

Les cahiers des EDC

POUVOIR ET AUTORITÉ DU DIRIGEANT

Réflexions & questionnements



Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens

Sommaire

Préambule	5
I. Approche générale	
1) Définitions	7
2) Pouvoir et autorité dans l'entreprise	10
II. Éclairages théologiques et bibliques	13
III. Une approche chrétienne du pouvoir du dirigeant	
1) Qu'est-ce que le Christ attend de moi dans l'exercice de mes responsabilités ici, maintenant ?	17
2) Quelles questions à partir des Écritures ?	22
3) Les dilemmes comme source de questions	23
IV. Pour aller plus loin	
1) Les Écritures	24
2) Quelques théoriciens	28
3) Quelques livres	29

Préambule

« *Pouvoir, vouloir, savoir, trois mots qui mènent le monde* », affirmait Victor Hugo. Aujourd'hui, le pouvoir est toujours au cœur de l'actualité, qu'elle soit économique politique, économique, sociale, religieuse.

En entreprise, le pouvoir est conféré au dirigeant par les actionnaires réunis en assemblée générale et, lorsque les structures juridiques choisies l'instaurent, par le conseil d'administration.

Lorsque le choix existe bien, ces instances intègrent, avec diverses pondérations, des critères de légitimité, de compétences et de qualités personnelles.

En règle générale, la décision de conférer le pouvoir s'accompagne d'une volonté de le faire en s'assurant que le nouveau dirigeant dispose à priori d'une certaine autorité personnelle.

Le pouvoir conféré n'entraîne pas naturellement l'autorité et détenir une autorité ne signifie pas nécessairement avoir le pouvoir.

Nous allons essayer de réfléchir sur ces deux notions dont l'alliance nous semble au cœur de la fonction de dirigeant, sans perdre de vue que pour nous, dirigeants chrétiens, la domination liée au pouvoir peut à tout moment nous faire oublier que l'autorité première est celle de Dieu.

I. Approche générale

1) Définitions

Commencer par des définitions permet de montrer combien ces deux termes *pouvoir* et *autorité* sont imbriqués.

Pouvoir vient du latin populaire *potere*. Le pouvoir est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose.

Avoir du pouvoir sur une personne signifie obtenir de cette personne quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans notre intervention.

La diversité des approches et concepts concernant le pouvoir indique que sa définition varie selon l'objectif qu'on lui attribue. La question essentielle autour du pouvoir est celle de son efficacité. Quel sera le résultat des actions demandées aux subordonnés par celui qui détient le pouvoir s'ils n'en reconnaissent pas le bien-fondé ?

Dans la langue française, le mot **autorité** vient du latin *auctoritas*, capacité de faire grandir. L'autorité est le pouvoir de commander, d'obliger à quelque chose, d'être obéi. « *Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre* », ajoute Michel Serres (philosophe et professeur à Stanford).

Ainsi, l'autorité se distingue du pouvoir par la qualité spirituelle qui s'en dégage. « *Le pouvoir ne peut se satisfaire de son exercice brut, il lui faut le renfort de l'autorité. Ce renfort est spirituel, comme le montre l'usage du mot qui s'applique aussi à des textes – ceux qui font autorité* », pour Dominique Lecourt (philosophe, dans *Cahiers Croire* n°277, 2012). Par exemple, l'autorité parentale s'exerce sur l'enfant pour lui permettre de se développer. Cette racine précise le sens de l'autorité en la situant au service de ceux sur qui elle s'exerce.

L'autorité demande une légitimité pour être acceptée par le groupe et les personnes qui le composent.

Le sociologue allemand Max Weber indique que la légitimité de l'autorité vient de trois sources possibles :

- **La tradition.** Elle est le fruit de l'héritage culturel. Par exemple, le père dans une société patriarcale, le roi dans un régime monarchique et le dauphin du roi qui a, par extension du fait de sa naissance, déjà autorité sur les hommes, le patron de l'entreprise lorsqu'il en est le fondateur. La tradition pérennise le système en lui donnant de l'assurance, mais elle est porteuse également de rigidité et risque d'être un obstacle à la création, à l'innovation.

- **Le charisme.** L'autorité est alors légitimée par les qualités et le caractère exceptionnels d'une personne. Elle fédère et elle est source de création. Sa limite est souvent une absence de débat contradictoire, cause de possibles dérives, l'extrême aboutissant à des phénomènes sectaires. Pour les anciens, le guerrier auréolé de ses conquêtes a, par ses actes, prouvé sa capacité à gouverner. Il possède l'autorité nécessaire.

- **La raison.** L'autorité du chef est fondée sur la rationalité, les connaissances et les compétences reconnues par le groupe. Cette forme s'est développée avec l'ère industrielle et la valeur accordée à la science et à la technique. Elle cherche à éviter un pouvoir inefficace par incompetence ou par obscurantisme. L'autorité, dans un état démocratique, est reconnue par la loi, à l'issue d'une élection. Le régime démocratique tente de concilier le charisme et la compétence à exercer une fonction de pouvoir.

Pouvoir et autorité

Les notions de pouvoir et d'autorité sont proches car toutes deux signifient une capacité à faire agir les autres. En effet, si l'autorité se reconnaît dans l'obéissance libre d'autrui, elle est bien un pouvoir. Mais elle n'est pas n'importe quel pouvoir.

Cependant, tout pouvoir n'est pas autorité. Un pouvoir exercé sans autorité est une contrainte vécue dans un rapport de force. Il n'est pas un rapport d'autorité mais la manifestation d'un autoritarisme. Contrairement à ce que l'opinion admet trop souvent, un rapport de force n'instaure aucune autorité chez celui qui exerce le pouvoir.

Le pouvoir est souvent associé aux notions de force, voire de domination. De fait, l'homme de pouvoir fait pression et menace quand il a perdu son autorité véritable. L'homme de valeur et de connaissance, lui, inspire le respect. On le suit parce qu'il a de l'autorité naturelle.

L'autorité d'une personne met en évidence la qualité de l'exercice de son pouvoir. Elle est aussi source d'efficacité. En effet, quel peut être le résultat des actions demandées aux subordonnés par celui qui détient le pouvoir s'ils ne lui reconnaissent pas de légitimité rationnelle légale ou charismatique?

L'exercice du pouvoir contribue à établir l'autorité. De façon évidente, un dirigeant ou un responsable qui n'exerce pas son pouvoir perd son autorité.

De fait, à côté des pouvoirs institutionnels, réglementaires, contractuels qui lui sont attribués, chacun possède une infinité de possibilités d'influer sur les actions des autres : savoir, dire, expliquer, dire non, rencontrer... Ce sont toutes ces possibilités qui lui permettent d'exercer concrètement le pouvoir qui est donné et de développer son autorité.

L'exercice de l'autorité pose la question des buts poursuivis. L'autorité existe quand ceux sur qui elle s'exerce l'acceptent librement. Elle a donc une dimension subjective forte. L'autorité peut être acceptée par les uns et refusée par les autres. Les subordonnés seront plus ou moins sensibles à la légitimité institutionnelle du pouvoir, au poids des responsabilités, à l'expérience, à la personnalité de celui qui exerce sur eux une autorité.

Cependant, il ne suffit pas qu'un dirigeant ou un responsable hiérarchique soit reconnu pour en déduire que l'exercice de

son pouvoir est légitime. Les plus grands tyrans savent se faire obéir avec enthousiasme. Il existe une dimension objective de l'exercice de l'autorité dont la mesure est dans la qualité des buts poursuivis et atteints.

Ce qui fonde l'autorité la dépasse. La question : « *À quoi sert l'autorité ?* » peut se poser comme « *Quel service apporte l'exercice de l'autorité ?* ». Se pose immédiatement après la question : « *Comment et à qui sont attribués les pouvoirs dans l'entreprise ? Comment sont-ils exercés ? Régulés ?* »

2) Pouvoir et autorité dans l'entreprise

Dans les entreprises capitalistes, le pouvoir de diriger se fonde sur la détention privée ou publique du capital. Selon le type d'entreprise et la gouvernance choisie par les majoritaires, ce pouvoir peut être exercé directement ou par délégation à un manager choisi.

Le pouvoir des actionnaires est de plus en plus encadré par la législation sociale et fiscale, par les règles de gouvernance mais également par l'évolution des esprits sur la responsabilité sociétale des entreprises.

La majorité du capital n'assure plus un pouvoir automatiquement perçu comme légitime. Le propriétaire aura une légitimité complète s'il a créé l'entreprise alors que son héritier n'aura qu'une légitimité traditionnelle. En quelque sorte, il rejoint le manager dans une quête d'autorité même si le pouvoir est acquis, hérité pour l'un et délégué pour l'autre.

Dans nos sociétés post-industrielles, l'autorité requiert une légitimité autre que celle qui venait auparavant du seul fait d'occuper une fonction hiérarchique. L'autorité ne peut plus être conçue seulement comme une puissance qui s'impose par la détention du pouvoir, par la contrainte ou par l'habilitation, et qui serait étrangère et extérieure à ceux qui lui obéissent. L'autorité qui agit n'est pas une abstraction. Elle est incarnée par une personne animée d'intentions et s'exerce sur un groupe qui l'a promue et se reconnaît en elle.

À l'inverse, l'absence de légitimité du dirigeant met l'entreprise en risque car son pouvoir ne sera pas efficace. Pour que son autorité soit acceptée, l'héritier ou le manager doit avoir nécessairement trois caractéristiques qui ne peuvent se passer l'une de l'autre.

Être compétent

« *La seule autorité possible est fondée sur la compétence* », pour Michel Serres (ibid.)

Quels que soient ses pouvoirs, l'autorité du chef d'entreprise serait atteinte s'il fait preuve d'incompétence. L'autorité ne peut émaner que d'une personne perçue comme compétente dans l'exercice de sa fonction par ceux sur lesquels elle prétend agir. C'est en grande partie dans l'obtention de bons résultats que le chef d'entreprise construira sa propre légitimité aux yeux de tous ses collaborateurs. Cette compétence ne signifie pas automatiquement adhésion – certaines décisions difficiles et courageuses n'emportent en général pas des majorités – mais elle sécurise et inspire un respect efficace. Dans les entreprises familiales, privilégier la compétence, l'expertise, et freiner les tentations de népotisme sont des décisions souvent difficiles mais qui contribuent à renforcer la légitimité des dirigeants.

Être juste

La commission Sources bibliques théologiques a traité ce thème constant chez les dirigeants (voir le cahier des EDC *Être juste en entreprise ?*).

Le dirigeant est essentiellement jugé sur l'une des facettes de la justice qui est l'équité. C'est un sentiment de justice naturelle et spontanée, fondée sur la reconnaissance des droits de chacun, sans qu'elle soit nécessairement inspirée par les lois en vigueur.

En matière sociale, la justice commence par le respect du droit. Tant dans le droit lui-même que dans les pratiques, deux logiques de justice existent : à chacun selon sa contribution ou à chacun selon ses besoins. La première

logique domine à l'intérieur des entreprises alors que, avec ses mécanismes de redistribution, l'État adopte plutôt la seconde logique.

Être exemplaire

L'exemplarité ne consiste pas à être parfait, mais à chercher avec constance et sincérité à incarner au mieux les valeurs que l'on défend. Qu'il le veuille ou non, l'éthique du dirigeant est perçue et interprétée dans l'entreprise. Cette perception provient de son comportement, de l'utilisation qu'il fait de son pouvoir. En particulier, chacun sera sensible à la cohérence entre sa personnalité, ce qu'il dit et ce qu'il fait. L'éthique du dirigeant relève profondément de sa démarche individuelle alors que l'équité a une dimension collective.

L'éthique de dirigeants d'entreprises impose qu'ils aient une claire conscience personnelle de leur responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes et de leurs missions de développement pérenne de l'entreprise.

Cette conscience personnelle crée l'engagement, condition nécessaire à toute légitimité (un chef d'entreprise « *mouille la chemise* »). Elle appelle également de leur part sens de la mesure et exemplarité.

Existe-t-il pour le dirigeant chrétien un éclairage spécifique de l'autorité et du pouvoir ?

II. Éclairages théologiques et bibliques

Contribution du pasteur Antoine Nouis

De l'autorité

Une première compréhension du mot autorité l'inscrit dans le registre du pouvoir, de la capacité à contraindre. C'est l'autorité du juge et du policier, elle est nécessaire à la vie en collectivité. L'apôtre Paul nous exhorte à nous y soumettre car elle a été instituée par Dieu pour favoriser le bien et arrêter le mal¹. Même si cette autorité n'est pas très agréable, nous savons qu'un pays en a besoin pour permettre la vie en société. L'apôtre souligne qu'on doit même payer pour la financer². Face à cette autorité, le chrétien s'inscrit dans une tension entre la soumission et la résistance. Soumission chaque fois que l'autorité a une légitimité et qu'elle cherche le bien et la concorde entre les humains. Exceptionnellement, il peut, et parfois doit, entrer en résistance lorsque l'autorité s'égaré dans un autoritarisme qui lui fait oublier la quête du bien.

Une seconde compréhension du mot autorité vient du latin *augere* qui signifie augmenter, faire grandir. Le but de cette autorité est d'autoriser, de rendre l'autre auteur à son tour, responsable, créateur de sa propre histoire. Cette autorité qui cherche la croissance de celui sur qui elle s'exerce est proche de l'amour au sens évangélique du terme. L'image de cette autorité est celle du Christ qui a été le maître de ses disciples en devenant leur serviteur, qui a révélé sa messianité en leur lavant les pieds. Cette autorité n'est ni l'injonction autoritaire qui s'impose par la force ni la séduction démagogique qui s'impose par la ruse mais la parole, le geste et l'attitude qui aident à grandir. Dans les évangiles, Jésus ne commande pratiquement jamais, sauf aux démons, à la fièvre et au vent. La seule exception, spectaculaire autant que paradoxale, est : « *Je vous commande de vous aimer les uns les autres.* »³

1. Rm 13, 3-4

2. Rm 13, 6

3. Jn 15, 17

Si nous prenons les figures du policier et du sage comme symboles de ces deux compréhensions de l'autorité, elles sont toutes les deux nécessaires à notre monde, chacune dans son domaine de compétence. Dans le registre du policier, une société a besoin d'autorités institutionnelles clairement définies qui n'ont pas la démagogie de vouloir se faire aimer en premier. Dans le registre du sage, les humains ont besoin d'autorités spirituelles qui n'ont pas la perversité d'utiliser des moyens coercitifs qui n'ont rien à voir avec leur champ d'application. Un policier qui serait non-violent serait un mauvais policier et un sage qui serait autoritaire ne serait pas très sage.

Les choses se compliquent lorsque nous abordons les domaines qui englobent ces deux compréhensions de l'autorité, comme dans le cas des parents, de l'entreprise ou de l'Église en tant qu'institution. Plus on a de l'autorité naturelle, moins on a besoin d'avoir recours à l'autorité institutionnelle.

Les évangiles font remarquer qu'à l'écoute de Jésus, les foules étaient étonnées « *car il les instruisait comme quelqu'un qui a de l'autorité, et non pas comme leurs scribes* »⁴. L'autorité de Jésus ne vient pas tant de la nature de son enseignement que du fait qu'il incarne totalement ce qu'il dit. En Jésus, nous trouvons une parfaite harmonie entre ce qu'il est, ce qu'il fait et ce qu'il dit. Nous retrouvons ici une autre étymologie du mot autorité, *exousia*, qu'on peut traduire littéralement à partir de l'être. Jésus parle avec autorité car ce qu'il dit vient de ses profondeurs, il habite sa parole.

Du pouvoir

Dans les évangiles, le pouvoir est dans le registre du diabolique. Lors de la deuxième tentation (selon Luc), le diable emmène Jésus sur une haute montagne et lui dit : « *Je te donnerai tout ce pouvoir et la gloire de ces royaumes car elle m'a été remise et je la donne à qui je veux. Si tu te prosternes devant moi, elle sera toute à toi.* »⁵ Dire que le

4. Mt 7, 29

5. Lc 4, 6-7

pouvoir est diabolique, c'est dire qu'il est une « puissance spirituelle » qui nous influence plus que ce que nous voulons nous avouer. Notre rapport au pouvoir n'est pas transparent, nous sommes travaillés de l'intérieur par un rapport contradictoire avec le pouvoir et le désir de domination. Montesquieu a écrit : « *C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser.* » Le pouvoir a une logique qui conduit à perdre ce pour quoi il est fait (le service du bien) pour ne chercher qu'à augmenter ses prérogatives.

Dans l'épître aux Romains, le pouvoir est nécessaire : « *Que chacun soit soumis aux autorités établies ; car il n'y a pas d'autorité qui ne vienne de Dieu, et celles qui existent ont été instituées par Dieu.* »⁶ Un grand prêtre contemporain de Paul a écrit : « *Priez pour l'État ! Sans lui, les hommes s'avaleraient vivants les uns les autres.* » La sociologie définit l'État comme l'instance qui possède l'usage légitime de la violence, qui détermine et fait appliquer les sanctions en fonction de ses règles de justice. Une vie en collectivité sans justice laisse libre cours à la loi de la jungle et des mafias. L'autorité politique permet la vie commune en associant la justice à la contrainte.

Bibliquement, le pouvoir est comme l'argent, il est nécessaire mais il peut devenir diabolique. Dans sa dimension diabolique, c'est une autorité spirituelle qui a tendance à prendre possession de notre liberté. Nous connaissons des personnes qui, pour de l'argent ou du pouvoir, ont renié toutes leurs valeurs.

Dans le Premier Testament, le pouvoir royal a été institué mais le livre du Deutéronome limite le pouvoir du roi en disant qu'il ne doit pas avoir trop de chevaux, ni trop de femmes, ni trop d'or et d'argent, et qu'il ait avec lui un exemplaire de la Torah pour la lire tous les jours, « *afin que son cœur ne s'élève pas au-dessus de ses frères et qu'il ne s'écarte pas de ces commandements ni à droite ni à gauche* »⁷. Il n'est pas très difficile d'actualiser ces limitations.

6. Rm 13, 1
7. Dt 17, 15-20

- Il est bon d'intégrer à notre réflexion sur les pouvoirs une réflexion sur les contre-pouvoirs. On a parlé de structures de péché, nous pouvons y associer des structures de vertu. Dans les institutions du Premier Testament, l'autorité du roi est en tension avec l'autorité du prêtre et celle du prophète.

- Lorsque David a attiré Bethsabée dans son lit et qu'il s'est débrouillé pour se débarrasser de son mari⁸, et lorsque Achab a conspiré pour acquérir un bout de vigne qu'il convoitait⁹, leur attitude relève des prérogatives communément admises pour un monarque. À chaque fois, un prophète a été envoyé au roi pour dénoncer son comportement et lui rappeler qu'il n'est pas au-dessus des lois.

- Le prêtre rappelle au roi qu'il n'est pas absolu. Dans le deuxième livre des Chroniques, Ozias est un des rares rois à écouter la volonté de Dieu. Il a pourtant chuté le jour où il est entré dans le temple pour brûler des parfums. Le grand prêtre a dénoncé le comportement du roi lorsque ce dernier a voulu aussi occuper une fonction religieuse¹⁰.

- Le pouvoir est nécessaire mais il doit être partagé pour ne pas s'absolutiser. Pour prendre l'exemple de l'Église, le cardinal Henri Newman disait que l'Église catholique était organisée autour de trois lieux d'autorité : le peuple, les théologiens et les évêques. Laisse à lui-même, le peuple a tendance à devenir superstitieux, le théologien rationaliste et l'évêque autocrate, c'est pourquoi il faut maintenir la tension entre ces différentes autorités. La parole a besoin de circuler entre ces trois lieux alors que chacun a tendance à ne considérer que son propre registre. Comment actualiser ce principe dans l'entreprise ?

8. 2 S, 11-12
9. 1 R, 21
10. 2 Ch 26, 16-19

III. Une approche chrétienne du pouvoir du dirigeant

L'exercice du pouvoir en entreprise est un thème qui a donné lieu à de nombreux travaux au sein des EDC. Rappelons les cahiers des EDC (disponibles sur le site www.lesedc.org) :

- *L'entreprise au service de qui ? Une nouvelle approche de la gouvernance*

- *Être juste en entreprise ?*

- *La rémunération des dirigeants*

Les 7 questionnements du dirigeant chrétien

ainsi que la feuille jaune ayant servi de support pour les assises nationales 2008, « Diriger et servir ».

Chaque entreprise a son histoire et son contexte présent avec des enjeux particuliers. Il n'y a pas une seule approche mais un questionnement vertueux adapté à chaque dirigeant chrétien.

La question de fond est toujours celle de l'impact de ma foi chrétienne de dirigeant sur l'exercice de mon autorité au sein de mon entreprise. Peut-elle – doit-elle - avoir quelque chose d'impératif à dire sur les orientations que je fixe à mes équipes ? Jusqu'à quel point ? Ne doit-elle pas s'effacer parfois pour laisser place à la culture commune d'entreprise ?

Ces questions ne peuvent pas recevoir de réponses générales. Elles nous renvoient au plus profond de nous-mêmes et nous conduisent à un triple questionnement.

1) **Qu'est-ce que le Christ attend de moi dans l'exercice de mes responsabilités, ici, maintenant ?**

Jusqu'où vais-je accepter que ma foi me bouscule ? Est-ce que j'envisage de me trouver éventuellement à contre-courant en intégrant la dimension « positivement subversive » du christianisme dans la vie sociale ?

Est-ce que je suis bien convaincu que l'Évangile est destiné à tous ?

Ces questions mettent en évidence nos fragilités, interpellent notre courage, notre habileté à emporter l'adhésion par l'exemple et la force de conviction. Elles nous obligent à considérer ce que nos pouvoirs nous permettent de faire, nous interdisent de faire, nous obligent à faire, et la manière dont nous les assumons.

En tant que chrétiens, c'est dans la contemplation du Christ, l'écoute des évangiles, que nous pouvons puiser l'inspiration pour exercer pouvoir et autorité dans notre métier de dirigeant. Or, le Christ étonne par l'autorité qui émane de lui et le pouvoir qu'il exerce pour faire le bien et combattre le mal. En même temps, il dit lui-même qu'il « *est venu pour servir et non pour être servi* » (Mc 10, 45) et nous annonce que « *Celui qui veut devenir grand parmi vous, sera votre serviteur* » (Mt 20, 26). Il marque par ailleurs une nette différence d'avec la manière habituelle d'exercer le pouvoir : « *Vous le savez, les chefs des nations les tiennent sous leur pouvoir et les grands sous leur domination. Il ne doit pas en être ainsi parmi vous.* » (Mt 20, 25-26a ; Mc 10, 42 ; Lc 22, 25).

L'Église catholique relaie cet enseignement en insistant beaucoup sur le fait que « *Ceux qui exercent l'autorité doivent l'exercer comme un service.* » (*Catéchisme de l'Église catholique*, 2235).

Quelles sont les conséquences de tels enseignements pour nous, dirigeants chrétiens ? Cet esprit de service est-il compatible avec nos responsabilités de chef d'entreprise ?

Le pouvoir comme un service

Nous notons d'emblée la cohérence entre notre devoir d'État - exercer notre pouvoir et faire preuve d'autorité pour rendre l'entreprise performante - et l'esprit de service.

D'une part, pour exercer une fonction de pouvoir avec autorité, il faut avoir appris, au préalable, à servir en tant que subordonné : celui qui n'a pas servi ignore ce qu'est recevoir un ordre, et par conséquent risque fort de manquer d'efficacité. Ses ordres ne seront pas suivis. Un chef qui

donne un ordre inapplicable, ou ne sait pas ordonner de façon adaptée, s'abandonne à sa propre autorité. Un bon dirigeant se recrute parmi ceux qui ont su tirer des leçons d'expériences où ils étaient sous les ordres de quelqu'un.

D'autre part, l'objectif fondamental du dirigeant étant la pérennité de son entreprise, il devra être :

- au service de ses clients pour leur fournir des produits et des services de qualité ;
- au service de chacun de ses collaborateurs pour leur donner des revenus justes, un travail de qualité et de bonnes raisons de motivation au travail ;
- au service de ses actionnaires pour rémunérer correctement le capital qu'ils lui ont confié.

Un service de la vie sociale

À un niveau plus général, le dirigeant chrétien a conscience qu'il est un acteur possible pour contribuer à une société plus juste, plus humaine au sein de l'entreprise qui lui est confiée. Jusqu'où peut-il aller ? Car cette part de responsabilité n'est pas facultative pour le chrétien, comme le rappelle par exemple Jean Paul II en soulignant qu'il y a « *péché par action ou par omission, de la part de dirigeants politiques, économiques ou syndicaux qui, bien que disposant de l'autorité nécessaire, ne se consacrent pas avec sagesse à l'amélioration ou la transformation de la société suivant les exigences et les possibilités qu'offre ce moment de l'histoire* » (Exhortation apostolique *Reconciliatio et Penitentia* de Jean Paul II, 1984).

Autorité et subsidiarité

Le principe de subsidiarité est une expression récente, mais un concept très ancien. Il a été invoqué le plus souvent pour l'organisation des États ou des regroupements d'États, par l'exemple pour la construction européenne.

Sa définition n'étant pas figée, retenons celle reprise par le *Compendium*, au numéro 186 : « *Sur la base de ce principe, toutes les sociétés d'ordre supérieur doivent se mettre en*

attitude d'aide (subsidiarium), donc de soutien, de promotion, de développement, par rapport aux sociétés d'ordre mineur. »

L'application à l'entreprise est, elle, assez récente, et nécessite d'interpréter le mot « société » figurant dans le *Compendium* et de le remplacer, par exemple, par « niveau hiérarchique ». Le risque est alors grand de confondre subsidiarité et délégation. La délégation consiste, pour le niveau supérieur, à se décharger de certaines de ses tâches sur le niveau inférieur. La subsidiarité, elle, part des capacités du niveau inférieur pour définir l'ensemble des tâches pouvant lui être confiées, le niveau supérieur n'intervenant que pour l'aider en cas de besoin.

Mise en œuvre de cette manière, la subsidiarité promeut donc la dignité et la liberté du niveau inférieur tout en consolidant l'autorité du niveau supérieur.

Le souci de la pérennité de l'entreprise

D'une part, l'exercice de l'autorité exige de « *rendre manifeste une juste hiérarchie des valeurs* » (*Catéchisme de l'Église catholique*, 2236). Même s'il ne suffit pas de proclamer l'importance de certaines valeurs pour qu'elles soient respectées, il reste qu'elles sont des repères nécessaires pour faire la part entre ce qui doit se faire et ne doit pas se faire. Elles contribuent à la création d'une culture d'entreprise souvent présente dans les entreprises performantes.

D'autre part, l'autorité doit permettre d'« *exercer la justice distributive avec sagesse, tenant compte des besoins et de la contribution de chacun, en vue de la concorde et de la paix* » (*Catéchisme de l'Église catholique*, 2236). La justice, c'est reconnaître à chacun ce qui lui est dû : une rémunération certes, mais aussi lui donner des responsabilités et les pouvoirs correspondants (subsidiarité), c'est aussi de lui donner un travail de qualité... La recherche de cette justice n'est pas négociable pour la pérennité du projet d'entreprise. Elle ne l'est pas non plus dans nos convictions de chrétien.

La recherche de cette justice peut être humaniste et déboucher sur des résultats semblables mais la foi chrétienne

permet d'en situer la source et la destination dans une relation vivante et inspirante dans l'esprit du Christ. Ainsi, pour le travail humain, nous pouvons nous inspirer de ce qu'écrit saint Ambroise : « *Chaque travailleur est la main du Christ qui continue à créer et à faire du bien.* » (Saint Ambroise, *De obitu Valentiniani consolatio*, 62 : PL 16, 1438). Il ne s'agit pas d'être attentif aux seules personnes qui nous sont directement rattachées dans l'entreprise mais à l'ensemble des collaborateurs. C'est une attention particulière à chaque homme qui doit remplacer les grands discours sur l'homme.

Enfin, la pérennité de l'entreprise sera renforcée dès lors que l'exercice de l'autorité veillera à ce que les « *structures de péché* » n'y prospèrent pas. Car ce qui porte autrui à faire le mal « *revêt une gravité particulière en vertu de l'autorité de ceux qui le causent* » (*Catéchisme de l'Église catholique*, 2285). « *Il peut être provoqué par la loi ou par les institutions, ou par la mode ou par l'opinion* » et rend son auteur « *responsable du mal qu'il a favorisé* » (*Catéchisme de l'Église catholique*, 2286, 2287).

On peut bien sûr renverser le propos : ce qui porte autrui à faire le bien ne pourra que favoriser la solidarité voire une fraternité qui permettra à l'entreprise de surmonter les crises.

Toute porte à penser que la manière évangélique d'envisager l'exercice du pouvoir - même si elle n'est pas qualifiée comme telle - contribue grandement à pérenniser l'entreprise. Nous observons en effet que les sociétés les plus performantes sur une très longue période bénéficient d'une véritable culture d'entreprise avec des usages ou procédures qui manifestent un réel souci des personnes, dans un esprit de service.

Cela passe par une série de partages qui indiquent que le pouvoir n'est pas capté pour soi, ni captif, mais tourné vers tous :

- partage du pouvoir avec des organes de gouvernance bien construits autour de compétences variées et les nécessaires garde-fous ;

- partage de valeurs, qu'elles soient affichées ou non ;

- partage du savoir, et formation permanente ;

- partage des résultats.

Un pouvoir exercé ainsi confirme l'autorité de celui qui le détient et force le respect.

En définitive, l'existence, la reconnaissance et le respect de l'autorité sont à la fois cause et conséquence de la pérennité d'une entreprise.

Quant à savoir comment bien faire dans *l'ici et maintenant* de chaque entreprise, cela demande du discernement, de la réflexion. Le dirigeant chrétien est celui qui intègre dans cette démarche sa relation vivante au Dieu révélé par le Christ, et son appartenance à une communauté de foi (dont les EDC peuvent être un des supports privilégiés).

2) Quelles questions à partir des Écritures ?

Dans les Écritures, les concepts de pouvoir, d'autorité, auxquels il conviendrait d'ajouter la notion de puissance et de domination ne recouvrent pas par les mêmes distinctions que celles déjà évoquées.

Les questions à se poser en lisant les extraits pertinents pourraient être :

- au niveau de l'organisation hiérarchique du peuple de Dieu (qui obéit à qui, qui ordonne, à qui des comptes doivent ou devront être rendus), quels sont les enjeux, les tensions, les risques, les nécessités, les dérives ?

- le pouvoir de gouverner, est un pouvoir *pour quoi faire* ?

- qui a le pouvoir réel, et pourquoi ?

- entre pouvoir qui a perdu son autorité et autorité qui n'occupe pas une fonction de pouvoir, que se passe-t-il ?

- la puissance de Dieu, qui rend son pouvoir efficace et légitime son autorité, de quelle nature est-elle ?
- suivant la ligne de toutes ces questions, qu'apporte le Christ sur le thème du pouvoir ? Dans sa façon de faire, ses paroles, son efficacité... Quelles continuités, quelles ruptures ?

3) Les dilemmes comme source de questions

- L'autorité peut-elle être juste sans être équitable (parabole de l'ouvrier de la onzième heure) ?
- L'autorité est-elle indissociable du courage ?
- Prendre une décision qui concerne les autres nécessite-t-elle une volonté perçue comme réfléchie pour être acceptée ? Une volonté perçue comme réfléchie et donc juste ?
- Peut-on garder toute son autorité et appliquer le principe de subsidiarité qui va bien au-delà d'une simple délégation ?
- L'autorité entraîne-t-elle automatiquement la responsabilité ?
- Y a-t-il autorité sans engagement personnel ?

IV. Pour aller plus loin

1) Les Écritures

Contribution de Marie-Christine Bernard, théologienne

Un point d'attention :

Ne pas faire d'anachronisme ! L'expression de la Parole de Dieu se fait à travers des contextes culturels variés. La Bible donne à voir des formes sociales qui ne sont plus les nôtres. On ne peut donc pas faire de « copier-coller » d'un morceau d'Écriture en guise de réponse à une question très circonstanciée que nous nous posons aujourd'hui. En revanche, nous sommes des personnes humaines, de la même pâte que les personnages racontés, évoqués dans la Bible. Et comme elles, nous sommes aux prises avec des problèmes équivalents : les rapports au(x) pouvoir(s), à l'autorité, à la gouvernance... en font partie !

Les références proposées (sans exhaustivité).

Dans l'Ancien Testament

Organisation du peuple

« Comment t'y prends-tu pour traiter seul des affaires du peuple ? » (Ex 18, 13 s)

« C'est un roi choisi par le Seigneur que tu devras établir sur toi » (Dt 17, 14-20)

Conflit sur l'opportunité de la Royauté

« Tous les arbres dirent alors au buisson d'épine : 'Viens, toi, sois notre roi !' » (Jg 9)

« Établis-nous un roi pour qu'il nous juge, comme toutes les nations » (1 Sm 8 et s)

Qui est roi ?

« Est-ce toi qui me construiras une maison pour que j'y habite ? » (2 S 7)

« Josias fit ce qui est agréable au Seigneur... » (2 R 22-23, 25)

À noter : les rois ne sont pas tous exemplaires (voir 2 R 23, 31 et s) ! La lutte pour le pouvoir est fréquente. La rivalité entre Saül et David - conflit entre pouvoir et autorité ? - est significative (1 Sm 16 et s). La lecture en continu de livres comme les livres de Samuel et des Rois permet de prendre conscience des enjeux de pouvoir lorsque celui-ci est censé s'exercer dans l'obéissance à Dieu.

« *Donne à ton serviteur un cœur plein de jugement pour gouverner...* » (Prière de Salomon - I R 3, 4s)

Rôle des prophètes

« *Rendez chaque matin droite justice et tirez l'exploité des mains de l'opresseur* » (Jr 21-22) (voir aussi les chapitres Jr 36-38)

« *Ils ont fait des chefs, mais à mon insu* » (Os 8, 4)

« *Je mettrai ma Loi au fond de leur être et je l'écrirai sur leur cœur. Alors je serai leur Dieu et eux seront mon peuple.* » (Jr 31, 33)

Dans le Nouveau Testament

Les épîtres

Les épîtres et, pour une part, les Actes des Apôtres sont des écrits souvent circonstanciés (déterminés par des situations précises). Ils remplissent une triple fonction : effort d'intelligence de la révélation de Dieu par le Christ ; exhortation et encouragement à pratiquer la foi ; premiers repères d'organisation de la communauté naissante.

Sur la question du pouvoir et de l'autorité, il est intéressant de lire le livre des Actes des Apôtres pour voir comment les premiers disciples du Christ « gèrent les ressources humaines » tout en cherchant comment témoigner de leur foi aussi à travers leur mode de communauté.

Concernant les épîtres, on constate qu'elles cherchent à tenir ensemble d'une part l'exigence d'annoncer la rupture radicale annoncée par le Christ, rupture qui met en cause ce sur quoi est basée l'organisation sociale politique et religieuse, même juive de son temps, d'autre part le souci d'assurer la crédibilité du message évangélique en évitant de choquer, de

scandaliser les destinataires de l'annonce pour de mauvaises raisons (car la seule bonne raison d'être choqué, c'est « le scandale de la Croix »).

C'est pourquoi, sur le sujet du rapport social de domination (maître/esclave ; homme/femme ; juif/non-juif), le discours est ambivalent, peut même paraître contradictoire, et en tout cas impropre aujourd'hui à notre accueil de l'Évangile. En fait, les auteurs des épîtres pointent vers l'horizon ouvert par la révélation du Christ, tout en prenant soin de ne pas faire apparaître les Chrétiens comme de simples fauteurs de troubles, sans morale de surcroît. Elles relaient la morale commune de l'époque, qui n'est plus la nôtre. D'où la tension qui traverse certaines positions prises.

« *Que tout homme soit soumis aux autorités qui exercent le pouvoir, car il n'y a d'autorité que par Dieu et celles qui existent sont établies par lui.* » (Rm 13, 1)

Et... ou mais... : « *Il faut obéir à Dieu plutôt qu'aux hommes* » (Ac 5, 29)

Exemple du traitement des liens culturels de domination : « *Que les esclaves soient soumis à leurs maîtres en toute chose* » (Tt 2, 9) (1 P 2, 18 ; 1 Tm 6, 1 ; Ep 6, 5-8)

Mais... : « *Peut-être Onésime [esclave enfui] n'a-t-il été séparé de toi pour un temps qu'afin d'être rendu pour l'éternité, non plus comme un esclave, mais (...) comme un frère bien-aimé.(...) Reçois-le comme si c'était moi.* » (Phm)

« *Femmes, soyez soumises à vos maris (...). Maris, aimez vos femmes (...)* » (Ep 5, 21)

Mais aussi : « *Tous, vous êtes, par la foi, fils de Dieu, en Jésus Christ. (...) Il n'y a plus ni Juif, ni Grec ; il n'y a plus ni esclave, ni homme libre ; il n'y a plus l'homme et la femme ; car tous, vous n'êtes qu'un en Jésus Christ.* » (Ga 3, 2 et 28)

Repère de base pour les relations entre frères et sœurs : être comme le Christ qui a pris la condition de serviteur.

« (...) *Considérez les autres comme supérieurs à vous...* » (Phm 2)

Les évangiles

Le pouvoir est un moyen privilégié par le Satan pour détourner le Christ (toute personne) de sa mission (Mt 4). Les foules qui cherchaient Jésus pour le faire roi (Jn 6, 15), ainsi que celles qui orientent la décision finale de Pilate, sont des relais pour ce pouvoir.

Notons également la réplique de Jésus à Pilate : « *Tu n'aurais sur moi aucun pouvoir s'il ne t'avait été donné d'en haut* » (Jn 19, 11), à entendre dans la logique de la Passion.

L'autorité du Christ frappe par son efficacité. Il dit ce qu'il fait et xfait ce qu'il dit :

Il prêche avec autorité (Mt 7, 20p).

Il a le pouvoir de remettre les péchés (Mt 9, 6 ss).

Il a pouvoir (autorité) sur la maladie (Mt 8, 8s p), sur les éléments (Mc 4, 41 p), sur les démons (Mt 12, 28 p).

Il est maître du Sabbat (Mc 2, 28 p).

Quelle est la source de son autorité ?

« *En vertu de quelle autorité fais-tu cela ?* » (Mt 21, 23)

« *Moi, je ne peux rien faire de moi-même...* » (Jn 5, 30)

Comment exerce-t-il son autorité ?

- Maître et Seigneur, serviteur : lavement des pieds (Jn 13)
- Jésus devant Pilate (Mc 15, 2 p ; Jn 18, 33-37)
- Roi raillé (Mc 15, 18 p ; Jn 19, 19ss p ; Mt 27, 42 p ; Lc 23, 37)

Repères pour disciples...

- « *Le Seigneur renverse les puissants de leurs trônes* » (Magnificat, Lc 1, 52)
- « *Vous le savez, les chefs des nations les tiennent sous leur pouvoir et les grands sous leur domination. Il ne doit pas en être ainsi parmi vous.* » (Mt 20, 25-26a ; Mc 10, 42 ; Lc 22, 25)
- « *Qui est le plus grand ?* » : question récurrente... Voir la réponse de Jésus (Mc 9, 34)
- « *Rendez donc à César ce qui est à César, et à Dieu, ce qui est à Dieu.* » (Mt 22, 21)

2) Quelques théoriciens

Max Weber (1869-1924)

Dans *Économie et société*, le sociologue allemand analyse les types d'autorité et de domination qui sont pour lui des formes de légitimation du pouvoir :

- La forme traditionnelle repose sur le respect sacré des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir en vertu de la tradition.
- La forme légale se fonde sur la validité de la loi, établie rationnellement par voie législative ou bureaucratique.
- La forme charismatique repose sur le dévouement des partisans pour un chef en raison de ses talents exceptionnels.

Ces trois types de légitimité/autorité sont dans la réalité juxtaposés et enchevêtrés.

Kurt Lewin (1890-1947)

Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Il a mesuré en 1938-1939, avec R. Lippit et R.W. White, l'impact des styles de *leadership* sur le comportement des enfants, leur productivité, et l'atmosphère du groupe. Ces expérimentations montrent la supériorité du style démocratique sur le laisser-faire total ou sur le style autoritaire en ce qui concerne l'efficacité des groupes. Les travaux de Lewin sur l'influence sociale, l'autorité et le *leadership* ont particulièrement inspiré les théoriciens des organisations.

Hannah Arendt (1906-1975)

Pour Hannah Arendt, philosophe allemande, le pouvoir est une propriété des organisations et l'autorité des individus en découle. Elle s'interroge sur les moyens de concilier la démocratie et la soumission à une autorité parce que la forme « *légale-rationnelle* » des États modernes s'est avérée

impuissante face aux totalitarismes. Elle rejoint les réflexions de Rousseau et de Durkheim, pour qui la soumission à la loi du plus grand nombre n'est pas une garantie suffisante pour empêcher une minorité d'étendre son emprise et sa domination.

3) Quelques livres

Petite Poucette, Michel Serres, Edition Le Pommier, 2012

Nouveau regard sur la société française, Michel Crozier, Odile Jacob, 2007

La fin de l'autorité, Alain Renaut, Flammarion, 2004

Les Origines du totalitarisme, Hannah Arendt, 1951

Économie et société, Max Weber, 1922

Ont collaboré à ce cahier des EDC :

Marie-Christine BERNARD, théologienne

Pierre DESCHAMPS, président des EDC 2006-2010

Daniel FISCH, membre de la commission Repères

Jean-François LABBÉ, président de la commission Sources bibliques et théologiques

Gérard LACOUR, président de la région EDC Poitou-Charentes-Limousin

Nicolas MASSON, membre des EDC, équipe Rueil

Hervé de MONTGRAND, membre des EDC, équipe Lyon 7

Antoine NOUIS, directeur de l'hebdomadaire *Réforme*

Avec la collaboration de Françoise Vintrou, rédactrice en chef de Dirigeants Chrétiens.

Juillet 2013