toute activité humaine.

Dans cet objectif, cette troisième partie propose quatre axes de réflexion :

- **Comment le bien commun se distingue-t-il de l'intérêt général et de l'intérêt social ?** Chacune de ces trois notions aborde un niveau différent de la finalité de l'entreprise. Leur articulation est un précieux repère pour décider.
- Quels sont les critères clés pour juger si l'entreprise est vraiment au service du bien commun ? Observer l'influence d'une entreprise sur les comportements de ses collaborateurs permet de **réfléchir à la qualité de ses structures**.

⁶³ Pour l'entreprise, la question du bien commun pose celle du « bien ». C'est-à-dire ce qui peut être « infiniment souhaité » pour tous et pour chacun. Jean Tirole, dans son livre *Économie du bien commun*, le définit comme une réponse à la question « Dans quelle organisation de société souhaiteriez-vous vivre ? ». Sa recherche fait donc appel à un jugement moral qui va au-delà de l'intérêt social et de l'intérêt général, tout en restant à un strict point de vue d'économiste. Il écrit précisément que le bien commun « requiert, au moins en partie, un jugement de valeur ». Son livre très riche par ailleurs, ne creuse pas ce qu'est le bien commun et n'évoque pas l'existence d'un bien qui dépasserait les souhaits de chacun.

⁶¹ Pape François - *Lumen Fidei*, § 14

⁶² Pape François - *Lumen Fidei*, § 37

- Concrètement, comment mettre son entreprise au service du bien commun ? Ce temps propose de **revoir chacune des grandes fonctions de l'entreprise à l'aune du bien commun**.
- En quoi le service du bien commun peut-il impacter notre façon de diriger ? **Le bien commun invite le dirigeant à une conversion personnelle**.

3.1 Bien commun, intérêt général, intérêt social

Si l'on se place au niveau de l'entreprise, rien n'oblige les dirigeants à servir l'intérêt général (contrairement aux salariés de la fonction publique) ou le bien commun. La loi ne leur impose que le service de l'intérêt social, sans d'ailleurs définir aucun de ces trois concepts.

Il apparaît donc nécessaire de clarifier ces trois notions qui s'emboîtent pour chercher ensuite comment elles peuvent guider l'action des dirigeants.

3.1.1 L'intérêt social

Bien que tout dirigeant puisse être condamné par un juge au nom de *l'intérêt social*, il n'existe pas de définition en droit de ce concept. Il faut donc regarder la jurisprudence pour comprendre en creux de quoi il s'agit. En dehors du cas évident d'abus de bien social, les principales causes de condamnation sont :

- L'atteinte à la pérennité de l'entreprise
- L'atteinte aux intérêts d'une catégorie d'actionnaires
- L'absence de contrepartie en cas de transfert d'actifs

Retournés, ces arguments éclairent une vision positive : servir *l'intérêt social*, c'est dans l'ordre :

- Veiller à la pérennité de l'entreprise
- Servir l'intérêt des associés de manière équitable

Ce qui conduit, au-delà du point de vue juridique à :

- Contribuer à un projet d'entreprise
- Créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de façon juste⁶⁴

On se situe donc, quand on parle de *l'intérêt social*, sur les registres suivants :

- Matériel : l'existence d'une entreprise comme personne morale
- Financier : ce que les associés retireront comme revenus
- Terrestre : un projet de déploiement d'une vision en stratégie pour occuper un territoire commercial et l'enrichissement tant de personnes que de collectivités.

Se placer au seul niveau de *l'intérêt social* au plan juridique, c'est donc voir l'entreprise comme un ensemble de personnes qui travaillent ensemble :

- À des fins de pérennité tant de la société que de ses employés
- À des fins d'enrichissement des parties prenantes : des actionnaires, puis des salariés, puis des autres parties prenantes
- Au service d'un projet essentiellement terrestre : fournir des biens ou des services à des clients
- Pour ce qui concerne les « ressources humaines », les dépenses d'argent et d'énergie sont strictement limitées à la bonne gestion des équilibres qui permettent d'éviter la baisse de productivité ou les conflits coûteux.

Avec *l'intérêt social*, on ne parle ni de transcendance, ni d'humanisation. Dans le strict registre de *l'intérêt social*, les dirigeants tentent d'équilibrer et aligner des intérêts (actionnaires, employés, banquiers, fournisseurs, clients...) en respectant les lois.

3.1.2 L'intérêt général

L'intérêt général, lui, vise à mettre des limites aux intérêts privés pour l'intérêt collectif. *L'intérêt général* a progressivement supplanté après le Siècle des Lumières la notion de *bien commun*, aux fortes connotations morales et religieuses, qui jusque-là constituait la fin ultime de la vie sociale entièrement imprégnée de christianisme au Moyen Âge en Europe. L'avènement d'un État dit « moderne » a achevé cette évolution sous Napoléon 1^{er} en France. L'évolution politique a cependant été différente au Royaume-Uni, par exemple, qui n'a toujours pas de Constitution.

Depuis lors, deux conceptions de *l'intérêt général* s'affrontent :

- L'une, d'inspiration utilitariste, plutôt anglo-saxonne, ne voit dans *l'intérêt général* (ou commun) que la somme des intérêts particuliers, laquelle se déduit spontanément de la recherche de leur utilité par les agents économiques. Cette approche, dans laquelle seule la loi régule les limites de l'exercice des intérêts privés, non seulement laisse peu de place à l'arbitrage de la puissance publique, mais traduit une méfiance de principe envers l'État.
- L'autre conception, d'essence volontariste, plutôt d'inspiration française, ne se satisfait pas d'une conjonction provisoire et aléatoire d'intérêts économiques, incapable à ses yeux de fonder durablement une société. *L'intérêt général*, qui exige le dépassement des intérêts particuliers, est d'abord, dans cette perspective, l'expression de la volonté générale, ce qui confère à l'État en régime démocratique la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers.

⁶⁴ On parle ici de justice comme la vertu cardinale qui consiste à **donner à chacun** ce qui lui est dû, tant du point de vue de la **place des personnes** que de celui de la **répartition des biens**.

Avec l'*intérêt général* apparaît l'idée d'une morale publique, d'une transcendance des intérêts particuliers. Le rôle de l'État est alors d'organiser la société en considérant la volonté et les valeurs du peuple comme la finalité à servir.

L'expérience nous oblige à constater les risques inhérents aux deux approches :

- Dans la conception anglo-saxonne, la concurrence non régulée peut conduire à l'apparition de la violence entre les personnes ou les groupes d'intérêts opposés, à l'accroissement excessif des inégalités, de même qu'à des atteintes graves à l'environnement, comme aux USA.
- Dans la conception française, la juste place de l'État résulte d'un équilibre difficile à régler. D'un côté, la dilution des missions de l'État dans une complexité accrue rend peu lisible la notion d'intérêt général et laisse place à la défense de privilèges accordés aux minorités agissantes et aux lobbies.

À l'inverse, la tentation du politique de « faire le bonheur des gens malgré eux » peut conduire à des excès dramatiques, comme l'a montré le XX^e siècle.

Dans les deux cas, l'*intérêt général* est gravement menacé par le manque de valeurs communes ou de volonté citoyenne suffisamment claire et forte⁶⁵.

3.1.3 **Bien commun et entreprise**

Du fait de sa nature sociale mettant en relation des hommes et des femmes, il est naturel que chaque entreprise soit appelée à contribuer au bien commun. C'est-à-dire à construire une société « bonne ». « Bonne » signifie que chacune des personnes qui composent la société puisse s'épanouir et contribuer à la vie commune... en un mot, tendre vers sa perfection.

Cette participation de chaque entreprise à la vie sociale est à deux niveaux⁶⁶. Le premier est celui de la société. Le second est celui de l'entreprise elle-même.

65 En effet, sans une compréhension commune de ce qui est juste et de ce qui est bien, la définition concrète de l'intérêt général est délicate. La loi du plus grand nombre ou les convictions d'une « aristocratie » peuvent-elles s'imposer ? La question de la justice reste alors entière.

66 Voir aussi le livre de Samuel ROUVILLOIS, *La sagesse chrétienne : un enjeu pour l'entreprise*, pages 123-125 (Chapitre « La mutualisation : Mise en œuvre du bien commun ») : « On peut citer trois façons de servir le bien commun de manière créative au sein de la réalité économique de l'entreprise : reconcevoir les produits et services, redéfinir la productivité au sein de la chaîne de valeur et construire des pôles communautaires autour des lieux de production. »

La contribution de l'entreprise au bien commun de la société

- La contribution la plus immédiate de l'entreprise au bien commun de la société est de fournir des produits et des services à ses clients⁶⁷. Ce service aux personnes et aux communautés d'une société est au cœur de la raison d'être de l'entreprise et lui donne sa finalité. Ainsi, une entreprise de transport permet à des personnes de se déplacer et de rencontrer leurs semblables, une pharmacie met à disposition des médicaments qui permettront à des malades de se soigner, un artisan maçon construit les murs de maison qui protégeront des intempéries des familles... Chacune d'elles contribue à la vie d'hommes et de femmes en leur permettant de bien vivre.

Quelle que soit l'entreprise, ce qu'elle produit a une dimension morale. Il importe donc que ce qu'elle propose et les conditions dans lesquelles elle le fait (qualité, prix, accès) contribuent vraiment au bien commun de la société et de chacun des clients qu'elle sert. Si ce n'est pas le cas, et il s'agit bien là d'un jugement moral, l'entreprise doit revoir fondamentalement son objet social et ses projets⁶⁸ !

- L'entreprise contribue également au bien commun en distribuant des salaires qui font vivre des familles, et, plus largement, en partageant ses excédents économiques avec l'ensemble des parties prenantes⁶⁹. Les impôts versés à l'État lui donnent les moyens de jouer son rôle, les dividendes versés aux fonds de pensions font que des retraités ont les moyens de vivre... Les exemples où l'activité d'une entreprise permet à un secteur d'activité, une région, une ville ou un pays de vivre et de se développer sont nombreux⁷⁰. La pensée sociale chrétienne met ainsi en évidence la « *reconnaissance de la fonction sociale du privé*⁷¹ », telle que décrite ici.

67 Certains secteurs économiques utiliseront des termes différents à celui de client : usagers, patients, hôtes, consommateurs... si le choix de tel ou tel terme donne une indication profonde sur la nature de la relation entre l'entreprise et les personnes qu'elle sert, la façon de servir le bien commun est semblable.

68 Le bien prime sur l'efficacité ! La production de certaines entreprises particulièrement rentables est à l'évidence contraire au bien commun. Ainsi l'industrie pornographique, ou les sites de rencontres tels Gleeden... Ces exemples évidents montrent bien que l'efficacité économique ne justifie pas tout. Cependant, la question du bien et de sa priorité sur l'efficacité mérite d'être posée pour tous les secteurs et dans toutes les entreprises. Le débat provoqué et les réponses construites ensemble seront source de cohésion et de progrès pour les équipes.

69 La RSE est une façon de poser le problème en prenant en compte l'ensemble des parties. Elle permet de sortir d'une approche dialectique opposant les intérêts des différentes parties mais propose bien une approche intégrative visant à rapprocher et faire converger les intérêts de tous.

70 Certaines entreprises inscrivent la mission de faire vivre un pays dans leur statut. Ainsi les pâtés Hénaff. Sur le site de la marque, Jean-Jacques Hénaff, actuel président et petit-fils du créateur, écrit : « *Nous souhaitons rester maître de notre destin tout en maintenant l'objectif de notre fondateur : contribuer à la prospérité de notre territoire à la pointe de Bretagne.* »

71 Compendium, § 187 : « *En intervenant directement et en privant la société de ses responsabilités, l'État de l'assistance provoque la déperdition des forces humaines, l'hypertrophie des appareils publics, animés par une logique bureaucratique plus que par la préoccupation d'être au service des usagers, avec une croissance*

- Au-delà des échanges économiques, l'entreprise est également appelée à jouer un rôle dans la vie de la société. En restant proche de sa raison d'être, elle peut contribuer à la vie des différents corps intermédiaires qui animent la vie économique de sa profession. Influencer le cadre institutionnel lorsque celui-ci fait défaut. Participer à la formation des futurs professionnels...

Au-delà de sa raison d'être, elle peut aussi apporter de l'appui à la collectivité. L'aide peut être financière comme dans le sponsoring, mais aussi en nature par du conseil ou la mise à disposition de ressources, ou plus simplement en facilitant la contribution collaborateurs dédiés ou volontaires. L'engagement du chef d'entreprise dans une dimension collective gagne à être explicité, et celui des collaborateurs qui suivent cet exemple valorisé, ce qui est rarement le cas dans les systèmes d'évaluation individuelle ou d'équipe.

- Plus largement, l'existence d'une entreprise est facteur de développement et de stabilité pour une société. Les capacités que les collaborateurs développent en son sein préparent à l'exercice de responsabilités dans d'autres cadres. Les liens qu'elle tisse avec d'autres entreprises ou avec des institutions sont facteurs de paix et de richesse. L'entreprise a un impact social souvent plus important qu'elle ne l'imagine.

Le bien commun de l'entreprise elle-même

Chaque entreprise, comme toute communauté, a un bien commun propre⁷². Celui-ci se développe autour d'un projet partagé, associant les collaborateurs et toutes les parties prenantes. L'entreprise doit aussi veiller à assurer du mieux possible les conditions de réalisation de la perfection de chacun de ses membres. En effet, chacun doit pouvoir contribuer, « participer » à sa construction, et en même temps profiter de celui-ci pour s'épanouir et donner toute la mesure de ses talents.

Pour développer le bien commun, le chef d'entreprise pourra mettre en œuvre des moyens adaptés au contexte. Ainsi :

- réunir l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet qui fait sens parce qu'il sert le bien commun ;

- mettre en place la subsidiarité en veillant à l'adéquation entre responsabilités confiées, pouvoirs de décisions et moyens ou compétences⁷³;
- faire appel à l'inventivité et à la liberté de chaque salarié ou partenaire et veiller au développement⁷⁴ intégral de chacun ;
- offrir des conditions de travail enrichissantes et facilitant les relations, la qualité des relations dans l'entreprise⁷⁵ et autour de l'entreprise étant souvent la clé d'une convergence des efforts...

Ces deux niveaux de bien commun sont complémentaires et liés. L'entreprise ne peut bien servir le bien commun de la société que si son propre bien commun est préservé. Il peut exister des tensions entre ces deux niveaux mais le bien commun progressera d'autant mieux que l'un et l'autre grandiront ensemble.

Il est nécessaire d'aborder ici la place de l'argent. En effet, l'idée que l'argent est la finalité de l'entreprise est solidement ancrée. Trop souvent, à la question « *Quelle est la finalité de l'entreprise ?* », la réponse est « *Faire de l'argent* ». Sans aller au fond du sujet et sans ignorer que de nombreuses entreprises se pensent et s'organisent autour de cette seule finalité, remarquons que :

- Faire de la marge est une nécessité et un devoir⁷⁶. En effet, l'argent est aussi nécessaire à la vie de l'entreprise que le sang à la vie d'une personne. Sans équilibre financier, la pérennité de l'entreprise est en risque et, sans marge, son développement est compromis.
- Prendre un moyen pour la finalité et confondre une nécessité avec la raison d'être ne peuvent que déboucher sur des difficultés. Faire de l'argent la finalité de l'entreprise met en danger la notion même de bien commun. Quel peut être le bien dans une société dont la mesure est la seule valeur économique ? Comment réussir

73 Cf. Cahier des EDC sur *La subsidiarité*, p.27 et suivantes

74 Pour le chrétien, il s'agit du développement intégral c'est-à-dire « *le développement authentique de l'homme concerne unitairement la totalité de la personne dans chacune de ses dimensions (...) un tel développement demande, en outre, une vision transcendante de la personne : il a besoin de Dieu: sans Lui, le développement est nié ou confié aux seules mains de l'homme, qui s'expose à la présomption de se sauver par lui-même et finit par promouvoir un développement déshumanisé. D'autre part, seule la rencontre de Dieu permet de ne pas "voir dans l'autre que l'autre", mais de reconnaître en lui l'image de Dieu, parvenant ainsi à découvrir vraiment l'autre et à développer un amour qui "devienne soin de l'autre pour l'autre" (Caritas in veritate – 11)* »

75 L'entreprise n'est pas le lieu de la lutte des classes (Cf. *Rerum Novarum*). Elle est une communauté.

76 Le cas des associations est intéressant. Comme l'expliquait le dirigeant d'une société de logement social, les euros que nous n'économisons pas ou que nous ne dégageons pas en marge, sont autant de logements que nous ne ferons pas pour des personnes qui en ont besoin.

énorme des dépenses. Le manque de reconnaissance ou la reconnaissance inadéquate de l'initiative privée, même économique, et de sa fonction publique, ainsi que les monopoles, concourent à mortifier le principe de subsidiarité. »

72 Cf. *Catéchisme de l'Église catholique*, § 1910

à développer durablement l'engagement de tous collaborateurs sur un tel objectif ? Comment ne pas déboucher sur l'instrumentalisation des personnes⁷⁷ ?

3.1.4 Hiérarchie et cohérence des trois notions

a. Trois aspects d'une même réalité coexistent, tous trois nécessaires mais s'exerçant sur des registres, pratiques et modes de régulation profondément différents :

- L'*intérêt social* est centré sur l'efficacité et l'adaptation du collectif à des fins d'enrichissement matériel. Il est régulé par la maximisation des profits (et si possible des salaires) sur une longue période. L'*intérêt social* est de l'ordre de l'**économique**.
- L'*intérêt général* est centré sur une volonté et des valeurs partagées et est régulé par l'exercice des bons comportements individuels ou de la puissance publique, en particulier de la loi ou de l'autorégulation entre personnes. L'*intérêt général* est de l'ordre du **politique**.
- Le *bien commun* est centré sur le perfectionnement de chacun et des « sociétés » auxquels il appartient et est régulé par la charité. Il touche à l'ordre **spirituel**. Passant par des réalisations concrètes, il vise un objectif plus haut que les deux autres notions.

b. Du point de vue de la **transcendance**, on va de l'*intérêt social* où elle est absente, à l'*intérêt général* où elle est incarnée par le peuple et par délégation par l'État, au *bien commun* vu par les chrétiens pour qui Dieu seul est pleinement transcendant

Du point de vue de l'**autorité**, qui étymologiquement signifie « faire grandir », elle passe de la « gestion », pour l'*intérêt social*, au « politique » pour l'*intérêt général*, puis à Dieu, source de tout bien, pour le *bien commun*.

c. Les décisions d'un dirigeant impactent chacun des trois niveaux. Leur impact dans chacun d'eux fonde sa légitimité, et par conséquent son autorité.

3.2 Le développement du bien commun au sein de l'entreprise

Les méthodes de management d'une entreprise influent sur le comportement de ses collaborateurs. Ainsi, la mise en place d'un système de bonus sur des objectifs purement quantitatifs poussera les commerciaux à faire des ventes sans tenir compte des besoins réels de leurs clients. Ils seront tentés d'utiliser des discours qui peuvent être éloignés de la vérité mais efficaces pour provoquer l'acte d'achat. De telles méthodes de management incitent les commerciaux à ne pas vraiment respecter leur prochain, à tricher avec lui...

Plus récemment, l'affaire des logiciels truqués de Volkswagen semble avoir trouvé son origine dans la pression mise sur des objectifs irréalistes, un système technocratique de contrôle et la peur de devoir dire la vérité.

Il en va de même pour une équipe d'ouvriers qui touche une prime liée aux progrès de sa productivité et qui, faute de règles et précautions, peut être tentée d'enfreindre les règles de respect mutuel ou de faire quelques écarts sur la qualité.

Il serait possible de multiplier les illustrations. Qui n'a pas en tête des règles, règlements ou processus influençant fortement des collaborateurs ! La culture de l'entreprise, de façon beaucoup moins consciente, mais particulièrement profonde, détermine également les comportements. Ce peut être pour leur bien⁷⁸ mais cela peut aussi conduire au mal.

C'est bien le comportement moral de chacun qui est ici en jeu. L'environnement créé par l'entreprise autour des collaborateurs les incite à bien et/ou à mal agir⁷⁹. Nous sommes dans ces « conditions sociales » qui selon *Gaudium et Spes* « *permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection, d'une façon plus totale et plus aisée* » (GS, § 26 ; cf. GS, § 74).

L'observation de l'influence sur les comportements de l'environnement créé par l'entreprise et la façon dont cet environnement se développe fait pénétrer au cœur de la dynamique du bien commun : comment se construit-il dans une entreprise ? Ou au contraire, comment peut-il être endommagé voire détruit ?

⁷⁸ Au sens du développement intégral (cf. Paul VI)

⁷⁹ *Mater et Magistra*, § 85 : « *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, d'émousser systématiquement leur sens des responsabilités, de 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.* »

⁷⁷ Cf. la distinction entre motivations intrinsèques et motivations extrinsèques. Voir à ce sujet la théorie des deux facteurs de Frederik Herzberg (1923-2000)

Ce sujet est au cœur de la responsabilité du dirigeant et de la hiérarchie toute entière en charge du bien commun⁸⁰.

La pensée sociale chrétienne désigne par structure⁸¹ cet environnement. *Liberatis et Conscientia* définit les « structures » comme « *l'ensemble des institutions et des pratiques que les hommes trouvent déjà existantes, et qui orientent ou organisent la vie économique, sociale et politique* ».

Ces structures peuvent orienter vers le bien, ce sont les structures de sainteté, mais aussi vers le mal, ce sont les structures de péché.

Le dirigeant a pour mission de développer des structures de sainteté et de combattre les structures de péché⁸². Pour bien comprendre ce qu'est une structure, il est plus facile de commencer par les structures de péché. Pour traiter ce sujet si capital et bien que cette partie du cahier soit davantage consacrée à des dimensions pratiques, nous allons revenir sur quelques textes fondamentaux de la pensée sociale chrétienne.

3.2.1 Les structures de péché

Jean-Paul II utilisa la notion de structure de péché⁸³ dans le discours introductif à la conférence de Puebla (1979). Il la développa dans ses deux encycliques *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) et *Centesimus Annus* (1991).

- **L'homme est pécheur et par chacune de ses fautes, le pécheur inflige une double blessure.** Celle qu'il s'inflige à lui-même et celle qu'il inflige à son prochain. Comme le rappelle Jean-Paul II : « *En vertu d'une solidarité humaine aussi mystérieuse et imperceptible que réelle et concrète, le péché de chacun se répercute d'une certaine manière sur les autres*⁸⁴. »
- « *Certains de ces péchés sont, par leur objet même, une agression directe contre le prochain. Ces péchés, en particulier, se définissent comme des péchés sociaux. Est social tout péché commis*

80 Dans le Baromètre de confiance des EDC de 2016, au moins 70 % des participants répondaient positivement à chacune des questions portant sur leur mobilisation au service du bien commun. Deux séries de questions portaient sur « *recherche du bien commun au sein de l'entreprise* » ou sur « *la contribution de l'entreprise au bien commun* ».

81 Le sujet est abordé sous deux angles. Le premier, traité dans le 3-2 est spirituel, théologique et politique. Il s'agit des thèmes des structures de péché (3.2.1) et des structures de sainteté (3.2.2). Le second, traité dans le 3.3, est essentiellement pratique et touche le fonctionnement des entreprises.

82 En pratique, ces deux mouvements vont de pair. Par exemple, quand une entreprise diminue les structures de péché, elle permet à chacun de ses collaborateurs de faire davantage le bien.

83 Dans cette conférence, le terme de « structures de péché » s'appliquait aux déséquilibres sociaux majeurs qui affectaient l'Amérique du Sud (corruption, trafic d'armes, marginalisation économique d'une partie de la population). Cette réflexion se trouvait dans le prolongement de Léon XIII mais aussi de Pie XII ; et renvoyait à la question de la qualité des institutions.

84 Jean-Paul II : *Reconciliatio et Paenitentia*, § 16 (1985)

*contre la justice dans les rapports de personne à personne, de la personne avec la communauté, ou encore de la communauté avec la personne. (...) Est social tout péché contre le bien commun et contre ses exigences*⁸⁵. »

- **Les structures de péché sont le résultat d'une accumulation de péchés personnels sociaux ou non. Cette accumulation crée à la longue des faits de société, qui par leur influence, créeront une vraie disposition aux péchés personnels.** « *Ainsi, elles (les structures de péché) se renforcent, se répandent et deviennent sources d'autres péchés, et elles conditionnent la conduite des hommes*⁸⁶. » Le *Compendium* précise qu'« *il s'agit de conditionnements et d'obstacles qui durent beaucoup plus longtemps que les actions accomplies dans le bref laps de temps de la vie d'un individu*⁸⁷. »

Comment transmettre des valeurs quand celles-ci ne sont pas vécues... ? Comment développer la confiance, la capacité à être libres, la fidélité, le don désintéressé..., quand ce qui est prôné et vécu est davantage le plaisir, la consommation... ?

- **Ces structures de péché sont des lieux de destruction du bien commun.** Elles sont au cœur de la question du développement des personnes. Leur identification met en évidence « *la véritable nature du mal auquel on a à faire face dans le problème du développement des peuples : il s'agit d'un mal moral*⁸⁸. »

Dans un monde soumis aux structures de péché, « *La somme des facteurs négatifs qui agissent à l'opposé d'une vraie conscience du bien commun universel et du devoir de le promouvoir, donne l'impression de créer, chez les personnes et dans les institutions, un obstacle très difficile à surmonter à première vue*⁸⁹. »

Le travail sur les structures est au cœur de la responsabilité du dirigeant, quelle que soit la taille de l'entreprise ou de l'équipe dont il à la charge. Car comme le rappelait Pie XII : « *De la forme donnée à la société, conforme ou non aux Lois Divines, dépend et découle le Bien ou le mal des âmes*⁹⁰. »

85 *Compendium*, § 118

86 Jean-Paul II : *Sollicitudo Rei Socialis* § 35

87 *Compendium*, § 119

88 Jean-Paul II : *Sollicitudo Rei Socialis*, § 37

89 Jean-Paul II : *Sollicitudo Rei Socialis*, § 36

90 Pie XII : Discours du 1er juin 1941 à l'occasion du 50^e anniversaire de *Rerum Novarum*

- Une des atteintes les plus remarquables des structures de péché est l'affaiblissement de notre conscience. « *Il existe une terrible force d'attraction du mal qui fait juger « normales » et « inévitables » beaucoup d'attitudes. Le mal grandit et influence avec des effets dévastateurs les consciences, qui restent désorientées et ne sont même pas en mesure d'opérer un discernement*⁹¹. »

Nous vivons donc « *sous la menace d'une éclipse de la conscience, d'une déformation de la conscience, d'un engourdissement ou d'une «anesthésie» des consciences (...) Certains, par exemple, tendent à remplacer des attitudes excessives du passé par d'autres excès : au lieu de voir le péché partout, on ne le distingue plus nulle part ; au lieu de trop mettre l'accent sur la peur des peines éternelles, on prêche un amour de Dieu qui exclurait toute peine méritée par le péché ; au lieu de la sévérité avec laquelle on s'efforce de corriger les consciences erronées, on prône un tel respect de la conscience qu'il supprime le devoir de dire la vérité*⁹². »

- **Cependant le péché reste toujours personnel**⁹³. « *Au fond de chaque situation de péché se trouve toujours la personne qui pêche*⁹⁴. » Ce n'est pas la société qui nous rend pécheur... c'est notre propre faiblesse et nos égoïsmes. La notion de structure de péché n'est pas une faute collective dont personne ne serait vraiment responsable. Elle est accumulation de fautes personnelles⁹⁵.
- Cependant, toutes les organisations qui incitent à mal faire ne sont pas toujours le résultat ou l'accumulation de péché personnel⁹⁶. **Beaucoup de fonctionnements problématiques sont le fruit de mauvaises évaluations, d'erreurs de jugement, d'imitation, sans recul, de ce qui se fait...** ou tout simplement d'un manque de connaissance et de l'absence de remise en cause de ses propres représentations.

91 Jean-Paul II : Audience du 25/08/1999

92 Jean-Paul II : *Reconciliatio et Paenitentia*, § 18

93 « *En pêchant, l'homme meurt à soi-même et se sépare de sa vérité. En recherchant la totale autonomie et l'autarcie, il nie Dieu et se nie lui-même... Le péché est ainsi une perversion de la vérité sur l'homme, sur le monde et surtout sur Dieu.* » (*Libertatis et Conscientia*, § 38)

94 *Compendium*, § 117

95 « *Mais c'est une vérité de foi, confirmée également par notre expérience et notre raison, que la personne humaine est libre. On ne peut ignorer cette vérité en imputant le péché des individus à des réalités extérieures : les structures, les systèmes, les autres. Ce serait surtout nier la dignité et la liberté de la personne qui s'expriment - même de manière négative et malheureuse - jusque dans cette responsabilité de commettre le péché. C'est pourquoi, en tout homme il n'y a rien d'aussi personnel et incommunicable que le mérite de la vertu ou la responsabilité de la faute.* » (*Reconciliatio et Paenitentia*, § 16)

96 Il n'en reste pas moins que ne pas rechercher avec détermination ce qui est bon ou pas bon, et pour cela nourrir sans cesse son intelligence est de l'ordre de la faute. Un dirigeant n'a-t-il pas l'obligation de se former pour mieux décider ?

Certaines entreprises mettent en place des systèmes de rémunération, des outils informatiques, des méthodes de ventes ou de reporting qui développent chez leurs collaborateurs des comportements problématiques. Pourtant, leurs dirigeants étaient persuadés que ce qu'ils avaient décidé était bon pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

3.2.2 Les structures de sainteté

« *À la loi de la chute* » selon laquelle « *Une âme qui s'abaisse par le péché abaisse aussi l'Église et, d'une certaine façon, le monde entier* », correspond une loi de l'élévation selon laquelle « *une âme qui s'élève élève le monde* ». Cette solidarité humaine dans la chute comme dans l'élévation se développe dans « *le profond et magnifique mystère de la communion des saints*⁹⁷ ».

Comme il existe des structures de péché, il existe donc des structures de sainteté. De fait, l'accumulation d'actions bonnes contribue à créer un climat propice au bien. C'est-à-dire à créer une paix profonde, le respect de tous, le bien-être et le développement.

De même, une réflexion éclairée pourra conduire à mettre en place les règles qui favoriseront un fonctionnement vertueux et favoriser le développement du monde. C'est en cela que l'on a pu dire : « *La vocation ultime, dernière du chrétien, c'est de présenter le monde à Dieu et de présenter Dieu au monde ; là, il est spécifiquement dans son identité chrétienne, pour laquelle personne ne peut le remplacer.* » (Assises régionales des EDC de Poitiers, 2001)

L'ensemble des dimensions de l'entreprise peut être revu dans cette perspective. Ce sera l'objet du chapitre suivant. Préalablement, il peut être intéressant de reprendre les quatre principes développés par le pape François dans *Evangelii Gaudium* et repris dans *Laudato Si*.

Ces quatre principes orientent le développement harmonieux de l'unité d'une communauté dans un projet commun. Pour François, leur application « *peut être un authentique chemin vers la paix dans chaque nation et dans le monde entier* ». Elles s'appliquent parfaitement à l'entreprise.

- **Le temps est supérieur à l'espace**^{98 99}

Il s'agit de privilégier le long terme sur le court terme.

97 Jean-Paul II - *Reconciliatio et Paenitentia*, § 16

98 Pape François - *Evangelii Gaudium*, § 222-225

99 *Nous sommes toujours plus féconds quand nous nous préoccupons plus d'élaborer des processus que de nous emparer des espaces de pouvoir. La grandeur politique se révèle quand, dans les moments difficiles, on œuvre pour les grands principes et en pensant au bien commun à long terme.* » (*Laudato Si*, § 178)

Pour cela, donner la priorité au processus par rapport aux « résultats immédiats » ou aux « espaces de pouvoirs ».

Pour que ces processus, si nombreux en entreprise, développent une bonne dynamique, il s'agit de voir en quoi ils facilitent :

- Le discernement en laissant le temps à chacun de prendre du recul
- La qualité des relations entre les personnes
- Le développement intégral¹⁰⁰ des personnes

• L'unité prévaut sur le conflit

« *Le conflit ne peut être ignoré ou dissimulé. Il doit être assumé. Mais si nous restons prisonniers en lui, nous perdons de la perspective, les horizons se limitent et la réalité même reste fragmentée. Quand nous nous arrêtons à une situation de conflit, nous perdons le sens de l'unité profonde de la réalité*¹⁰¹. » Rechercher l'unité « *qui permet de créer une nouvelle vie* » demande :

- d'accepter les conflits en étant convaincu que l'unité leur est supérieure ;
- de regarder chaque personne dans sa dignité la plus profonde ;
- de rechercher l'unité en conservant les possibilités révélées par l'opposition.

• La réalité est plus importante que l'idée

« *La réalité est, tout simplement ; l'idée s'élabore. Entre les deux il faut instaurer un dialogue permanent, en évitant que l'idée finisse par être séparée de la réalité*¹⁰². » Cela suppose :

- un retour au réel et à la valeur des faits : qu'est-ce qui s'est vraiment passé ? Quels sont les faits ?
- de développer un dialogue vrai car l'observation de la réalité faite ensemble réunit alors que l'émission d'opinions divise ;
- d'être lucide sur les « diverses manières d'occulter la réalité ». La liste dressée par le pape en rappelle certaines : « *les purismes évangéliques, les totalitarismes du relativisme (...), les projets plus formels que réels, les fondamentalismes antihistoriques, les éthiques sans bonté*¹⁰³ ». Nous pouvons y ajouter la distance avec le terrain, le pilotage par les seuls chiffres.

100 Cf. 1.1.2 « Bien commun des personnes » dans ce cahier

101 Pape François - *Evangelii Gaudium*, § 226

102 Pape François - *Evangelii Gaudium*, § 230

103 Pape François - *Evangelii Gaudium*, § 231

• Le tout est supérieur à la partie

« *Le tout est plus que la partie, et plus aussi que la simple somme de celles-ci, on ne doit donc pas être obsédé par des questions limitées et particulières. Il faut toujours élargir le regard pour reconnaître un bien plus grand qui sera bénéfique à tous. Mais il convient de le faire sans s'évader, sans se déraciner*¹⁰⁴. » Pour cela, il importe de veiller à ce que :

- le bien commun du tout donne du sens à l'action de chaque partie ; chacune ayant ainsi en vue une perspective plus large ;
- les relations entre les personnes soient traitées en priorité par rapport aux aspects matériels des tâches réparties entre elles ;
- la solidarité entre les personnes puisse s'exercer au sens de la pensée sociale chrétienne¹⁰⁵. La solidarité peut demander de « s'oublier soi-même » pour une cause commune partagée ;
- en cas de conflit, savoir ainsi rappeler l'objectif commun et faire adhérer autant que possible les collaborateurs impliqués aux solutions « les meilleures ou les moins mauvaises » retenues pouvant impliquer des efforts de certains ou de tous par rapport aux stricts intérêts particuliers.

Faire de l'entreprise un lieu de ressourcement

Thierry Burin des Roziers, dirigeant de Binaud Thermique Electricité

« *La cohérence au sein de l'entreprise est un signal clair vis-à-vis de l'extérieur. N'importe quel contact est reçu de la même façon, nous accordons à l'écoute du client une importance prépondérante. Son besoin est identifié et compris, à nous de nous adapter pour qu'il soit servi selon ses exigences particulières. C'est une question de respect du client et à terme de viabilité de l'entreprise. Notre raison d'exister consiste à apporter une valeur ajoutée et à être exemplaires dans notre approche. Nous sommes tous joignables facilement et grâce à cela, nous avons acquis une certaine fidélité de la part de nos clients. Notre niveau de prix est un peu plus élevé pour tenir cette valeur ajoutée.*

104 Pape François - *Evangelii Gaudium*, § 235

105 *Compendium*, § 194 : « *L'effort dans cette direction se traduit par l'apport positif à ne pas faire manquer à la cause commune et par la recherche des points d'entente possible, même là où prévaut une logique de division et de fragmentation, dans la disponibilité à se dépenser pour le bien de l'autre au-delà de tout individualisme et particularisme.* »

Diriger une entreprise familiale, c'est ad vitam, avec un niveau d'exigence constant. Je m'implique dans un projet de très long terme, dans une mission qui n'a pas de fin. Et pour cela, je dois être vigilant à ne pas griller toute mon énergie d'un coup. Cette réflexion est venue petit à petit, grâce aussi aux EDC : « il faut que je dure », que mon rythme de travail me permette d'agir dans la durée.

Ce qui est valable pour moi l'est aussi pour mes collaborateurs ; les tensions qui existent comme dans toute structure doivent être paramétrées au bon niveau. Nous développons la capacité à ce que dans nos fonctionnements, moi avec mes collaborateurs, mes collaborateurs entre eux, nous dosions correctement la pression par rapport aux difficultés. C'est une œuvre collective que nous construisons : faire de l'entreprise un lieu de stabilité, un lieu de ressourcement où chacun trouve des équilibres et peut reprendre des forces ; parce que les tensions existent à l'extérieur aussi, parce que nos vies ne sont pas étanches. J'essaye d'accorder une souplesse organisationnelle qui permette à chacun de trouver son compte suivant sa situation personnelle. Quand un salarié souhaite rentrer à la même heure tous les jours, un autre préfère passer la nuit dans un hôtel en raison de la distance. Chacun à son véhicule chacun crée son espace de travail, je ne contrôle pas. Je finirais bien par savoir si un salarié trichait et je n'ai pas envie de modeler l'entreprise sur ceux qui travaillent mal. Cette souplesse contribue à faire ressortir la responsabilité de chacun et une motivation supérieure.

Le long terme se manifeste par ailleurs dans les relations que nous imprimons. Pas de paternalisme dans mon management, j'emploierais plutôt la notion de « famille de travail ». Cela passe par la bienveillance, le dialogue, une autonomie développée à l'extrême. Je ne passe souvent même pas sur les chantiers mais suis disponible en cas d'urgence. Je souhaite que chacun se sente valorisé dans l'entreprise et prenne conscience de l'utilité de son travail par la reconnaissance directe manifestée par le client

Faire de la fierté un outil de management en vue du bien commun ? Certainement : fierté du résultat, de l'accomplissement d'un ouvrage hors-norme, d'une notoriété acquise au niveau régional... ; ne pas proposer des prix trop bas contribue également à la fierté, comme parler de son travail à ses enfants.

La confiance qui règne entre mes collaborateurs et moi est une autre source de plaisir, un cercle vertueux qui leur donne des ailes et pousse le développement. Cela me permet de travailler de la maison deux demi-journées par semaine, un sas nécessaire à mon

équilibre personnel. L'été, c'est moi qui fait l'élastique quand mes collaborateurs partent en vacances. J'ai trouvé ma vraie place pour assurer sur le long terme.

Ma foi - même si je ne l'affiche pas en entreprise - et la réflexion en équipe EDC me permettent d'être plus radical dans ce que je fais et dans mes positions. La vision, je la donne, nous quittons des chantiers où il n'y a pas de rentabilité minimum et où le travail n'a pas de valeur. Dans les périodes de sous-activité, il m'est arrivé de déclencher de l'activité partielle. Il faut accepter de dire aux collaborateurs qu'il manque du volume, ça se voit tout de suite d'ailleurs, pas besoin de réunion... Je n'accepte pas de brader le travail.

Cette logique a nécessité un pas dans le vide au début. Le chiffre d'affaire a baissé de 40 % en une année, mais nous étions tout de même à l'équilibre financier et nous avons eu l'opportunité d'être réactifs avec plus de temps pour préparer les achats. La crise est là, il y a moins de travail. Il ne sert à rien de faire du volume ; il convient plutôt de déterminer le volume naturel que l'entreprise peut irriguer dans son terroir. »

3.3 L'entreprise à l'aune du bien commun

Celui qui veut comprendre une entreprise doit l'observer sous différents angles. Celui de sa vision, celui de sa stratégie, de sa culture, de ses processus, de ses équipes... Chacune de ces dimensions contribue d'une façon ou d'une autre à la construction du bien commun. Que ce soit le bien commun de l'entreprise elle-même ou son prolongement direct, celui auquel l'entreprise contribue.

Chaque dirigeant est plus ou moins sensible à tel ou tel angle. Il peut s'attacher avant tout à la vision ou à la stratégie, ou à l'organisation, ou encore à la qualité de ses managers... Cependant, l'entreprise qui a la volonté de davantage contribuer au bien commun gagnera à passer en revue chacune de ces dimensions. L'enjeu est la cohérence de toutes ses dimensions autour et pour le bien commun.

3.3.1 Vision et stratégie

La vision peut être définie comme « *l'état futur et souhaitable* » de l'entreprise. Elle se nourrit de la mission de l'entreprise qui est « *le rôle spécifique que l'entreprise veut jouer* ». La stratégie est « *l'organisation et la conduite des opérations* » pour mettre en œuvre la vision.

Questions :

- Quelle vision ai-je pour mon entreprise ?
- En quoi cette vision sert-elle le bien de mes clients ?
 - Quelle est la vraie utilité de ce que je leur vends ?
 - En quoi l'usage de mes produits et services les fait-il grandir en humanité ?
 - En quoi ces produits ou service renforcent-ils le lien social ? En quoi font-ils progresser la société ?
- En quoi cette vision sert-elle le bien de mes employés ?
 - Quel est le sens de leur action ?
 - Y-a-t-il des obstacles au développement du sens de leur travail ?
 - Pourquoi peuvent-ils être fiers de ce que nous faisons ?
 - En quoi cette vision sert-elle le bien des autres parties prenantes de l'entreprise ?
- Si ce que nous faisons est dommageable pour l'une des parties prenantes, comment pouvons-nous y remédier ?
- Les objectifs et les moyens sont-ils suffisamment cohérents pour que chacun puisse progresser en même temps que l'entreprise à tous les niveaux ?
- Quelle est la clarté des plans d'action ?

Réfléchir sur la vision de leur entreprise est pour ses dirigeants et ses collaborateurs l'opportunité de s'interroger ensemble sur le bien qu'ils ont en commun. Si l'enjeu est de créer de la valeur, la question porte sur la nature de cette valeur tant pour l'interne que pour l'externe.

C'est aussi l'opportunité de sortir du tout économique pour prendre en compte les dimensions morale et politique de l'entreprise. Le dépassement du tout économique ouvre la voie à une finalité commune à tous. Marcel Demonque, alors PDG de Lafarge, écrivait en 1960 : « *Si le but immédiat de l'entreprise est de produire et de vendre aux meilleures conditions économiques, et ainsi de prospérer, la raison d'être de sa prospérité, c'est l'homme, et non seulement l'homme du dedans de l'entreprise, mais aussi l'homme du dehors, le consommateur des produits de l'entreprise*¹⁰⁶... »

La question du sens dont chacun parle tant aujourd'hui dans les entreprises trouve son aboutissement dans le bien commun. Ce sens peut être abordé par l'utilité au travers de questions clés.

Celles-ci sont de deux ordres : le « pourquoi » et le « pour quoi ».

- Celles du pourquoi : à quoi servons-nous ? Pourquoi sommes-nous là ? Quelle est notre raison d'être ?

- Celles du pour quoi : qui servons-nous ? Que transformons-nous ? À quoi cela sert-il ?

L'entreprise elle-même est appelée à répondre à cette question. Mais elle ne le fera efficacement que si chaque collaborateur répond lui-même sur l'utilité de ce qu'il fait. Les questions deviennent alors : « *À quoi mon travail sert-il ?* », et plus profondément encore : « *À quoi je sers ?* ». L'utilité du travail d'une personne dépasse ce qu'elle produit, elle est aussi dans les relations vécues avec d'autres, dans la contribution à une aventure... L'entreprise ne peut imposer le sens de leur travail à ses collaborateurs. Elle ne peut qu'aider chacun d'eux à le construire personnellement.

Ce n'est que parce qu'il peut répondre à cette question que l'homme peut se percevoir libre dans son travail et se sentir créateur. Nous sommes au cœur de ce qui va le motiver¹⁰⁷. Certaines entreprises ont la « chance » d'avoir une activité porteuse par elle-même de beaucoup de sens. Ainsi, un laboratoire qui réaliserait des pochettes nutritives sur mesure pour des bébés. Chaque fois qu'un collaborateur travaille sur une pochette, il sait que ce qu'il fabrique contribuera directement à la survie d'un enfant dont il connaît le prénom et le nom par l'étiquette. Pour d'autres entreprises, l'utilité est moins évidente et demande bien un travail de vision.

Quand chacun constate qu'il existe un bien commun, et y contribue par un bien qui lui est propre, alors et alors seulement, il est possible de « faire communauté ».

Autour d'un sens commun, le bien commun de la communauté pourra se développer s'il existe une culture, un comportement hiérarchique et des méthodes communs et intériorisés.

Donner du sens à l'investissement

Philippe Signes, dirigeant de Green Value à Vannes

« Green Value présente des projets green tech structurés comme des projets financiers, avec une perspective de rentabilité et un environnement fiscal, afin que les investisseurs acceptent de

¹⁰⁷ Le sens trouvé dans son travail est le premier facteur de motivation d'un collaborateur. Ainsi, quand une entreprise souhaite travailler sur la motivation de ses collaborateurs, elle a tout intérêt à commencer par le sens. Aujourd'hui, pour parler du même sujet le terme d'engagement est davantage utilisé. Il porte en lui une simplification qui peut poser problème. Ainsi dans certaines présentations, l'engagement porte sur l'alignement des collaborateurs sur la stratégie de l'entreprise et fait l'impasse sur l'implication dans la tâche elle-même. Outre qu'une telle simplification, en évacuant une dimension majeure de l'homme au travail, pose une question éthique, en ignorant un des leviers majeurs de la motivation, elle prive l'entreprise de leviers d'efficacité.

prendre un risque financier. L'objectif est de donner du sens à leur investissement.

Il y a 6 ans, Green Value a créé Algae, une filiale engagée directement dans un projet : la culture de micro-algues dont la composition intéresse le domaine de la nutrition. Pour chauffer les bassins de micro-algues (la spiruline par exemple), l'entreprise utilise le processus de méthanisation de lisiers. Le CO2 et la chaleur rejetés par les générateurs qui produisent de l'électricité est récupéré pour la production de ces algues tropicales qui ont besoin de carbone. Une économie circulaire que les 70 investisseurs privés n'ont pas eu de mal à comprendre pour apporter les 2,5 millions d'euros de financement nécessaires au démarrage de l'activité.

Green Value compte 12 personnes aujourd'hui. Après avoir fonctionné en mode start-up à la création, l'entreprise se trouve à présent face à un développement potentiellement industriel. Alors que l'entreprise devait chercher les projets au départ, elle est aujourd'hui reconnue et se trouve en capacité de choisir parmi les propositions qui lui sont faites, elle participe à des réseaux d'experts et à des comités de sélection de projets.

L'entreprise, par son objet social, est orientée vers le bien commun. L'investissement dans la transformation de déchets en produits réutilisables l'ancre résolument dans l'économie circulaire.

Ma valeur ajoutée consiste essentiellement à transmettre l'envie de donner du sens à l'investissement, au travers d'un projet concret qui participe au développement durable et à celui d'une économie locale. La confrontation de la finance, dénuée de recherche de sens, à la crise de 2007-2008 et le détournement des investisseurs des actifs classiques, me sont apparus comme l'occasion de trouver des alternatives différentes de placement.

Dans mon activité, j'apprécie aussi l'importance des relations humaines et j'y perçois une autre dimension porteuse de sens et de perspectives communes. Il faut notamment faire se rencontrer l'investisseur et l'équipe qui a monté le projet retenu, favoriser l'aboutissement d'une aventure collective. Je me vois un peu comme un entremetteur de projet et d'humain.

Notre petite entreprise apporte le témoignage qu'il est possible de développer des projets porteurs dans une perspective écologique, où le contact, la relation humaine, l'écoute des autres sont au cœur de la démarche. »

3.3.2 Culture et valeurs

La culture peut se définir comme « *la somme des évidences partagées* ». C'est à dire l'ensemble des valeurs¹⁰⁸, règles implicites, rituels collectifs¹⁰⁹, symboles que chacun respecte sans jamais penser à les remettre en cause. La culture d'une entreprise se construit par son histoire, ses réussites comme ses échecs. Elle est influencée par la culture sociale et professionnelle de son environnement.

Questions :

- Quelles sont nos « évidences partagées » ?
- Quels sont nos rituels ? Quel en est le sens ?
- Quelles sont les valeurs partagées dans l'entreprise ? Comment s'incarnent-elles vraiment ?
- En quoi ces évidences, rituels et valeurs servent-ils le bien commun ?
- Comment devrions-nous essayer de faire évoluer notre culture pour mieux servir le bien commun ?

La culture est l'un des éléments les plus déterminants de la réussite des entreprises. Elle modère leur capacité d'adaptation et de création, elle soutient les modes de coopération et de mobilisation, elle porte l'ouverture sur l'extérieur et la vision de la performance. Dans certains cas comme un bouleversement du marché, l'absorption d'une autre entreprise... sa transformation deviendra une nécessité.

108 Il s'agit bien sûr des valeurs réelles de l'entreprise et non des valeurs souhaitées telles que les affichent les déclarations ou chartes dont les entreprises, souvent bien imprudemment, sont friandes. Les valeurs réelles sont celles que l'on peut constater dans :

- Les prises de décisions. Elles montrent quels sont les vrais critères : ce qui « doit vraiment se faire » et ce qui « ne doit pas du tout se faire ». Les promotions et les sanctions sont particulièrement éclairantes.
 - Les échanges entre collaborateurs. Ils illustrent ce qui « peut se dire » et ce qui « ne peut pas se dire ».
- Des valeurs souhaitées aux valeurs réelles, l'écart peut être important.

Ce qui différencie les entreprises n'est pas tant leur « liste » de valeurs que l'importance qu'elles accordent à l'une ou à l'autre. Quelle entreprise serait contre la satisfaction client, la rigueur, la créativité, l'esprit d'équipe, la solidarité, la qualité, le respect, pour ne citer que les plus courantes ? Aucune bien sûr, car toutes ces valeurs sont universelles. C'est sans doute pour cela que les chartes de valeurs d'entreprise se ressemblent autant.

C'est la hiérarchie (Cf Shalom H. Schwartz) entre les valeurs qui compte. Elle peut s'observer dans les situations où il y a conflit entre deux valeurs. Un industriel illustre ainsi ce que signifiait pour lui la valeur priorité client : « *Dans la plupart des situations vous savez ce qu'il faut faire. Mais dans certains cas, le choix entre plusieurs possibilités n'est pas évident. Vous ne savez pas quel intérêt privilégier : le client ? La marge ? Dans ces situations, finalement peu fréquentes, demandez-vous alors ce qui est le mieux pour le client. Et sans hésiter, faites-le !* »

109 Les rituels collectifs sont un ensemble d'habitudes et de règles, formalisées ou non, qui rythment et rendent possible la vie d'une collectivité. Ce sont notamment les réunions, hebdomadaire, mensuelle, collective... l'accueil des nouveaux, le départ des anciens. Très importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise, leur observation complète l'analyse des prises de décisions pour comprendre une culture.

Travailler sur la culture est donc stratégique. Dans certains cas, l'objectif est de l'entretenir ou de la renforcer, dans d'autres, l'enjeu est de la faire évoluer ou même de la transformer. Tout dirigeant devrait y consacrer une part importante de ses efforts. Mais c'est aussi particulièrement complexe. Tout d'abord, connaître la culture de sa propre entreprise est difficile. Formaliser l'implicite, ce qui ne se discute pas, demande une forte capacité de recul.

Ensuite, transformer une culture est un exercice délicat. En effet, il est inefficace et contreproductif de décréter « les nouvelles évidences ». Il est illusoire de chercher à imposer une façon de voir à une personne.

L'exemplarité est un moyen de faire changer les évidences mais il ne suffit pas. L'évolution d'une culture passe par la relecture (ou le « debriefing ») collective des expériences vécues. En constatant ce qui a marché ou ce qui n'a pas marché, en posant des mots sur des faits vécus, les collaborateurs peuvent ensemble faire évoluer « leurs évidences partagées ».

La responsabilité du dirigeant porte alors sur le choix des expériences à relire et les questions qu'il pose à ses équipes lors des relectures. Va-t-il focaliser sur ce qui est bien et bon ou sur ce qui est efficace ? Sur ce qui marche ou au contraire sur ce qui ne marche pas ? Sur les équipes ou sur les processus ? Sur le client ou sur le résultat ? Sur les compétences individuelles et/ou sur les résultats collectifs ?

3.3.3 Structure et hiérarchie

La structure de l'entreprise est la façon dont l'ensemble des fonctions d'une entreprise sont répartis et coordonnées. L'organigramme en donne une image. Les relations hiérarchiques sont un des éléments les plus importants du fonctionnement d'une structure.

Questions :

- Quel est le nombre de niveaux hiérarchiques de notre organisation ? En quoi ce nombre est-il favorable à l'exercice de la subsidiarité ? Les centres de décisions sont-ils proches du terrain ?
- Comment le bien commun est-il pris en compte dans la nomination des managers ?
- Comment les managers exercent-ils leur autorité/servent-ils leurs collaborateurs, l'entreprise ? Quels sont leurs degrés de liberté ?
- Comment cet exercice de l'autorité est-il évalué, corrigé, amélioré, notamment par la formation des managers en vue du bien commun ?

110 Il est possible « d'inciter fortement » voire « d'imposer » des expériences porteuses d'évolutions de culture. Ainsi la mise en place de rituels ou l'observation de certaines réalités, notamment extérieures à l'entreprise. Ces expériences n'auront véritablement de l'impact sur la culture que si elles sont relues.

Le rôle de la hiérarchie peut être pensé moins comme le contrôle de l'activité que comme l'animation des différentes communautés qui composent l'entreprise. Plus celles-ci seront vivantes, moins l'entreprise aura besoin de niveaux hiérarchiques, de règles, de procédures... La recherche d'efficacité au sens du bien commun passe par une réflexion permanente sur l'équilibre entre un fonctionnement structuré (organigramme, procédures, contrôles...) et le dynamisme humain (esprit d'équipe, ambiance, créativité...). La bonne solution sera fonction de l'activité et de la culture de l'entreprise, de la compétence et de la motivation des équipes.

3.3.4 Processus et systèmes

Les processus sont des suites continues de tâches liées les unes aux autres et qui aboutissent à un résultat. Certains sont tournés vers l'opérationnel et contribuent directement à la vente ou la production des produits et des services de l'entreprise. D'autres gèrent le fonctionnement interne de l'entreprise. Ce sont les systèmes : gestion des ressources humaines, comptabilité finance, communication, décisions... ils sont souvent informatisés.

Questions :

- Quels sont les grands processus de notre entreprise ? En quoi aident-ils les employés à grandir ? Comment facilitent-ils le développement des relations et des échanges entre les collaborateurs ?
- Quels sont nos principaux systèmes, en particulier informatisés ? En quoi aident-ils les employés à grandir et les liens entre eux à se renforcer ? Le temps qu'ils demandent est-il pertinent ? Comment la question du temps se pose-t-elle dans l'entreprise ? Les systèmes et procédures facilitent-ils le court, le moyen ou le long terme ?
- Comment le bien commun est-il pris en compte dans les décisions ? Comment les conflits entre personnes et services sont-ils résolus ? En quoi notre organisation sert-elle le bien commun sur le plan financier, fiscal, par l'intéressement et la participation, la politique de distribution de dividendes, les investissements ?
- Comment est pris en compte le bien commun dans le recrutement ? L'évaluation des collaborateurs ? Les systèmes de rémunération ? Les plans de formation ? La gestion des départs et des licenciements ?
- Dans quelle mesure la rémunération des dirigeants est-elle en ligne avec l'exercice du bien commun ?

Parce que les processus sont orientés vers l'externe, leur analyse fait comprendre comment l'entreprise souhaite être utile et contribuer au bien commun de la société.

Les systèmes définissent le fonctionnement interne. Ils ont un impact particulièrement important sur les comportements. Ce sont eux qui contribuent le plus à la fabrication des structures de sainteté ou de péché dans l'entreprise. Un dirigeant voulant faire évoluer la culture de son entreprise doit s'intéresser tout particulièrement à ses systèmes¹¹¹.

Une attention toute particulière peut être portée sur la place des chiffres dans le pilotage de l'entreprise. Sont-ils des moyens de comprendre la réalité ou sont-ils vécus comme la réalité ? Pour reprendre une image classique, s'intéresse-t-on davantage à la carte ou au territoire ?

3.3.5 Les collaborateurs

En complément des différentes dimensions ci-dessus, il peut être pertinent de réfléchir à chacun des collaborateurs sous l'angle du bien commun. Ce sont des questions que chaque manager peut se poser à propos de chacun des membres de son équipe.

Questions :

- Quelle perception ce collaborateur a-t-il du bien commun ?
- Comment voit-il sa contribution au bien commun dans l'entreprise ? Hors de l'entreprise ?
- Comment le faire contribuer davantage au bien commun ? Comment l'aider à en être fier... ?
- Comment son travail contribue-t-il au bien commun de sa famille ?

3.3.6 Les autres parties prenantes

Au-delà des collaborateurs et des clients, l'entreprise contribue au bien commun de nombreux acteurs. La poursuite du bien commun peut conduire à réfléchir sur les relations que l'entreprise vit avec chacun d'eux.

- **Relations avec les actionnaires et financeurs de l'entreprise**
 - Comment faire partager aux actionnaires/banquiers la vision de l'entreprise au service du bien commun ?
 - L'entreprise est-elle prête à s'opposer à certaines de leurs exigences au nom du bien commun ? Lesquelles ? Comment ?

¹¹¹ Sous réserve, bien sûr, de régulièrement faire une relecture de ce que provoque dans les équipes l'évolution des systèmes.

- **Relations avec les fournisseurs**

- Comment est pris en compte le bien commun dans le choix des fournisseurs ?
- Quelle est l'attention portée à la santé des fournisseurs ? Quels mécanismes, quels contrôles pour s'assurer que la relation d'affaires les renforce et non les affaiblit ? Dans le cas d'interruption d'une relation d'affaires, l'impact pour le fournisseur est-il pris en compte ?

- **Relations avec l'environnement local/le tissu économique et social**

- L'entreprise est-elle un employeur important localement ? Cet aspect est-il pris en compte dans mes choix de politique d'entreprise ?
- Ai-je une politique d'emploi des jeunes ? Et de formation ?
- L'entreprise participe-t-elle à la vie locale ?
- L'entreprise encourage-t-elle ses salariés qui s'engagent dans des initiatives locales, par exemple en aménageant leur temps de travail ?

- **Relations avec l'environnement**

- La préoccupation de l'impact de mon entreprise sur l'environnement fait-elle partie de la vision que se donne l'entreprise ? Quelles ressources l'entreprise y consacre-t-elle ?
- Fait-elle partie des valeurs partagées par les collaborateurs ?

- **Relations avec les concurrents/la profession**

- Les collaborateurs propagent-ils une information loyale sur les concurrents de l'entreprise ? Attention au dénigrement... Agissent-ils loyalement dans la recherche de nouveaux marchés ?
- L'entreprise participe-t-elle à la vie de sa branche ou de sa filière (syndicat professionnel, groupement, etc.) ?
- Ces groupements professionnels poursuivent-ils bien des objectifs qui concourent au bien commun ?

- **Relations avec l'État et les collectivités**

- L'entreprise acquitte-t-elle des impôts là où elle a ses activités réelles ?
- L'entreprise participe-t-elle, par exemple au sein de son syndicat professionnel, à des initiatives visant à améliorer ou simplifier la réglementation ?
- L'entreprise opère-t-elle sur des marchés où peut sévir la corruption ? Quelle est la politique de l'entreprise dans ce domaine ?

3.4 Questionnement pour le dirigeant

La mission du chef d'entreprise est d'être garant¹¹² du bien commun de son entreprise. Son attention au bien commun fonde sa légitimité. C'est bien parce qu'il porte le bien « de chacun et de tous » que les collaborateurs et les autres parties prenantes de l'entreprise peuvent accepter et se soumettre librement à son autorité¹¹³.

En effet, si la légalité du pouvoir donnée par la propriété ou par une nomination selon les règles sont nécessaires, elles ne suffisent pas à rendre pleinement légitime le pouvoir d'un dirigeant. Ce n'est que parce qu'il conduit vers un bien commun à l'entreprise et à tous qu'il peut attendre une adhésion de tous.

Pour chaque dirigeant, développer son autorité est un travail permanent et très personnel. Chacun doit trouver la voie qui correspondra le mieux à sa situation, son histoire et sa sensibilité. Dans cette recherche, le rapport personnel au bien commun de chacun, les postures et les attitudes adoptées, la façon de regarder les situations et les personnes sont déterminantes. D'où les trois niveaux d'interrogations proposés dans cette partie aux chefs d'entreprise sur leur rôle:

- Que signifie profondément pour moi le bien commun de mon entreprise ?
- Comment puis-je personnellement promouvoir le bien commun au sein de mon entreprise ?
- Comment développer mon sens du bien commun : la joie, la bienveillance et l'émerveillement ?

L'ambition n'est pas de donner une réponse unique mais de permettre à chacun d'enrichir son chemin personnel au service du bien commun. C'est un chemin exigeant et s'il demande parfois de renoncer à soi-même, il est source de véritable joie.

112 Le chef d'entreprise, en tant que chef d'une communauté, a un rôle et une autorité politique. Comme le rappelle le *Catéchisme de l'Église catholique* : « *Le bien commun est la raison d'être de l'autorité politique.* » (*Compendium*, § 168 ; CEC, § 1910)

113 Pour aller plus loin, lire ou relire le cahier sur l'autorité rédigé précédemment par la commission Sources bibliques et théologiques. L'autorité vraie ne s'appuie jamais sur la contrainte, qui conduit toujours, à terme, à la ruine de l'autorité.

3.4.1 Que signifie pour moi le bien commun de mon entreprise ?

Le Baromètre de confiance 2016 des EDC a suggéré la coexistence au sein du mouvement de deux sensibilités vis-à-vis du bien commun¹¹⁴.

- La première place en priorité les sujets « business », tels que développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouveaux partenariats... Du point de vue du bien commun l'enjeu est d'offrir à la société des produits et services qui améliorent le quotidien du plus grand nombre et assurent le développement de l'entreprise.
- La seconde met en premier les sujets relatifs « aux personnes et au fonctionnement interne », comme les transformations de l'organisation, la qualité du management, la formation des équipes et la responsabilisation des collaborateurs.
Du point de vue du bien commun, l'enjeu est de permettre à chacun de grandir en donnant le meilleur de lui-même et ainsi de faire progresser le fonctionnement collectif de l'entreprise.

D'un point de vue rationnel, les réalités correspondant à ces deux sensibilités ne peuvent fonctionner l'une sans l'autre. Mais l'étude a suggéré qu'en fait, elles ne sont pas prises en compte avec la même intensité et la même force par chacun¹¹⁵.

Ce constat rejoint la distinction – un peu caricaturale mais combien éclairante – que l'on fait souvent entre l'entrepreneur et le dirigeant :

- L'entrepreneur, lorsqu'il lance son activité, est motivé par la création d'un produit ou d'un service dont il est persuadé de l'utilité sociale.

Son projet lui paraît tellement important qu'il donne un sens, quasi évident, à son activité professionnelle et à sa vie ; les deux pouvant aller jusqu'à se confondre.

Il va composer avec ses associés/actionnaires et avec les employés qu'il va embaucher. La croissance aidant, ces derniers vont avoir tendance à être plus soucieux de leur équilibre de vie personnelle, de leurs avantages et de leurs droits que du sens né dans l'imagination du dirigeant fondateur.

114 Les questions du baromètre correspondant à chacune des sensibilités étaient fortement corrélées entre elles et plutôt dé-corrélées avec les questions de l'autre sensibilité, formant ainsi deux groupes de questions cohérents.

115 Entre ce qui est rationnel et ce qui dirige vraiment les actes des personnes, il y a souvent des écarts. La présentation de ces résultats à des entrepreneurs ou dirigeants et les échanges qui ont suivi, ont confirmé l'existence de cette orientation privilégiée chez la plupart. Cette orientation pouvant évoluer au cours de la vie de l'entreprise en fonction de l'évolution de ces enjeux.

Ce dernier va donc devoir apprendre à dépenser aussi son énergie à « s'occuper des gens », et progressivement à mettre en place les conditions qui permettent à chacun de progresser selon sa propre trajectoire.

- Le dirigeant, lui, lorsqu'il prend une mission de direction générale, est plus souvent motivé par le niveau de responsabilité, le revenu que la fonction lui procure et l'aura liée au titre. Il va dès son arrivée devoir construire sa relation managériale avec au moins les deux premiers niveaux hiérarchiques qui lui rapportent.

Il va lui falloir évaluer très rapidement les forces et faiblesses de ses collaborateurs, procéder aux nécessaires ajustements et manager.

Les produits et services s'imposent à lui ; il ne pourra infléchir les priorités d'innovation, de développement et de commercialisation que dans un plus long terme, guidé par sa propre conception de l'utilité sociale.

Ces distinctions peuvent aider chaque dirigeant à s'interroger sur son rapport au bien commun.

Questions :

- Si je faisais le bilan de tout ce que le bien commun m'a apporté¹¹⁶ dans mon entreprise, dans d'autres entreprises... qu'est-ce que je retiendrais comme le plus important pour ma vie ?
- Quand je pense ou parle de bien commun, quels sont les aspects du bien commun qui me viennent le plus spontanément à l'esprit ?
- Quelle est ma propre synthèse du bien commun dans mon entreprise ? Comment est-ce que je prends en compte ces deux « réalités intérieures » d'entrepreneur et de dirigeant ?
- Comment est-ce que j'en parle ? Qu'est-ce que je mets en place dans mon entreprise pour que les collaborateurs en parlent ? Comment dans mon entreprise s'élabore la conscience de ce qui est bien et bon et de ce qui ne l'est pas ?

Mieux connaître ma situation par rapport au bien commun peut aider à mieux communiquer à son sujet. L'objectif n'est pas de faire un exposé théorique mais de parler avec conviction de ce qu'est l'entreprise et d'échanger de façon personnelle avec l'ensemble des parties prenantes sur son futur ; ce qui a pu être formalisé dans une vision et qui nécessite

116 Pour faire partager l'amour du bien commun aux autres, il faut d'abord que nous l'aimions nous-mêmes. Ce que nous avons reçu et ce que nous sommes capables de donner sont les deux faces de notre action au service du bien commun. À nous d'identifier tout ce qu'il nous a apporté et nous apporte encore.

une discussion interne permanente pour être vraiment vivant. Outre les points qui précèdent, il est possible d'insister sur :

- **Ce qu'il faut préserver** (le bien à l'origine). Ce qui a été mis en place dans l'entreprise et lui a permis de réussir. Il n'y a « pas de nous commun sans un passé commun ». Même inconscient ou secret... une entreprise a toujours un ADN propre.
- **Ce qui est à venir** (le bien à construire). Ce qu'il faut perfectionner et qui arrivera plus tard. Le bien est à construire. Le futur « sera bon ».
- **Ce qui est au-dessus de tout** (le bien souverain). Il s'agit d'instaurer la vérité du monde et des choses. Ce sont notamment les valeurs réelles de l'entreprise constitutives de son bien commun et qui transcendent son activité¹¹⁷.

3.4.2 Comment puis-je personnellement promouvoir le bien commun ?

La promotion du bien commun par le dirigeant ne sera crédible que s'il donne l'exemple.

En effet, que dirait-on d'un chef d'entreprise qui augmente sa rémunération mais pas celle de ses salariés ? Qui prêche des valeurs humaines tout en parlant brutalement à ses collaborateurs ? Qui prône la primauté du client mais se réserve les meilleures places de parking ?

L'exemplarité du dirigeant est bien au cœur de la communication du bien commun. Elle est le moyen nécessaire et la face externe, visible, de son autorité. Elle indique à chacun comment contribuer au bien commun.

Son exemplarité se construit par :

- **La recherche de la cohérence** entre ce qu'il dit, ce qu'il fait et ce en quoi il croit. La construction de l'unité de sa personne est l'effort de toute une vie qui dépasse le strict cadre professionnel. L'une des clés est de comprendre à quoi il obéit vraiment, ce qui le motive vraiment et donne de la cohérence à son action¹¹⁸.
- **Les actes qu'il pose.** Il s'agit de « passer devant » et donc d'être le premier à faire ce que l'on attend des autres (éventuellement avant de leur demander). Les actes donnent toujours une indication volontaire ou involontaire de ce qui est important pour nous : la pérennité

117 La vision de l'entreprise a pour vocation de formaliser ce qui transcende son fonctionnement. L'un des pièges est qu'elle est souvent vue comme un simple instrument de management et non comme constitutive de l'entreprise.

118 Chaque collaborateur juge de l'exemplarité d'un comportement par rapport à une référence transcendante. Celle-ci se construit et idéalement peut faire consensus au sein de l'entreprise. C'est normalement l'objet des valeurs quand elles sont formalisées dans la vision.

de l'entreprise, son utilité, la qualité du fonctionnement interne, le développement des personnes... Comme le dit l'adage : « *Si on n'est pas toujours exemplaire, on est toujours un exemple.* »

• **La façon dont il s'exprime sur ce qui l'intéresse vraiment.**

Ainsi, quelle est la première question qu'il pose en rencontrant un collaborateur ou une équipe ? Quels sont ses premiers commentaires à l'issue d'une présentation ? Comment parle-t-il des clients ? Des collaborateurs ? Cela traduit le regard qu'il porte sur les autres : est-ce un regard qui fait grandir ? Ouvre des perspectives ? Favorise l'autonomie ? Encourage l'initiative ? Accepte le risque d'erreur ?

Il n'y a pas d'exemplarité type ni d'idéal unique de l'exemplarité. Là aussi chacun peut avoir des façons d'être : les actes à poser, les points d'attention qui lui sont propres et lui permettent de prouver qu'il est bien au service du bien commun de son entreprise.

Questions :

- Comment est-ce que je donne l'exemple ? Quels sont mes points d'attention dans ce que je fais ? Dans ce que je dis ? Dans les situations « normales » ? Dans les situations difficiles, voire les moments de crise ?
- M'arrive-t-il de reconnaître mes erreurs ? Mes collaborateurs disposent-ils d'un « droit de remontrance » à mon égard ? Suis-je attaché à entretenir un climat de vérité ?

Il ne s'agit pas d'être imité, mais d'être suivi sur un chemin. Celui qui montre l'exemple montre le chemin plutôt que l'objectif. « *Montrez-vous mes imitateurs, comme je le suis moi-même du Christ.* » (1 Co 11, 1)

Ce qui est attendu n'est pas la perfection mais la cohérence, jusque dans les faiblesses. Combien de dirigeants ont obtenu des mobilisations sans précédent autour d'un objectif du bien commun en exposant leurs faiblesses¹¹⁹ !

C'est ce qui place l'exemplarité au cœur de la conception chrétienne du bien commun : une dynamique contagieuse, qui donne envie, qui incite à bien faire plutôt qu'un ensemble de règles statiques dont les transgressions sont sanctionnées.

119 Lire à ce propos l'exemple de Bertrand Martin dans *Oser la confiance*, de Bertrand Martin, Bruno Jarosson et Vincent Lenhardt, Insep Editions

3.4.3 Comment développer mon sens du bien commun ?

On sera étonné de trouver dans cette réflexion sur le rôle du dirigeant le **thème de la joie**. Elle est pourtant à sa place dès l'instant que l'on s'intéresse au bien commun. L'homme est fait pour le bonheur. Le message évangélique des Béatitudes décline ce thème comme pour en souligner l'importance et ceci vaut aussi dans la vie professionnelle : on ne peut s'installer dans la tristesse pour conduire une équipe et motiver des collaborateurs. C'est la conviction de Paul-Hervé Vintrou, qui a consacré un ouvrage entier à cette question¹²⁰ : « *Mettre de la bonne humeur dans l'entreprise n'est pas nouveau, de nombreuses organisations complètent la culture d'entreprise en intégrant des notions comme l'ambiance détendue, la convivialité, la liberté de ton. Mais la joie, en tant qu'outil puissant de management au service d'une efficacité individuelle et collective, est une solution pour faire progresser les entreprises. Elle introduit notamment de la créativité là où les méthodes traditionnelles et les discours rationnels ne passent plus. En fait, il ne s'agit pas d'être optimiste ou pessimiste mais d'être joyeux. Je ne propose pas une doctrine de pensée optimiste, je souhaite seulement vous faire connaître une voie qui peut changer le climat de l'entreprise. La joie comme ressource de l'entreprise au même titre que le chiffre d'affaires, l'EBITDA, la marque, etc.*¹²¹. »

Cette joie suppose de la part du manager un état d'esprit à cultiver, qui passe notamment par une attitude de bienveillance¹²² et d'émerveillement.

La bienveillance : vouloir le bien de chacun

Matthew Prior, un poète et diplomate anglais de l'époque de la Restauration, donne ce précepte invitant à une bienveillance systématique envers autrui : « **Pour ses vertus, sois bienveillant ; pour ses défauts, un peu aveugle ; laisse tous ses chemins ouverts et apaise son esprit**¹²³. »

120 Cf. Paul-Hervé Vintrou, *Managez dans la joie au bénéfice de la performance*, Vuibert, 2012

121 P.-H. Vintrou, op. cit., p. 38

122 Au premier sens du terme, la bienveillance suppose une conversion du regard pour regarder d'abord le bien dans les personnes et les événements. La Bible fourmille d'exemples de bienveillance, tant de la part de Dieu que de la part des personnages. Par exemple dans le livre de Ruth, Booz est bienveillant vis-à-vis de Ruth, la Moabite. Il aurait pu la traiter avec dédain en raison de son statut d'étrangère ; au contraire, il redouble d'égards envers elle parce qu'il a appris la manière dont elle s'était comportée dans le passé. Dans le Nouveau Testament, les paraboles nous donnent plusieurs exemples de personnages bienveillants. Par exemple, le bon samaritain est bienveillant vis-à-vis de l'homme tombé entre les mains des bandits. Il aurait pourtant de bonnes raisons d'ignorer cet homme blessé, probablement un juif qui monte à Jérusalem. Son attitude de bienveillance tranche avec celle des juifs qui ne veulent pas se salir les mains et préfèrent laisser l'infortuné voyageur agoniser au bord de la route.

123 « *Be to her virtues very kind ; Be to her faults a little blind ; Let all her ways be unconfin'd ; And clap your padlock - on her mind !* » Matthew Prior, An English Padlock (1707) in *The Poetical Works of Matthew Prior. With A Life*, by Rev. John Mitford, Vol. 2, The University of Michigan, 2010

Dans une entreprise, une telle bienveillance est source de dynamisme et de créativité. Le regard d'autrui peut être terriblement pesant au point de paralyser et de stériliser l'action. Insister sur l'échec de l'autre le fige dans la médiocrité. La confiance ouvre à nouveau le champ des possibles. Tous les enseignants savent bien que l'on peut maintenir un élève dans la catégorie des cancre et, au contraire, que l'on peut essayer de l'en faire sortir en le rehaussant au rang des capables.

Dans l'entreprise, l'expérience est très semblable. Il est bien connu que les personnes ont tendance à se conformer au regard que l'on porte sur eux¹²⁴. Si un manager regarde un collaborateur avec défiance, en pensant d'abord « à ses défauts », en imaginant toutes les difficultés qu'il pourrait lui poser, les chances que ce dernier perde confiance et échoue augmentent considérablement. À l'inverse, si le manager regarde son collaborateur avec confiance, en pensant d'abord à ses qualités, il renforce ses possibilités de réussite.

Regarder avec bienveillance dans le cadre du bien commun n'est pas seulement porter un regard favorable et indulgent. C'est aussi, comme l'étymologie (*bene volens*) l'indique, « *vouloir le bien* ». C'est vouloir que chacun puisse « *devenir ce qu'il est* » et puisse « *atteindre sa perfection d'une façon totale et plus aisée...* » C'est vouloir qu'il apporte ses talents et contribue pour la part qui est la sienne à la construction du bien commun de l'entreprise¹²⁵.

Il y a une part de gratuité dans le regard porté. Regard qui part de la personne pour ce qu'elle est, pour ce qui fait sa valeur, en ayant compris qu'en s'appuyant sur ses talents, elle pourra le mieux participer à la vie de l'entreprise.

Il importe donc de prendre du temps avec les personnes pour découvrir et faire ressortir les potentialités souvent inconnues ou laissées sous le boisseau. Le regard bienveillant est une clé dans le domaine des relations professionnelles. Très vite ce regard peut se changer en émerveillement.

Questions :

- Qu'est-ce que je fais pour connaître les personnes avec lesquelles je travaille ? Est-ce que j'y consacre suffisamment de temps ?
- Comment est-ce que j'équilibre la bienveillance et l'exigence ?
- Qu'est-ce que je fais pour que mes managers fassent la même chose auprès de leurs équipes ?

124 cf. Rosenthal et Jacobson (1968), l'effet Pygmalion : je pense donc tu es.

125 Le rapprochement de la bienveillance avec l'exigence est devenu un lieu commun. Pourtant, il mérite d'être approfondi. En effet, les deux termes fonctionnent ensemble et l'enjeu de chaque manager est de trouver un équilibre entre les deux. Cet équilibre est toujours instable et demande une attention permanente.

L'émerveillement devant ce qui nous est donné

L'émerveillement est la disposition de fond à cultiver par rapport à l'altérité. L'autre, en tant que personne, doit me surprendre. Si ce n'est pas le cas, c'est que je l'ai déjà figé dans une catégorie et que je ne vois plus que ce qui correspond à cette catégorie.

Émerveillement devant les personnes que l'on rencontre dans la vie professionnelle. Qu'ils soient clients, collaborateurs ou fournisseurs... Nous pouvons admirer leur inventivité, leur professionnalisme, leur sens du service, leur passion¹²⁶ pour leur travail. Qui n'a pas rencontré lors de la visite d'une usine un employé passionné par son métier, fier de son site et de son entreprise ? Une personne passionnante capable d'expliquer les propriétés et l'usage des produits réalisés comme leurs caractéristiques techniques ? Le propre émerveillement de cette personne n'avait-il pas suscité notre propre émerveillement tant il était sincère et communicatif ?

Lorsque les collaborateurs font l'éloge les uns des autres et estiment à un haut prix leurs compétences respectives, on peut être sûr que l'équipe fonctionnera de façon plus satisfaisante et que chacun donnera davantage le meilleur de lui-même. Au contraire, l'ambiance de soupçon sur les compétences, les railleries souvent indirectes, les ragots de toutes sortes sont des plaies pour une équipe et réduisent la confiance mutuelle au point que les relations deviennent distantes et cantonnées à des informations techniques¹²⁷.

Il en est de même pour le rapport à la matière, au monde. Le philosophe Bertrand Vergely a consacré un ouvrage entier sur l'émerveillement. Il le décrit comme un miracle. « *Non plus le vide et la tristesse, mais un sentiment de vie qui résonne dans les profondeurs de l'intime. "Il y a des moments où la lumière pense", dit Gilles Deleuze. Beauté du monde. Les Anciens voyaient la Nature comme Logos. L'émerveillement nous fait remonter à cette intuition première, source de toute vitalité, on ne vit pas dans un univers vide et muet, on vit parce que l'univers est saisissant*¹²⁸. »

Il est important, dans notre monde blasé et désorienté, d'apprendre à s'émerveiller ; le nihilisme ambiant tue l'émerveillement¹²⁹. Pourtant,

126 Les enquêtes réalisées au sein d'une entreprise montrent que dans la quasi-totalité des entreprises la très grande majorité des personnes aiment leur métier (en général plus de 90 %) voire l'aiment « tout à fait » (souvent plus de 45 %). Ces chiffres se retrouvent à tous les niveaux de l'entreprise, chez les ouvriers aussi bien que chez les techniciens, les cadres et bien sûr les dirigeants.

127 Cf. aussi Aubry PIERENS, *Un regard peut tout changer. Les conseils impertinents d'un consultant*, Salvator, avril 2016

128 Bertrand VERGELY, *Retour à l'émerveillement*, Albin Michel, 2010, p. 10.

129 Cf. B. Vergely, op. cit., p. 142.

comme le suggère Servais Pinckaers¹³⁰, il ne peut y avoir de vertu sans émerveillement. L'émerveillement est la racine directe, joyeuse du bien. En se laissant saisir par la beauté d'un acte, d'une solution à un problème, d'un moment, nous nous dynamisons et nous orientons vers le bien.

Dans le domaine professionnel, il est capital que les responsables aient la capacité non seulement de s'émerveiller, mais aussi de conduire à l'émerveillement.

Questions :

- Comment nous émerveillons-nous ? Qu'est-ce qui nous touche le plus ? Quel effet cela provoque en nous ?
- Savons-nous faire partager l'émerveillement, en faire une source de dynamisation de nos équipes ?

L'amitié est le signe du bien commun

Au fond, c'est le concept d'amitié au sens large qu'il convient de relier au bien commun. Dans l'évangile selon saint Jean, Jésus explicite ce lien d'amitié qui l'unit à ses disciples : « *Je ne vous appelle plus serviteurs, car le serviteur ignore ce que fait son maître ; je vous appelle amis, parce que tout ce que j'ai entendu auprès de mon Père, je vous l'ai fait connaître.* » (Jn 15, 15) L'amitié est ici liée à une connaissance mutuelle : « *Le serviteur ignore ce que fait son maître.* »

C'est justement ce qui fait défaut dans toute organisation sociale lorsque les liens sont si distendus que l'on ne communique plus suffisamment sur les choses essentielles et sur les objectifs. Au contraire, une relation d'amitié permet de partager et de communiquer sur les sujets principaux, ce qui favorise la confiance et permet d'éviter les malentendus.

Un stagiaire ou un salarié en train de se former a besoin d'estimer son formateur et de se sentir estimé par lui. C'est également vrai entre un fournisseur et son client, comme entre collègues d'un même service.

L'amitié¹³¹ est un cadre favorable à la croissance d'autrui : dans le monde professionnel, elle se fonde sur la qualité des relations humaines et sur l'estime réciproque. Il s'agit bien d'une forme d'amitié au sens où chacun peut être heureux d'être avec l'autre, calant ses actions, décisions et opinions au service de l'autre, profitant ensemble de richesses matérielles morales et spirituelles... et y trouvant une joie personnelle.

Le développement de l'amitié est le signe du développement du bien commun.

Ce n'est pas tant un idéal à atteindre qu'un chemin qu'il nous est demandé de parcourir avec le Christ sous le regard de Dieu.

Questions :

- Quelle place donnons-nous à l'amitié dans notre vie professionnelle ?
- Comment la vivons-nous ?

Reprendre une entreprise pour bâtir le bien commun

Jean-François Vinchant, dirigeant de SEDI-ATI Fibres optiques

« Mon parcours m'avait donné la capacité objective de reprendre une entreprise. Le texte de la parabole des talents résonnait en moi. Si je ne reprends pas une entreprise, est-ce que je participe vraiment à la co-création et je prends ma part à bâtir le bien commun ?

Si je ne le faisais pas, n'aurais-je pas été dans une fuite, voire dans un manquement ? Même si la miséricorde de Dieu est infinie, chacun aura à rendre des comptes. Car chacun est acteur, à sa mesure.

J'avais acquis quelques talents, que je pouvais faire fructifier. Familialement, c'était également le bon moment pour me lancer.

Tout au long de ce parcours, j'ai senti la présence du Seigneur. Vas-y, avance et persévère... Pourquoi avoir choisi cette entreprise et pas une autre ? Parce qu'elle aurait sinon été reprise par des étrangers et qu'une aventure familiale aurait pris fin ? Je co-dirige avec le Seigneur, je sécurise de l'emploi en France et si je réussis, je créerai de l'emploi.

Le 12 juillet 2016, je suis enfin dans mon entreprise et rencontre tous les N-1. Le lendemain, je poursuis avec le comité d'entreprise ; même si nous sommes moins de 50 dans la société, elle a un comité d'entreprise, ce qui dit beaucoup des relations qui s'y exercent. Nous nous retrouvons le soir avec les salariés pour un temps convivial. J'ai depuis toujours l'habitude d'aller saluer les personnes en production. C'est un moment que j'aime bien et qui, je le crois, favorise la parole. Le chemin est à parcourir, nous le savons, tout n'est pas gagné. Un objectif est fait pour être atteint mais il y a d'autres conditions de la pérennité. Mes N-1 sont dans la bienveillance, dans la continuité de la gestion familiale précédente. Je poursuis le dialogue avec eux et m'assure de ne pas trop centraliser ; il faut laisser les personnes décider en subsidiarité.

On ne réussit pas tout seul, chrétien ou non. On a besoin d'être

130 Servais Théodore PINCKAERS, *À l'école de l'admiration*, Edition Saint-Paul, 2001

entouré. Et si on est chrétien, on n'est définitivement pas tout seul. C'est aussi cela qu'on trouve en équipe EDC.

Nous sommes appelés à la joie éternelle et à la louange éternelle. Dans tout ce que nous faisons, demandons-nous pour qui, avec qui, par qui nous agissons.

Il s'agit de manager dans la joie et avec bienveillance. Jusque dans ma période de no man's land, j'ai compris l'importance de se nourrir de la Parole, une parole qui dit tous les jours quelque chose, qu'on soit dans le doute ou pas, une parole réconfortante et dispensatrice de joie. Pour vivre ces trois mots, joie, émerveillement et bienveillance, il faut les puiser à la source. J'ai bénéficié du soutien de personnes, mais pas seulement ; la Parole m'a soutenu. »

Conclusion : Le bien commun est communion

Ce cahier avait pour objectif de susciter une réflexion sur le bien commun et l'entreprise. Cependant, comme pour chacun des principes de la PSC, cette réflexion trouve tout naturellement des prolongements dans l'ensemble de la vie sociale et dans la vie de chacune des communautés dans lesquels nous vivons : nos familles, les organisations professionnelles, associatives, les villes où nous habitons, notre pays.

Élargir ainsi notre réflexion, c'est « *accepter le monde comme sacrement de communion, comme manière de partager avec Dieu et avec le prochain à une échelle globale. C'est notre humble conviction que le divin et l'humain se rencontrent même dans les plus petits détails du vêtement sans coutures de la création de Dieu, jusque dans l'infime grain de poussière de notre planète*¹³². »

C'est aussi accepter de sortir de l'entreprise et d'élargir notre action à d'autres champs. L'exercice de nos responsabilités dans l'entreprise nous y prépare. En effet, diriger est un moment d'apprentissage privilégié. Les compétences, le sens des relations et la capacité d'engagement développés peuvent trouver à s'exprimer dans d'autres domaines de la vie sociale et politique.

Entrepreneurs et dirigeants, nous avons reçu des talents... qu'en faisons-nous en retour ?

132 Patriarche Bartholomée - Discours au 1er Sommet de Halki : « Global Responsibility and Ecological Sustainability: Closing Remarks », Istanbul (20 juin 2012). Cité par le pape François dans *Laudato Si'*

4 Annexes

Annexe 1 : Les différentes utilisations du terme « bien commun »

La notion de bien commun est aujourd'hui largement utilisée, tant par des philosophes que des politiques ou des économistes. Google propose 3,5 millions d'occurrences quand on tape « bien commun » (5 millions pour « intérêt général », 340 000 pour « subsidiarité »).

Cependant, le sens donné aux mots « bien commun » varie beaucoup selon les discours. De façon schématique, il est possible de distinguer trois grandes familles d'utilisation du terme « bien commun » :

1 - **La première**, largement abordée dans ce cahier, réunit des chrétiens pratiquants et actifs dans les églises. Elle **s'inscrit dans la pensée sociale chrétienne** et trouve ses principales références dans les encycliques.

La Seconde Guerre mondiale et son cortège d'horreurs suscita la réflexion de nombreux auteurs sur ce qu'était le bien et les conditions de la vie en commun. Dès 1944, Gaston Fessard écrit *Autorité et bien commun*. Il y explique que le bien commun recouvre des aspects aussi différents que les conditions pour le bien, le bien de la communauté, la communion dans la communauté, la communauté de biens, le bien de ce qui est commun...

Plus tard, en 1947, Jacques Maritain écrit *La personne et le bien commun*. Il y définit le bien commun comme « *la bonne vie humaine pour la multitude* ».

La même année, Louis-Joseph Lebret écrivait dans *La Découverte du Bien commun* : « *Le Bien commun est le bien d'une communauté humaine. Il est le bien d'une communauté, qu'il s'agisse d'une communauté familiale, professionnelle, familiale ou de la communauté universelle. C'est un Bien commun à des frères qui communient en lui, le recherchant ensemble, le réalisant ensemble, le recevant ensemble. C'est un Bien que l'on choisit et désire en commun, que l'on se procure en commun, qui se reverse communément sur chacun.* »

Ces approches du bien commun peuvent être caractérisées par l'importance des relations comme constitutives de la personne et la place de Dieu. Nous sommes dans une vision traditionnelle

de la société à la suite de saint Thomas qui écrivait : « *Celui qui cherche le bien commun de la multitude, par voie de conséquence cherche aussi son bien propre, pour deux raisons. La première est que le bien propre ne peut exister (esse) sans le bien commun de la famille, de la cité ou du royaume.* ». Le bien de l'homme est dans sa capacité à être au service. « *La liberté de l'autre ne limite pas ma liberté, elle l'augmente.* » (Emmanuel Mounier)

La responsabilité de tout dirigeant est de veiller au bien commun des communautés dont il a la charge. Créer, déployer et maintenir les structures qui facilitent le bien. Veiller à la qualité des institutions. Dire et partager ce que peut être le bien commun à tous et pour tous.

2 - **La seconde famille regroupe des personnes qui ont d'abord le souci de la préservation de l'environnement global et sa conséquence, le partage des ressources.** Parmi eux, nous trouvons des chrétiens ou des personnalités d'inspiration chrétienne tel Ricardo Petrella, créateur de l'Université du bien commun... ou des non chrétiens tel Jean-Marie Harihay, ancien président d'ATTAC. Ils sont souvent altermondialistes. Dans leurs propos, ils développent :

- La nécessité de prendre conscience de l'existence d'un patrimoine commun. Ils insistent principalement sur les biens matériels tels l'eau, l'air, la température, la diversité biologique...), mais leur propos s'étend peu à peu aux biens immatériels (éducation, santé...).
- L'insuffisance de l'approche marchande qui ne permet pas une gestion coordonnée et correcte des ressources. Cela est d'autant plus vrai lorsque ces ressources se font rares ou lorsque ces ressources sont gaspillées par un développement irraisonné.
- Les limites de l'intervention publique pour résoudre ces difficultés sans une prise de conscience collective du sujet.

Dans ces approches, le bien commun est vu comme la somme des « communs ». Même si le discours et la posture sont politiques, l'approche est d'abord économique. Sans une vision spirituelle et sans une vision claire de la place de l'homme dans la création, le risque de dérive totalitaire ne peut pas être écarté.

3 - **La troisième famille** est moins nombreuse et ses représentants plus difficiles à repérer. Elle rassemble des philosophes ou des politiques ayant le souci de **retrouver un ordre politique tout en respectant la liberté de chacun.**

Ce sont le plus souvent des philosophes et/ou des politologues. Ainsi :

- Karl Popper, qui met en évidence la difficulté de la connaissance du bien et de l'importance du débat.
- Leo Strauss, qui souligne la différence entre le bien et le plaisir/désir ; distinction importante à notre époque où chacun a tendance à prendre ce qui procure du plaisir pour le bien.
- Skinner, qui met en évidence les limites du libéralisme et sa difficulté à prendre en charge certaines valeurs comme le sens civique, le sens du bien commun...
- Christopher Lasch, qui s'inquiète de ce que le libéralisme « scie » les liens sociaux (*cf. La culture du narcissisme*).

Ces penseurs ne forment pas un tout homogène, mais on peut relever chez eux :

- Le souci de redonner un socle politique rendant possible le « vivre ensemble » (la république). Celui-ci est devenu problématique du fait de :

- La « *parcellisation des attentes et l'individualisation des désirs* ». « *Le désir individuel posé comme un absolu rend suspect l'idée même du bien commun* », voire même la possibilité d'un consensus durable.
- La multiplicité des manières d'envisager la vie et notamment le développement du communautarisme
- La coupure entre les « élites » et la « base »
- La dissolution du passé commun... Sans passé, peut-il exister un bien commun ?

- Les constats des limites de certaines conceptions de la liberté :

- Si les personnes sont déterminées par les structures économiques, leur classe sociale, ou leurs pulsions... elles ne sont pas conduites à se sentir responsables les unes des autres. En effet, il est difficile de demander à l'homme « innocent de lui-même » d'agir pour le bien commun. En découle la nécessité de la centralisation des pouvoirs. Des règles détaillées et l'application de la loi permettent de maintenir en paix une société où les personnes ne sont pas vraiment responsables de leurs actes.

- L'individualisme. Dire que la liberté est un absolu signifie que seule la toute liberté de l'homme lui permet d'atteindre son bien. Toute entrave à cette liberté pose alors problème. En pratique, le bien n'est que ce chacun juge bien pour lui.

L'émergence d'un bien réellement commun permettant à une communauté de vivre harmonieusement devient alors problématique.

Ces différentes approches contribuent à la compréhension de ce qu'est le bien commun. Notons cependant que les approches des deux dernières familles consistent d'abord à corriger un problème. La vision chrétienne donne un sens davantage positif et dynamique.

Annexe 2 : Les « communs »

Cette annexe résume une recherche rapide sur Wikipédia dont les articles apportent des éléments de synthèse¹³³.

Le concept de « communs » revient en force avec les questions écologiques, notamment celles du climat ou de l'eau, car celles-ci portent sur l'ensemble de la planète (ou de grandes régions ou des continents). Ce qui conduit à des interrogations sur la manière de les gérer au mieux en commun. Il réapparaît également avec certains biens immatériels, comme l'information disponible sur le Web...

Les biens communs

En économie, les biens communs ou « communs » sont des ressources, matérielles ou non, qui sont « rivales et non exclusives », ce qui signifie qu'elles doivent être « partagées » entre des acteurs plus ou moins nombreux. Elles ne sont ni privées (exclusives) ni publiques (appartenant à tous, donc à l'État). Les biens communs immatériels sont toutefois différents car ils ne sont pas toujours « rivaux » et ne s'épuisent pas par l'usage. Ainsi, le partage de l'information sur les réseaux non seulement ne l'épuise pas, mais en augmente le volume et l'impact.

La gestion des « communs » est employée en politique économique, notamment comme une troisième voie entre le marché et l'État.

En sociologie, les « communs » correspondent à une gestion collective de biens, matériels ou non.

Historiquement, dans le droit romain, un bien commun ne peut être aliéné au profit de privés. L'impossibilité peut être physique (pour l'air par exemple), morale, éthique ou sociale.

Il peut/doit être placé sous la protection de l'État, mais n'étant pas « chose publique », il est géré par ceux qui en ont l'usage. Il peut aussi être acquis par des intérêts privés qui voulant en faire un bien commun, le soustrait au marché.

Le bien commun doit donc être **reconnu commun** par des pratiques et des institutions collectives.

¹³³ Cf. Article « Biens communs » sur Wikipédia

Les exemples dans l'histoire sont multiples. Ainsi, l'usage collectif des prés ou les pâturages communaux en France ou en Angleterre, la gestion de l'eau en Provence... Ces « biens communs » ont été privatisés : en France, essentiellement à la Révolution en même temps que la vente des biens du clergé ; et en Angleterre par les nobles qui ont « clôturé » ces espaces, souvent par la force, pour y investir à la naissance du capitalisme, dès le XVII^e siècle.

Les « communs » sont soumis à ce que certains économistes ont appelé la « **tragédie des biens communs** » : les biens soumis à une gestion collective et à l'accès à tous sont condamnés à périliter, du fait de la prééminence dans les choix de l'intérêt individuel sur le bien collectif, qui conduit à une surexploitation.

Toutefois, cette théorie est mise en échec par des pratiques observées dans bon nombre d'endroits où des biens communs perdurent à travers les siècles. **Elinor Ostrom** a reçu en 2009 le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur la « théorie de l'action collective » et la gestion des biens communs et des biens publics. Son analyse de **la gouvernance économique** de ces biens est très intéressante, car elle met en évidence des critères objectifs qui conditionnent **la confiance entre les acteurs**.

Devant une ressource limitée qui serait moins efficacement utilisée de façon séparée, les acteurs mettent en place des règles selon huit principes fondamentaux :

- 1/ des limites nettement définies (incluant certaines exclusions) ;
- 2/ des règles adaptées aux besoins et conditions locales, et aux objectifs ;
- 3/ un système de participation à la définition et la modification des règles ;
- 4/ une gouvernance effective et rendant compte à la communauté ;
- 5/ un système gradué de sanctions pour violation des règles ;
- 6/ un système peu coûteux de résolution des conflits ;
- 7/ une autodétermination reconnue par les autorités extérieures ;
- 8/ une organisation souple, éventuellement à plusieurs niveaux.

Les évolutions récentes

La notion de « communs » rejoint celle de l'usage des réseaux tel Internet. En partant de son exemple et en poussant sa réflexion, Jeremy Rifkin suggère que la mise en place d'une croissance extrême fera émerger une économie à **coût marginal zéro**. Les productions des grandes entreprises seront alors mises à disposition comme des « communaux collaboratifs ».

L'idée peut être séduisante mais ne va évidemment pas de soi...

Plus largement apparaît l'idée que la vie sociale et économique peut être vue « *comme un système d'agents coopératifs qui s'efforcent en permanence de nouer des relations significatives et d'échanger des dons* », selon David Bollier.

Ce **paradigme coopératif** est observé dans les systèmes de « communs » et fonctionne, ce qui montre qu'il n'est pas contraire à la nature humaine. Comme le souligne *Caritas in Veritate*, chaque homme a une inclination naturelle à la coopération et au don.

Cette capacité à « collaborer »¹³⁴ permettrait de mettre en place **une gouvernance écologique** fondée sur des « communs », qu'Elinor Ostrom considère aussi comme pouvant être mieux gérés que par l'État dans un tel cas. Une telle solution serait une troisième voie entre public et privé.

Toutefois, il est sujet à la critique de ceux qui ne jurent que par la **propriété privée et l'initiative individuelle** pour une bonne gestion des biens rares, qui seraient alors remis en jeu collectivement en cas de mauvaise gestion seulement, et confiés à une personne jugée plus compétente... Un système qui ressemble à la privatisation/concession des autoroutes.

Des interventions relativement récentes sur ces sujets montrent qu'une des questions posées (en 2011 par Christian Laval analysant la « nouvelle économie politique des communs » d'Elinor Ostrom¹³⁵) est de savoir si cette économie des « communs » restera marginale, localisée, ou si le « **commun au singulier** » peut devenir « **un principe dominant d'organisation sociale fondée sur la co-production de biens et de services dans des unités obéissant à des règles et à des normes définies démocratiquement** », comme celles des « communs ».

Est-ce une piste pour ce nouveau paradigme auquel nous appelle le pape François dans *Laudato Si'* ?

134 À ne pas confondre totalement avec l'économie collaborative (cf. Wikipédia également)

135 Article paru le 11 mars 2011 dans la revue du MAUSS (www.journaldumauss.net)

Annexe 3 : Proposition d'itinéraire pour étudier le bien commun en équipe

Pour travailler le bien commun, il est conseillé d'y consacrer plusieurs réunions. Le parcours proposé ci-dessous s'étale sur quatre séances.

Pour chacune d'elles, ce parcours vous propose de commencer par un temps de partage ou un temps de lectio sur l'un des textes proposés au chapitre 2, « *Approche biblique du bien commun* ». Le parcours vous propose ensuite une liste de thèmes. Chacun d'eux est formulé sous forme de questions et renvoie à une partie de ce cahier.

1^{ère} réunion : Ce qu'est le bien commun

Lectio : Gn 2, 8-17 page 27 ou Jn 13, 34 page 36

- Comment comprendre ce qu'est le bien commun ? Qu'est-ce que le bien ? Qu'est-ce qui est commun ? Comment ces notions peuvent-elles être éclairées par les textes de l'Église ? (Voir « 1.1 Le bien commun dans les textes de la pensée sociale de l'Église », page 11)
- En quoi mon entreprise est-elle concernée par la civilisation de l'amour ? Quelles sont les dynamiques en place ? (Voir « 1.3 Le bien commun est une dynamique », page 22)
- Quel est l'intérêt social, l'intérêt général et le bien commun de mon entreprise ? (Voir « 3.1 Bien commun, intérêt général, intérêt social », page 41).

2^{ème} réunion : L'entreprise dans la société

Lectio : Intendant fidèle de l'évangile, Mt 24, 45-51, page 34

- Comment mon entreprise contribue-t-elle au bien commun de la société ? (Voir « 3.3.1 Vision et stratégie », page 56)
- Comment les autres parties prenantes de l'entreprise contribuent-elles au bien commun ? (Voir « 3.3.6 Les autres parties prenantes de l'entreprise », page 63)
- Quels sont les différents corps intermédiaires autour de l'entreprise ? Quels sont leurs biens communs ? (Voir « 1.2 Les différents lieux du bien commun », page 17)

3^{ème} réunion : Le fonctionnement interne de l'entreprise

Lectio : La règle d'or, Mt7, 7-12, ou Eléazar, 2 Mac 6, 18-28

- Quelles sont les dynamiques positives / négatives au sein de mon entreprise ? (Voir « 3.2 Le développement du bien commun au sein de l'entreprise », page 48)
- Y a-t-il des règles, des modes de fonctionnement, etc... qui au sein de mon entreprise incitent à bien faire ? Ou au contraire incitent à mal faire ? Sur quoi puis-je faire bouger mon entreprise ? (Voir « 3.3.2 Culture et valeurs », page 60 et « 3.3.4 Processus et systèmes », page 62)

4^{ème} réunion : Le rôle du dirigeant et de la hiérarchie

Lectio : Joseph, l'intendant du Pharaon, Gn 17, 17-43, page 28

- Quels sont les obstacles au bien commun au sein de l'entreprise ?
- Quel est mon rapport au bien commun ? Quelles sont mes motivations ? Mes craintes ? Mes tentations ? (Voir « 3.4. Questionnement pour le dirigeant », page 65)
- Comment la hiérarchie contribue-t-elle au bien commun au sein de l'entreprise ? (Voir « 3.3.3 Structure et hiérarchie », page 61 et « 3.3.5. Les collaborateurs », page 63)

Que ce travail des équipes contribue au développement de la pensée sociale chrétienne ! N'hésitez pas à partager votre expérience en écrivant à lesedc@lesedc.org ou en contribuant directement sur le site des EDC (à partir du 15 avril 2017).



Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

24, rue de l'Amiral Hamelin - 75116 Paris
Tél. 01 45 53 09 01 - Fax 01 47 27 43 32
www.lesedc.org - E-mail : lesedc@lesedc.org