

Enjeux et limites de la doctrine sociale catholique comme orientation managériale

Christophe Estay, Gabriel Etogo, Henri Tedongmo Teko

DANS **MANAGEMENT & PROSPECTIVE 2019/5 Volume 36**, PAGES 147 À 168
ÉDITIONS **ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT**

DOI 10.3917/g2000.365.0147

Date de mise en ligne : 03/03/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-5-page-147?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Christophe ESTAY
EM Normandie, Laboratoire
Métis, Le Havre, France
Lirsa, Cnam, Hesam Université,
Paris, France

Gabriel ETOGO
Institut Universitaire Catholique
Saint-Jérôme de Douala,
Cameroun
Centre d'Innovation et de
Recherche Pluridisciplinaire
Département de Gestion des
Ressources Humaines

Henri TEDONGMO TEKO
Université de Yaoundé I,
Cameroun
Département de Sociologie

Enjeux et limites de la doctrine sociale catholique comme orientation managériale

Introduction

Dans un contexte où s'impose la nécessité d'accorder une place de choix aux religions dans le débat public, en raison du « processus de sécularisation de la société » en plein déraillement (Habermas et Ratzinger, 2010), il semble pertinent de considérer que la sagesse ancienne des religions peut jouer un rôle majeur dans ce débat, à condition toutefois de prendre en compte les exigences du jeu démocratique (Detchessahar, 2014). Cet argument est un appel à poursuivre la réflexion, puisqu'aujourd'hui encore, en dépit des prédictions de la théorie de la sécularisation, l'importance des croyances et des pratiques religieuses

dans les formes d'organisation contemporaines n'a de cesse de croître de façon incontestable (Tracey, 2012). Cette constatation ouvre un champ de recherche sur la doctrine sociale catholique comme orientation managériale.

Officialisée le 15 mai 1871 avec l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII, la doctrine sociale catholique trouve son origine dans la prise en compte de l'engagement d'une frange de catholiques à faire face aux conséquences sociales de la révolution industrielle. Si le pontificat de Pie IX a permis d'amorcer un rattrapage dans l'accueil de la modernité, relativement à une société dont elle avait perdu le contrôle politique, la doctrine sociale

catholique va prendre une autre dimension avec le concile Vatican II. Ce dernier reconnaît l'autonomie responsable des catholiques dans leur vie syndicale, professionnelle et politique ; mais cette autonomie n'était pas acquise sur le plan personnel (Puel, 2009). L'un des obstacles au rôle bénéfique de la doctrine sociale catholique pour des responsables d'entreprise est la « division intérieure » ; ce que le concile Vatican II (1965) décrit « comme le divorce entre la foi dont ils [les chefs d'entreprise] se réclament et le comportement au quotidien » (rapport du conseil pontifical justice et paix, 2012, p. 6). Si bien que le recours à la doctrine sociale pour tenter de contenir les « égarements du Monde » pose la question de la capacité des chefs d'entreprise à intégrer l'évangile dans leur management.

En France, le sujet a fait l'objet de différents questionnements au niveau politique, médiatique et juridique, et a donné lieu à l'introduction du débat dans le monde des entreprises (Honoré, 2014). Au Cameroun, il prend un sens particulier du fait de la nécessité de concilier les exigences du management et celles de la religion, dans un contexte où le management est influencé par des traits culturels. Ces derniers étant susceptibles d'interférer à la fois avec les règles du monde religieux et celles du monde du travail. Un lien entre la doctrine religieuse et les pratiques de responsabilité sociale de

l'entreprise (RSE) qui fondent la responsabilité du dirigeant d'entreprise en contexte africain est de la sorte établi (Etogo, 2017), puisque le concept de RSE, au-delà de ses sources religieuses, est marqué par des spécificités socioculturelles (Gond *et al.*, 2012).

Au centre de cette analyse, l'Église catholique a pris l'habitude de faire le distinguo entre les affaires spirituelles (liées à la chrétienté) et les affaires temporelles (liées à la société) (Nasziyi et Gomez, 2009). Or, d'un point de vue managérial, cette séparation est loin d'être légitime si l'on prend en compte les liens qui existent entre l'entreprise et la société. En contexte africain, « La séparation n'est pas nette entre le sacré et le profane » (Denis *et al.*, 2007, p. 15). C'est pourquoi il paraît pertinent de cerner la notion de religion à l'effet de repenser les limites occidentales de la sécularisation.

Notre propos dans cette réflexion est de mettre un trait sur la possibilité, pour le dirigeant d'entreprise, d'être religieux tout en respectant les obligations sociales et traditionnelles. Notre thèse est qu'en considérant les principes religieux comme des valeurs transcendant les individus, la nécessité s'impose en même temps de comprendre comment les acteurs sociaux, en contexte, reconstruisent et combinent ces valeurs en se constituant comme sujets responsables.

Dans la première partie de cet article, nous saisissons l'interface « religion-management » d'une part à partir de la tradition sociologique de l'analyse des religions, d'autre part au regard de l'analyse gestionnaire. Dans la deuxième partie, nous abordons la doctrine sociale catholique comme base pour repenser certains fondamentaux du management. Dans la conclusion, nous engageons une réflexion sur la nécessité de refonder le management sur une base éthique.

I. Cerner l'interface « religion-management » : de la tradition sociologique à l'analyse gestionnaire

Malgré les prédictions de la théorie de la sécularisation, la religion reste présente dans les formes d'organisation contemporaines. Pour bien comprendre les enjeux de l'interface « religion-management », nous donnons un aperçu des principaux travaux classiques de la sociologie des religions. Cette démarche conduit à passer en revue la littérature managériale en vue de susciter, chez les chercheurs en sciences de gestion, un plus grand intérêt à l'égard de la religion.

I.1. Les grandes contributions théoriques de la sociologie des religions

Les grands auteurs classiques ont, chacun à sa façon, traité la question religieuse. A la suite de Tracey (2012), nous retenons les principales traditions théoriques de la sociologie des religions pertinentes du point de vue de la gestion et de l'organisation.

En dépit des critiques de Stark (2004), l'un des pionniers de la nouvelle orthodoxie en sociologie des religions, qui s'insurge contre le « culte des ancêtres », nous considérons que la religion, telle qu'elle fut abordée par les grands théoriciens de la pensée sociologique, demeure de portée incomparable en raison de sa profondeur explicative (Tracey, 2012). Les implications des textes de Marx, Weber et Durkheim peuvent stimuler la recherche en sciences de gestion. En effet, depuis la moitié des années soixante-dix, une série d'évènements sociopolitiques a contribué au retour de la religion dans les travaux des académiciens. Ces évènements sont liés à l'éveil du conservatisme religieux et du mouvement évangélique aux Etats-Unis, la montée du pentecôtisme en Afrique, en Amérique latine et une partie de l'Asie, l'émergence manifeste de formes militantes de l'Islam, etc. (Smith, 2008). C'est ce qui fait dire à Berger (2001) que le monde est religieux aujourd'hui

comme il ne l'a été auparavant (Tracey, 2012).

Deux idées phares peuvent caractériser Marx (Davie, 2006). D'une part, économie et société sont liées. C'est d'ailleurs pourquoi l'on ne saurait comprendre la dimension religieuse sans établir un lien avec la sphère économique. D'autre part, il existe un lien entre la religion et les rapports sociaux de domination dans la société. En cela, la religion représente une sorte d'aliénation conçue pour masquer l'exploitation capitaliste en vue de la légitimation des intérêts de ceux qui possèdent et contrôlent les moyens de production. Sur ce point, en attirant l'attention sur les liens entre les formes et les contenus de toute croyance religieuse et les structures des sociétés qui les portent, Marx ouvre la possibilité d'une réflexion sociologique sur la religion (Rochefort-Turquin, 1997).

Deux critiques principales peuvent être formulées à l'encontre des travaux de Marx sur la religion (Collins, 2007). D'un côté, Marx n'observe pas que la religion peut permettre au peuple de « lutter » contre l'oppression. Alors que jusqu'au XVIII^e siècle les mouvements religieux constituent la base de la quasi-totalité des soulèvements d'ouvriers paysans ou urbains, la thèse de Marx repose sur le dépérissement inéluctable de la religion et l'avènement d'une société transparente, juste et égalitaire (Rochefort-Turquin, 1997). De l'autre, sur un plan historique, la re-

ligion a davantage influencé l'élite que les couches sociales inférieures. En réalité, à l'explication de Marx, on peut opposer l'idée selon laquelle l'influence de la religion découle du sens de la solidarité qu'elle procure aux classes dirigeantes. L'influence ne résulte pas d'un projet visant à garder les classes ouvrières à leur place (Tracey, 2012).

Emile Durkheim quant à lui s'était intéressé aux conséquences sociales de la religion (Davie, 2006). Le sociologue français avait l'ambition de saisir l'essence de la religion sur la base d'une distinction structurelle entre le sacré et le profane. Pour lui, la religion est, au regard de sa forme et de sa fonction, le berceau de l'autorité morale de la collectivité sur les individus. Les travaux de Durkheim rejoignent ici ceux des penseurs marxistes en ce sens que la religion est considérée comme la transfiguration de la société. Toutefois, l'approche durkheimienne s'éloigne des approches marxistes en affirmant que la religion est une réalité authentique et nécessaire au fonctionnement de la société. L'oncle de Marcel Mauss a été critiqué pour avoir réduit la religion à l'expression symbolique de l'expérience religieuse (Davie, 2006). Au-delà des critiques, l'idée selon laquelle la signification collective que des communautés particulières attribuent aux objets, qui deviennent ainsi sacrés, a des implications importantes pour l'étude des organisations aussi

bien religieuses que laïques (Tracey, 2012).

De son côté, se référant à la distinction entre religion et société, dans une autre perspective, Marx Weber souligne que la religion a sa propre existence qui repose sur son propre système de croyance ou « éthique » (Davie, 2006). Le projet du sociologue allemand est d'établir des liens entre des systèmes religieux et les structures sociales et économiques. Selon lui, l'interaction entre religion et société repose sur l'existence d'enjeux sociaux et de pouvoir au sein même des structures de production symbolique et religieuse. Deux orientations majeures résumant la pensée wébérienne. Le premier volet souligne que les croyances et les pratiques protestantes ont fusionné au point de saper l'ordre économique traditionnel et de donner naissance à « l'esprit capitaliste » (McKinnon, 2010). Deux notions caractérisent cet esprit : la vocation et l'appel. Parce que Dieu doit être servi par le travail, s'est développée l'idée qu'un travail ardu peut mener au salut et donc, permettre d'éviter la damnation. C'est pourquoi les valeurs et les croyances liées au protestantisme participent de la discipline, du travail acharné, de l'intégrité et de l'économie. Le deuxième volet du travail de Weber explore le rôle de la religion dans façonnement et le développement de différentes parties du monde. Pour Weber, la relation entre religion et société doit être saisie en fonction

des contextes et selon les cas. C'est que, la religion participe d'un style de vie et de prestige particulier, en sorte que les croyances et les pratiques des groupes de statut dominant constituent la base des cultures de l'ensemble des sociétés (Tracey, 2012).

Finalement, bien que quelque peu fragmentée, la sociologie des religions représente le corpus le plus complet de recherche scientifique sur la religion. Les cadres utilisés par les sociologues rejoignent les approches mobilisées par les chercheurs en sciences de gestion. Plutôt que de « réinventer la roue », ces derniers, qui travaillent au carrefour de la religion et de l'organisation, gagneraient à se familiariser avec la littérature sociologique et à y faire appel, tout au moins comme point de départ de leurs analyses (Tracey, 2012).

1.2. La religion dans les études en sciences de gestion

Tracey (2012) passe en revue la littérature en sciences de gestion sur la religion à l'effet de s'assurer que des domaines comme la théorie des organisations, la stratégie et le comportement organisationnel sont concernés par ce débat. L'auteur identifie onze thèmes centraux : religion et environnement ; stratégie et performance des organisations religieuses ; changement organisationnel ; culture organisationnelle ; pouvoir, autorité, et discri-

mination ; religion et comportement individuel dans les organisations ; éthique des affaires ; études comparatives ; religion et identité sociale ; spiritualité en milieu de travail ; idées religieuses en contexte séculier. S'agissant principalement du lien entre la religion et les comportements en milieu organisationnel, l'auteur observe que les travaux de recherche portent majoritairement sur la relation entre les croyances religieuses et les valeurs, les attitudes et les comportements individuels.

Il faut donc souligner que ces travaux de recherche trouvent leur origine dans la pensée de Max Weber. Celui-ci a posé que les individus développent des comportements particuliers, dans la mesure où chaque religion a son propre système de croyance. À partir de ce diagnostic, deux axes de recherche sont identifiés. Soit on ne trouve pas de lien entre les convictions religieuses, les attitudes et les comportements individuels (Chusmir et Koberg, 1988). Soit on trouve une relation entre les croyances religieuses et les attitudes et comportements en milieu organisationnel (Furnham, 1997).

Dans leur étude, Chusmir et Koberg (1988), n'ont pas trouvé de lien tenu entre l'appartenance religieuse, les convictions religieuses et différentes attitudes liées au travail dont la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Toutefois, ces

chercheurs ont trouvé une relation entre les convictions religieuses et les rangs occupés dans l'organisation : les convictions religieuses des cadres sont moins fortes que celles des non-cadres. Par ailleurs, ils ont observé que les protestants avaient plus de chance d'obtenir un score élevé pour la mesure de l'éthique au travail, et que les personnes qui n'appartiennent à aucune religion sont davantage portées vers le pouvoir que les catholiques, les protestants ou encore les adeptes des religions orientales (Tracey, 2012).

Drakapoulou Dodd et Seaman (1998) ont exploré la relation entre les croyances religieuses et le comportement entrepreneurial au Royaume-Uni. Leur conclusion est que les entrepreneurs ne sont pas plus ou moins susceptibles d'avoir des convictions religieuses que les employés. La présence ou l'absence de croyances religieuses n'ayant pas d'effet sur la performance des entreprises. Pour ces chercheurs, les entrepreneurs britanniques n'accordent pas plus ou moins d'importance que leurs homologues du même secteur dans le traitement des salaires (Tracey, 2012).

De son côté, Senger (1970) a observé un lien entre les croyances religieuses et les attitudes et comportements en milieu de travail. Il a mesuré le niveau de religiosité d'un échantillon de dirigeants américains et comparé ce score à une gamme de données orga-

nisationnelles et biographiques. Probablement de manière contre-intuitive (Tracey, 2012), Senger conclut que les managers religieux étaient moins disposés à « faire un travail satisfaisant » dans la perspective de « devenir des personnes à part entière ». Cette approche a conduit l'auteur à affirmer que les managers religieux se remettaient peu en cause. Par contre, alors qu'ils sont plus susceptibles d'être dans la catégorie des personnes présentant un niveau de compétence élevé, ces derniers étaient moins susceptibles d'être promus à des postes de responsabilité élevés (Laumann et Rapoport, 1968). C'est ce qui fait dire à Senger que les managers religieux auront un effet positif sur le lieu de travail dans la mesure où ils sont susceptibles de poursuivre leurs objectifs sociaux en améliorant les conditions de travail de tous les acteurs organisationnels. Dans la même lancée, d'autres chercheurs ont trouvé des liens entre les croyances religieuses et le mode de vie (Friedlander, 1975), les croyances religieuses et l'orientation du rôle (Nielsen et Edwards, 1982), les croyances religieuses et l'optimisme (Furnham, 1997).

C'est à juste titre que Tracey (2012) observe que la littérature managériale ne donne pas une image claire et précise de l'effet des croyances religieuses sur les valeurs, les attitudes ou les comportements individuels en milieu organisationnel. Ce dernier considère que la recherche en sciences de

gestion ne mobilise pas directement les travaux d'autres sciences du social qui distinguent les dimensions fondamentales de la religiosité individuelle (Stark et Glock, 1968). L'intérêt de ces dimensions étant de susciter un dialogue constructif entre différentes disciplines des sciences du social (Bréchon, 2007). De manière précise, il s'agit de mieux comprendre comment la religiosité individuelle peut éclairer un éventail de problèmes clés en matière de gestion.

C'est pourquoi Gomez (2012) soutient que les religions constituent des réservoirs de sens pour les individus dont les comportements ont pour fondement des principes supérieurs intangibles. L'auteur considère que la référence à une religion pour fonder une revendication renvoie à la souscription, plus ou moins complète, à un ensemble de représentations et de prescriptions pratiques qui font sens pour les personnes qui les adoptent. Ces représentations et prescriptions sont intégratrices. En milieu organisationnel, un dirigeant qui se considère comme chrétien, musulman, ou hindouiste peut, d'une manière ou d'une autre, fonder son comportement en fonction de ses croyances religieuses.

D'ailleurs, la diversité de la référence à la religion a été traitée dans la littérature en sciences de gestion pour rendre compte des pratiques économiques, particulièrement managériales (Mitroff et Denton, 1999). Pour Go-

mez (2012), si les acteurs organisationnels revendiquent le fondement religieux, même partiel, de leurs comportements, c'est sur fond de cette revendication explicite que le chercheur peut articuler le lien entre la religion et le management de l'organisation. Et dans le cas où la revendication est a priori explicite, cet état des choses peut donner l'impression d'une nouveauté de la question dans le contexte des organisations contemporaines. En réalité, la référence au religieux est ordinairement implicite. Pour qu'elle apparaisse dans le champ d'observation, le chercheur doit l'intégrer dans le cadre d'une analyse qui explique les actions économiques, particulièrement managériales. Parce qu'un élément de la grammaire conventionnelle mobilisé par les membres d'une organisation pour se comprendre, le religieux peut être inclus dans la culture de l'entreprise. C'est le cas des références catholiques du distributeur Auchan, de la coopérative de Mondragon, ou encore des références protestantes des banques suisses.

On peut donc se poser la question de savoir sur quelles croyances repose le management. On peut également se demander où commence et où s'achève l'influence des croyances, religieuses en l'occurrence, sur les pratiques de management. On peut enfin se demander ce qu'il se passe quand les injonctions liées à ces deux ordres se contredisent (Gomez, 2012). Sur le dernier point, il s'agit de savoir si les

principes religieux peuvent conduire un dirigeant à rejeter les obligations sociales et traditionnelles qui fondent sa responsabilité de dirigeant (Etogo, 2017). Cette question est particulièrement importante dans la mesure où les comportements managériaux trouvent ordinairement leur fondement dans des spécificités culturelles considérées comme des marqueurs de l'appartenance à des sociétés particulières (Gomez (2012).

En observant que des managers, dans un contexte autre que chrétien, peuvent introduire des éléments qui violent les croyances religieuses occidentales, le référentiel religieux se positionne comme un discours mettant en cause des comportements managériaux reconnus dans d'autres sociétés. Au cœur de cette constatation prend place la question du lien ou non entre les croyances religieuses et les « dispositions » à se comporter éthiquement (Rashid et Ibrahim, 2008). En considérant avec Weaver et Agle (2002) que les attentes religieuses, intégrées dans l'identité religieuse personnelle, participent de la manière dont les individus seraient disposés à se comporter éthiquement, cette relation est nuancée au regard de l'identité individuelle puisque les individus adhèrent à une religion au regard de facteurs intrinsèques et extrinsèques. Parboteeah *et al.* (2009) considèrent d'ailleurs que la religion peut avoir une influence sur les individus en fonction des contextes nationaux, vu que les dimensions psy-

chologiques de base de la religion sont cohérentes en fonction des cultures (Saroglou, 2011).

Somme toute, si l'on peut constater, par-delà l'abondante littérature sur le sujet, que la recherche en sciences de gestion n'a pas encore identifié, de façon significative, les effets des croyances religieuses sur les valeurs, les attitudes et les comportements individuels en milieu organisationnel (Tracey, 2012 ; Kamdem et Tedongmo Teko, 2016, 2017), il est intéressant d'accorder une attention particulière aux contributions de la religion au management.

2. La doctrine sociale catholique comme base pour repenser certains fondamentaux du management

Toute réflexion sur la doctrine sociale invite à accorder une attention particulière au travail en lui-même. Après avoir abordé les valeurs et les cadres normatifs qui sous-tendent l'influence que la doctrine sociale exerce sur le fonctionnement des organisations contemporaines, nous soulevons la question de la dimension performative de cette dernière.

2.1. La doctrine sociale catholique : un cadre normatif des comportements managériaux ?

L'enseignement théologique sur la foi catholique a pour fondement ce qu'il est commun de qualifier de doctrine sociale de l'église (DSE). La DSE souligne que l'amour a son origine en Dieu. L'encyclique *Caritas in veritate* rend crédible la présence de la vérité dans le concret de la vie sociale, car la vérité donne sens et lumière à l'amour. Pour Benoît XVI, si la vérité crée une communication et une communion, c'est dire que les valeurs chrétiennes sont indispensables à l'édification d'une « société bonne ». Au-delà de tout discours épistémologique, le Pape allemand considère que la DSE prend une forme opératoire au regard de certains critères qui orientent l'action morale (Puel, 2009, 2010).

La dignité de l'homme et la noblesse du travail sont au cœur de l'encyclique *Rerum Novarum*. Cette lettre encyclique recommande aux riches et aux patrons de ne pas traiter les ouvriers comme des esclaves. Le salaire qui est versé aux ouvriers doit permettre à ces derniers de vivre de manière sobre et honnête. Sans toutefois fixer le principe d'un salaire minimum, l'Église suggère la méthode de la négociation entre patron et ouvrier. L'enseignement de l'Église catholique participe ainsi de l'idée de solidarité agissante. Léon XIII propose une véritable amitié là où

Karl Marx ne voit que la lutte des classes.

Avec l'encyclique *Quadragesimo Anno*, Pie XI va entreprendre de réinsérer l'ordre économique dans l'ordre moral. Le Pape considère que la justice sociale et la charité sont au fondement de l'ordre moral. Au moment où la justice sociale pénètre les institutions à l'effet de créer un ordre juridique et social qui informe la vie économique, les dirigeants sont appelés à donner des preuves d'une charité manifeste à l'égard de leurs frères les moins fortunés. Pour Pie XI, le salaire ne doit pas seulement permettre la subsistance de l'ouvrier et celle de sa famille, il doit également permettre à ce dernier d'épargner une partie de ce salaire et donc, de se constituer une modeste fortune.

Dans l'encyclique *Centesimus Annus*, Jean-Paul II considère que l'entreprise, en tant que groupe particulier, doit être au service de la société entière. Au-delà, la lettre accorde une place de choix à la valorisation des ressources humaines en vue d'un accès équitable au marché international en ce qui concerne le Tiers Monde, et de l'insertion sociale pour ce qui est du Quart Monde.

L'encyclique *Caritas in veritate* quant à elle rend compte de la conception de la justice et du bien commun. Si toute société instaure son système de justice, la charité va au-delà de la justice,

puisqu'aimer, c'est donner. Charité et justice sont liées dans la mesure où la justice conduit à donner à l'autre ce qui lui revient. En sorte que la justice complète la charité dans la logique du don : la charité « donne une valeur théologique et salvifique à tout engagement pour la justice dans le monde » (Puel, 2010, p. 81). Car vouloir et rechercher le bien commun sont des exigences de la justice et de la charité. Tout chrétien est appelé à servir le bien commun.

Pour autant, si l'on peut considérer que Jean-Paul II a construit un statut de théologie systématique à la DSE, force est de constater qu'elle est loin l'époque où les institutions de formation catholiques dispensaient des cours de « doctrine sociale ». La participation à ces cours était même obligatoire. En France, la JOC enseignait cette doctrine aux grands syndicalistes catholiques. C'est à juste titre que Boswell, McHugh et Verstraeten ont entrepris, en 2000, de relancer non pas la doctrine sociale catholique, qui mène sa propre existence, mais la pensée sociale catholique. Cette pensée, non officielle, se déploie au plus près du terrain, intellectuel ou pratique, que l'enseignement magistériel. En France, plusieurs exemples peuvent être cités : Mounier, Teilhard de Chardin, l'économiste Perroux, etc. Aux Etats-Unis, on peut citer Courtney-Murray. En Italie, on peut convoquer Don Sturzo. Tous ces penseurs ont observé que l'enseignement social catholique

officiel a connu son expansion grâce à un catholicisme ultra-mondain. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui (Calvez, 2001).

La doctrine sociale catholique a donc évolué vers la pensée sociale catholique. Celle-ci est entre les mains de tous les baptisés, particulièrement des laïcs. Ces derniers étant directement confrontés à la recrudescence des problèmes économiques et sociaux. Les apports de l'encyclique *Caritas in veritate* à la DSE sont de trois ordres : la place du don dans l'économie, l'entreprise comme réalité humaine intégrale et le défi de la technique (ce dernier aspect n'est pas développé dans cet article). Relativement au premier point, la charité occupe une place importante dans le développement. La fraternité ne peut y suffire. La raison permet de comprendre l'égalité entre les hommes et d'établir une communauté civique, mais elle ne crée pas la fraternité. La fraternité naît d'une vocation transcendante de Dieu, si bien que le développement économique ne saurait être uniquement guidé par des intérêts matérialistes et une rationalité utilitariste s'il est inspiré, de l'intérieur, par l'amour. S'agissant du deuxième point, l'espérance chrétienne représente une ressource sociale centrale au service du développement intégral. Ce dernier est soumis, à travers la vocation du dirigeant d'entreprise, au régime de la vie théologale, au regard de son principe de gratuité qui participe de la fraternité. La gestion de

l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Nombreux sont les managers qui ont compris qu'il existe des liens profonds entre l'entreprise et le territoire ou avec les territoires où ils opèrent. L'encyclique insiste donc sur l'acte d'entreprendre en lui-même dans l'optique de donner à l'entreprise toute sa consistance humaine (Puel, 2010).

C'est en cela que l'organisation du travail peut être saisie à la fois comme principe religieux pratique et comme paramètre de conception du management. Si la doctrine sociale catholique peut être au fondement d'une approche chrétienne du management, c'est parce qu'elle défend l'idée de trois modalités pouvant inspirer les décideurs dans leur management au quotidien. Il s'agit de la « participation » et de la « subsidiarité » comme paramètres de conception des organisations, mais aussi du « service » comme fondement de l'autorité (Detchessahar, 2014). D'après le rapport du conseil pontifical justice et paix (2012), le respect de la « dignité des personnes » et la recherche du « bien commun » participent de la volonté de l'Église de révéler la manière suivant laquelle devraient être orientés les comportements des dirigeants d'entreprise. Pour Detchessahar (2014), dans la constitution de l'ordre social, les modes d'organisation et de management du travail doivent reposer sur un certain nombre de principes et d'orientations générales. A sa suite, nous n'en

développons que deux : le principe de « participation » que le chercheur rapporte à la dimension créative de la personne au travail et le principe de « subsidiarité » qu'il met en lien avec la question de l'exercice de l'autorité.

D'un côté, le travail doit laisser place à l'intelligence et apporter plus de liberté au travailleur, en promouvant des relations humaines dans une collaboration franche et sans nuire à la santé du travailleur. La structure de l'organisation, son fonctionnement et son management ne doivent pas compromettre la dignité humaine des travailleurs, émousser leur sens des responsabilités, encore moins faire obstacle à l'expression de leur initiative personnelle (Jean XXIII, 1961, 33). La participation se présente en cela comme un devoir. En rappelant que « toute personne est appelée à faire fructifier ses talents et à les mettre au service de la communauté », la parabole des talents (Mt, 25, 14) est édifiante à ce sujet (Detchessahar, 2014, p. 75). De même, la participation personnelle apparaît comme un droit de chacun à la vie de la communauté de travail au sein de laquelle il est engagé : « Cet appel à la participation, à la sollicitation de la capacité d'agir du travailleur résonne avec une force particulière » (Detchessahar, 2014, p. 76).

De l'autre, le principe de subsidiarité pose que l'utilisation possible de l'intelligence de l'homme ainsi que de sa liberté doivent trouver leur fondement

dans la conviction que l'homme a été créé à l'image de Dieu. A partir du moment où cette intelligence et cette liberté ne sont pas prises en compte, parce que restreintes ou supprimées, on s'écarte du chemin tracé par Dieu. Parce qu'en utilisant l'intelligence et la liberté de leurs collaborateurs, les dirigeants maintiennent l'investissement des collaborateurs au travail, ils contribuent au développement optimal des travailleurs. Comme le souligne le rapport du conseil pontifical justice et paix (2012), les dirigeants d'entreprise doivent permettre aux employés de « s'exprimer dans le contexte de leur travail ». En agissant de la sorte, les dirigeants promeuvent l'initiative, l'innovation et la créativité, au point de générer « un sentiment de responsabilité partagée ». Le principe de subsidiarité amène les dirigeants à se demander si leur autorité permet à tous les salariés, et non à une partie, de s'exprimer et de se développer dans leur travail. Cet ordre « promeut l'agir autonome des personnes plus qu'il ne l'étouffe », « soutient plus qu'il ne contraint » (Detchessahar, 2014, p. 78).

Pourtant, si le Pape Benoît XVI définit la doctrine sociale catholique comme « *caritas in veritate in re sociali* », « c'est-à-dire comme vérité sociale qui s'impose à la société », ce principe n'envisage pas de réflexion d'ensemble de la crise actuelle : financière, économique, sociale et politique (Puel, 2009).

2.2. Un détour critique des dimensions religieuses catholiques par la responsabilité sociale de l'entreprise

Si l'on prend en compte les pratiques, une affinité se dessine entre la doctrine sociale catholique et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). C'est en cela que les travaux qui traitent du statut de la religion dans les pratiques et les discours sur la RSE, sur fond de différences culturelles et nationales, paraissent intéressants. Les notions telles que la sensibilité sociétale ou la performance sociétale qui lui sont rattachées, ne peuvent pas être détachées de la société qui les porte. Il paraît en cela pertinent de s'intéresser à la fois au statut de la religion dans la conceptualisation et la diffusion de la notion de RSE et à l'élaboration des pratiques dites « socialement responsables » par les entreprises, puisqu'une relation est ordinairement établie entre la religion et les champs Business and Society et Business Ethics ; même si un rapprochement entre religion et RSE ne saurait se limiter aux valeurs. Le rapprochement devant s'incarner dans de « bonnes pratiques » devenues répétitives, partagées et rituelles (Gond *et al.*, 2012).

Parce que la religion peut être perçue comme un signe distinctif d'appartenance et un marqueur de personnalité (Gomez, 2012), on prête ordinairement des caractéristiques aux prati-

quants qui créent des groupements (Gond *et al.*, 2012). C'est le cas avec l'Union internationale des associations patronales catholiques (UNIAPAC), une Fédération internationale d'associations nationales de dirigeants chrétiens. Prenant appui sur la pensée sociale catholique, son objectif est d'encourager les dirigeants d'entreprise à intégrer la vision d'une économie au service des personnes et du bien commun de l'humanité. On reconnaît de la sorte à la pensée sociale la capacité de rendre manifestes les principes religieux que défend l'Église catholique. Vue sous cet angle, la pensée sociale incite à focaliser l'attention sur les trajectoires des dirigeants d'entreprise qui ont répondu à l'appel divin en vue de rendre publics les comportements managériaux de ces derniers et de susciter par la même occasion d'autres vocations (Etogo, 2017).

Des obstacles collectifs au mieux-être existent pourtant sous différentes formes. On peut citer, entre autres, l'absence de règles de droit et une gestion approximative des ressources humaines. S'il est fondé que la pensée sociale peut transformer les comportements des dirigeants, tout dépend en réalité de la religiosité individuelle. En raison de cette fragmentation, il est possible que les multiples pressions que subissent les dirigeants d'entreprise les conduisent à ne pas répondre à l'appel de l'évangile dans leurs activités professionnelles (rapport du

conseil pontifical justice et paix, 2012).

Au sens de Grassin (2005), le problème ici est que l'éthique est bien souvent supposée acquise, puisque considérée comme commune et partagée par tous les membres de la communauté, au point de ne pas avoir besoin d'être soumise à l'épreuve critique. Pourtant, déclarer par exemple le bien commun comme une valeur défendue par une entreprise, fut-elle la propriété de l'Église catholique, est en réalité inopérant, puisque cette valeur est polysémique. Elle peut prendre différents sens et son interprétation est fonction de la représentation que l'on s'en fait et du contexte. En contexte camerounais par exemple, la capitalisation communautaire des emplois peut être considérée comme une expression du bien commun, mais à l'intérieur d'une communauté particulière (Etogo, 2017).

Ainsi, en considérant que la pensée sociale influence les comportements managériaux, les critiques qui sont adressées à cette perspective chrétienne sont également fondées. Avant d'être chrétien, le dirigeant appartient à une société dans laquelle dominent un certain nombre de principes et de pratiques que la pensée sociale ne saurait ignorer. Si les principes religieux sont accessibles au dirigeant, puisque catholique, l'enjeu est de savoir dans quelle mesure ces derniers peuvent avoir un rôle « structurant »,

c'est-à-dire avoir la capacité de transformer les traits culturels et, finalement, encadrer les comportements managériaux. Sur cette base, les obligations sociales et traditionnelles se présentent comme des épreuves. En mobilisant des traits culturels, le dirigeant met à l'épreuve l'attachement de l'organisation à la pensée sociale. De la sorte, il fonde son management sur une logique désinstitutionnalisante des principes religieux (Etogo, 2017).

Les comportements managériaux du dirigeant constituent par conséquent une image distinctive de la manière dont le dirigeant conçoit sa responsabilité. Au Nigéria, la responsabilité sociale de l'entreprise est encadrée par des influences socioculturelles comme le communalisme, l'ethnisme, les croyances religieuses et les traditions de charité (Amaeshi et al., 2006). Certaines valeurs en Afrique expliquent ces comportements : prendre sa place dans l'échelle sociale pour un individu est considéré comme un aspect important d'une vertu d'humanisme ; les engagements et les obligations mutuelles dérivent des pressions du groupe pour répondre à ce qu'on a promis et confirmé par les attentes sociales par rapport au rang qu'on occupe dans la société ; responsabilité collective, entraide communautaire et assistance mutuelle sont des valeurs partagées (Kwasi et Kwesi, 2011).

L'effet des discours religieux relatif à la RSE est donc relatif, même si la dimen-

sion éthique reste au cœur de toute approche de responsabilité sociale (Donaldson et Dunfee, 1994 ; Donaldson, 1999). C'est d'ailleurs sur cette base que Frederick (1998) a fait de la religion une dimension fondamentale de l'analyse des relations entre entreprise et société. Pour celui-ci, si l'action humaine est à l'œuvre dans les problématiques du champ Business and Society, les chercheurs sont appelés à prendre en compte les dynamismes liés à cet élan dans les univers professionnels. Frederick met en avant le rôle de la religion tant dans des situations quotidiennes de travail que dans la façon dont les dirigeants d'entreprise articulent leur foi catholique avec leur fonction sociale, au point de considérer la religion comme la dimension la plus importante du concept de RSE (Gond *et al.*, 2012). C'est que, précisément, les dimensions morales ou éthiques de l'action, qui surgissent ordinairement dans l'analyse, rendent malaisé le développement d'approches stratégiques détachées de la dimension normative (Gond et Mullenbach, 2004).

C'est ce qui fait dire ces mots à Jean-Paul II dans la lettre encyclique *Centesimus annus* (5) : « Ce n'est pas le rôle de l'Église de prescrire de façon détaillée les actions des dirigeants d'entreprise [...] pourtant, l'Église nous enseigne qu' » il n'existe pas de véritable solution de la "question sociale" hors de l'Évangile » (rapport du conseil pontifical justice et paix, 2012, p.

22). Pour l'Église donc, il existe une convergence entre la pensée sociale catholique et la régulation des activités en milieu organisationnel.

En prenant au sérieux la responsabilité de dirigeant catholique, les travaux de Cropanzano *et al.* (2003) mettent un accent particulier sur la dimension morale de la justice organisationnelle. Le modèle déontique qu'ils développent considère qu'on doit traiter les autres comme ils doivent ou méritent de l'être parce que la justice obéit à un impératif moral. Ces remarques donnent de voir concrètement le lien entre les normes et les valeurs. La pensée sociale catholique présente le respect de la vie humaine, la formation de l'Homme intégral comme des valeurs absolues (Etogo, 2017).

Dans la perspective développée par Satow (1975), les principes religieux s'appliquent à tous les dirigeants catholiques et le pouvoir de ceux-ci n'est légitime que dans la mesure où ils s'y conforment. Ce constat souligne le caractère ambigu de la responsabilité de dirigeant d'entreprise en contexte africain, et peut-être sous d'autres cieux. Pour être socialement efficaces, les comportements des dirigeants doivent s'incarner dans un système de comportements managériaux institutionnellement définis et sanctionnés. On questionne ici les manières dont l'Église catholique entend être présente dans une société qui puise encore massivement dans des conduites sociales suscep-

tibles de se produire et de se reproduire. Si l'on peut caractériser les croyances religieuses par leur nature coercitive, le non-respect des prescriptions devrait être sanctionné par l'autorité religieuse. Or, ce n'est pas le rôle de l'Église de prescrire les actions du dirigeant. L'Église n'impose pas sa doctrine ou sa pensée, elle révèle « l'importance spirituelle [des] actions et la signification sociale de l'entreprise en tant qu'institution » (rapport du conseil pontifical justice et paix, 2012, p. 22).

3. Implications éthiques et conclusion

La présente réflexion participe d'un sujet d'actualité : le management de la diversité (Chanlat *et al.*, 2013). Comme le soulignent ces chercheurs, la question de la diversité n'est pas nouvelle. L'intérêt que l'univers gestionnaire lui accorde non plus. Puisque la coopération entre les différentes composantes d'une organisation est au cœur du management, il s'agit de faire travailler ensemble des personnes différentes en vue d'un objectif commun. En France, même si l'intérêt accordé à cette question est récent par rapport au contexte anglo-saxon, de nombreuses initiatives ont vu le jour. On peut citer, entre autres, la création de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

(Halde), de la fondation du Club du XXI^e siècle et d'une association des managers de la diversité (AFMD) ; on peut également citer la création d'un Haut-Commissariat à la diversité et de nombre de chaires universitaires de recherche dédiées au thème de la diversité.

Devenu un élément de la stratégie de nombreuses entreprises, si l'on prend en compte les discours managériaux, le management de la diversité soutient la mise en place de politiques qui soutiennent l'idée que les différences peuvent être mobilisées à la fois comme des ressources et un atout nécessaire à la marche des organisations (Sabeg et Charlotin, 2006). Sur le sujet, la littérature managériale aux États-Unis s'est intéressée aux stratégies de type organisationnel (accroissement de la proportion d'employés et de managers noirs – hommes et femmes – et de femmes, des séances de formations pour combattre les préjugés et les stéréotypes, ou encore des séances de feedback, avec des résultats mitigés). La réflexion en Europe a également porté sur une stratégie organisationnelle intégrée (création d'espaces de parole adéquats).

Sur cette base, l'originalité de notre démarche est qu'elle prend à la fois en compte les principes religieux et les traits culturels. Une telle démarche révèle que l'influence de la doctrine sociale catholique n'a aucun caractère d'évidence. Il est par conséquent fon-

damental de se mettre à l'abri de deux situations. D'une part, éviter de s'accrocher à des présupposés institutionnalistes attachés aux principes religieux. D'autre part, s'interdire de nier les traits culturels et/ou de rejeter la sagesse des religions. Il semble clair que l'approche dominante de l'éthique des affaires, l'approche « théiste », qui prend appui sur la moralité judéo-chrétienne, ne cadre pas avec le contexte des sociétés modernes complexes (Boling, 1978).

Sur le sujet, le lien entre la religion et l'éthique des affaires a fait l'objet de nombreux travaux. A la question de savoir si les personnes qui ont des croyances religieuses sont plus ou moins susceptibles de se comporter de manière éthique que les personnes qui n'en ont pas, la recherche de Rashid et Ibrahim (2008) révèle que les deux positions sont tenues. D'ailleurs, l'éthique ne saurait se limiter aux entreprises classiques. Elle doit également s'appliquer aux organisations religieuses. Et comme l'observent Bartunek *et al.* (2006), l'Église catholique elle-même n'a pas été épargnée par les scandales d'abus sexuels. C'est pourquoi il est fondé de saisir la notion d'éthique, au sens du mot *pratique*, tel que l'a imaginé Max Weber. Une telle démarche invite à ériger une forme nouvelle d'éthique de l'entreprise. La présente réflexion induit donc une refondation du management sur une base éthique.

Première implication éthique. L'entreprise est appelée à jouer un rôle essentiel dans l'accompagnement et la gestion d'une pluralité de cultures existant au même moment, dans un espace désacralisé (le monde du travail). Cette responsabilité exige de ne pas mettre en péril la cohésion sociale, dans la mesure où cette dernière est nécessaire à la réalisation du projet collectif qu'est l'entreprise. L'entreprise doit en cela contribuer à l'expression d'une forme nouvelle d'éthique dans le contexte nouveau de globalisation des cultures. Une telle approche requiert une humanisation des rapports entre les individualités, qui ne seront plus évaluées à l'aune de l'appartenance à un territoire, de l'héritage culturel, de l'adhésion religieuse (Banon, 2012).

Deuxième implication éthique. Le dirigeant d'entreprise, en tant que médiateur de l'action morale dans l'entreprise (Ballot, 2005), est appelé à gérer la diversité culturelle et religieuse en plaçant l'individu au centre de sa réflexion, non la tradition revendiquée. Pour réussir cette mission, il peut prendre appui, entre autres outils, sur les principes de management identifiés par Banon (2012). Par exemple, favoriser les conditions d'accès de chaque individu au travail, privilégier l'égalité dans la prise de décision, bouter hors de l'entreprise toute forme de séparatisme culturel et susciter les conditions d'une dynamique positive des différences.

Troisième implication éthique. Le dirigeant doit ajuster les différents rôles qu'il joue en acceptant le caractère inéluctable des conflits de rôles. D'un côté, il doit se garder de considérer que les conflits de rôles le mettent absolument devant un choix à effectuer entre des attentes opposées de manière claire. De l'autre, il doit évaluer les principes opposés au regard du contexte afin d'être capable de prendre la mesure du conflit, de l'importance que peut revêtir la conciliation et des conséquences relatives au refus de la conciliation. Le dirigeant d'entreprise se doit de considérer que la diversité des rôles est une situation normale. Pour autant, l'idée de coévolution en elle-même, sans conciliation entre les différents rôles, n'a qu'une portée fixe. Au-delà de la coévolution, le dirigeant doit avoir une vision réaliste des conflits de rôles. Deux formes de raison peuvent soutenir la conciliation : d'une part, la reconnaissance des différentes positions et des rôles correspondants ; d'autre part, l'accommodation avec les attentes respectives correspondantes. Ces deux raisons induisent deux sous-dimensions éthiques fondamentales.

D'un côté, s'il peut paraître légitime de penser que le dirigeant catholique n'est qu'une pièce dans la mécanique de l'Église, il apparaît également que celui-ci peut faire des choix personnels dans les satisfactions qu'il donne aux attentes sociales. Le dirigeant peut faire le choix d'être populaire auprès

de sa communauté d'appartenance et impopulaire auprès des autres communautés. En considérant que les règles de décision sont censées donner une égalité d'accès et une représentation équitable de toutes les communautés au sein des instances de décision, les injustices managériales surviennent parce que les frontières de la participation et de la subsidiarité sont dessinées sur la base d'une représentation communautaire restreinte et restrictive (Étogo, 2017).

De l'autre, relativement à la hiérarchisation des valeurs et à l'agir individuel, les principes religieux amènent à « entrer dans la problématique de l'intérêt du plus grand nombre » (Ballot, 2005). En prenant ce critère comme étalon de mesure, l'adoption d'un management participatif prônant le principe de subsidiarité pourrait guider l'action du dirigeant. La participation et la subsidiarité ne sauraient relever de l'appartenance à une communauté, à une origine ethnique, à une région. Par conséquent, il est légitime d'observer que cette représentation est inadaptée au principe de la diversité chère aux organisations modernes, car tous les employés doivent être soumis à une même structure de gouvernance en leur qualité de sujets des décisions qui se rapportent à l'organisation.

En conclusion, les approches de l'éthique en entreprise, en mettant la religion au centre du travail de

conceptualisation de la RSE, font un focus sur le « pouvoir faire », en lieu et place du « faire pouvoir » (Maeschalck, 2008), que les discours religieux sont censés induire. Considérant que les contenus idéologiques des discours religieux relatifs à la doctrine sociale catholique enferment dans une conception monolithique (occidentale) de la dignité humaine et du bien commun, et en prenant appui sur le contexte africain, il s'est agi d'établir une rupture avec ces contenus sur fond d'une approche qui réévalue les modalités de transformation des comportements managériaux.

La principale limite de la doctrine sociale catholique tient du fait qu'elle ne prend pas en compte la « division intérieure » dont parle le concile Vatican II. En considérant que la vocation de l'enseignement chrétien est d'enraciner la foi chrétienne et l'éthique dans les réalités culturelles locales, les discours religieux ne tiennent pas compte « de la reconduction de comportements déjà préalablement incorporés par les identités d'action dans le nouveau cadre d'interaction » (Maeschalck, 2008, p. 183). La tentation est donc de penser que les discours religieux suffisent à garantir une transformation des identités d'action au point de détourner de tout comportement défensif et régressif. La vocation du dirigeant d'entreprise, telle que définie par le conseil pontifical justice et paix (2012), mérite en cela d'être reconsidérée et mise en relation avec d'autres

ressorts de prise de décision. Il y a lieu de garder à l'esprit que les traits culturels peuvent resurgir et, « revendiquer » leur priorité en prenant le pas sur les principes religieux.

Références bibliographiques

- Amaeshi, K., Adi, B., Ogbachie, C., Amao, O. (2006). Corporate Social Responsibility in Nigeria : Western Mimicry of Indigenous Influences ? ICCSR Research Papers Series, The University of Nottingham, 4-25.
- Ballot, A. (2005). Pour une conduite responsable des affaires. Dans A. Ballot, L. Bibard, G. Even-Granboulan, C. Ganem, M. Grassin (dir.), *L'éthique individuelle. Un nouveau défi pour l'entreprise*, 55-71. Paris, France : L'Harmattan.
- Banon, P. (2012). Chapitre conclusif. Globalisation des cultures, quelle nouvelle éthique pour l'entreprise ? Dans I. Barth (dir.), *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible* (p. 271-283), Paris, France : Editions EMS.
- Bartunek, J. M., Hinsdale, M. A. et Keenan, J. F. (dir.). (2006). Church ethics and its organizational context : Learning from the sex abuse scandal in the Catholic Church. Lanham, MD : Rowman & Littlefield.
- Berger, P. L. (2001). Reflexions on the sociology of religion today. *Sociology of religion*, 62(4), 425-429.
- Boling, T.E. (1978). The management ethics 'crisis' : An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 3(2), 360-365.
- Boswell, J. S., Mchugh F. P. et Verstraeten J. (2000). *Crépuscule ou renaissance de la pensée sociale catholique (Catholic social thought : Twilight or renaissance ?)* Leuven, Belgique : Peeters.
- Bréchon, P. (2007). Cross-national comparisons of individual religiosity. Dans J. A. Beckford et N.J. Demerath, III (dir.), *The Sage handbook of*

the sociology of religion (p. 463-489), London, UK : Sage.

Calvez, J.-Y. (2001). Notes de lecture. Etudes, tome 395, 119-120.

Chanlat, J.-F., Dameron S., Dupuis J.-P., Maria Ester de Freitas et Ozbilgin M. (2013). Management et diversité : lignes de tension et perspectives. Management international, 17, 5-13.

Chusmir, L. H. et Kolberg C.S. (1988). Religions and attitudes towards work : A new look at an old question. Journal of Organizational Behaviour, 9(3), 251-262.

Collins, R. (2007). The classical tradition in sociology of religion. Dans J. A. Beckford et N.J. Demerath, III (dir.). The Sage handbook of the sociology of religion (p. 19-38), London, UK : Sage.

Concile Œcuménique Vatican II (1965). Constitution Pastorale Gaudium et spes.

Conseil pontifical justice et paix et union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise (UNIAPAC). (2012). La vocation du dirigeant d'entreprise : une réflexion, Rome/Paris.

Cropanzano, R., Goldman B. et Folger R. (2003). Deontic justice : The role moral principles in workplace fairness. Journal of Organizational Behaviour, 24, 1019-1024.

Davie, G. (2006). Sociology of religion. Dans R. A. Segal (dir.). The Blackwell companion to the study of religion (p. 171-191), Oxford, UK : Blackwell.

Denis, P., Rosart F. et Yante, J.-M. (2007). Regards changeants dans une continuité d'intérêt. Les religions africaines à l'université Louvain. Histoire et missions chrétiennes, 3(3), 15-22

Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management. Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 13(4), 68-81.

Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole. Academy of Management Review, 24(2), 237-241.

Donaldson, T. et Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics : integrative social contracts theory. Academy of Management Review, 19(2), 252-284.

Drakopoulou Dodd S. et Spearman P.T. (1998). Religion and enterprise : An introductory explanation. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(1), 71-86.

Etogo, G. (2017). La responsabilité du dirigeant d'entreprise chrétien face aux attentes sociales. Communication présentée à la 26e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 7-9 Juin, Lyon, France.

Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR 4. Business & Society, 37(1), 40-60.

Friedlander, F. (1975). Emerging and contemporary lifestyles : An inter-generational issue. Human relations, 28(4), 329-347.

Furnham, A. (1997). The half full or half empty glass : The view of the economic optimist vs. pessimist. Human Relations, 50(4), 315-342.

Gomez, P.-Y. (2012). Chapitre introductif. Religions et management : éléments pour un programme de recherche. Dans I. Barth (dir.), Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible (p. 15-35), Caen, France : EMS.

Gond, J.-P., Acquier, A. et Igalens, J. (2012). La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans D. Reynié (dir.), Innovation politique 2012, Presses Universitaires de France « L'Innovation politique », 617-643.

Gond, J.-P. et Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Revue des Sciences de gestion, 205, 93-116.

Grassin, M. (2005). L'éthique individuelle à l'épreuve de l'éthique collective. A l'horizon de la personne. Dans A. Ballot, L. Bibard, G. Even-Granboulan, C. Ganem et M. Grassin, L'éthique individuelle. Un nouveau défi pour l'entreprise (p. 25-34), Paris, France : L'Harmattan.

Habermas J. et Ratzinger J. (2010). Raison et religion. La dialectique de la Sécularisation, Mulhouse, France : Salvator.

Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 13(4), 54-67.

Jean-Paul II (1991). Lettre Encyclique Centesimus annus.

- Jean XXIII (1961). Lettre Encyclique Mater et Magistra.
- Kamdem, E. et Tedongmo Teko, H. (2017). Religion et management : trois cas illustratifs en contexte camerounais. Dans P. R. Cloet, A. M. Guénette, E. Mutabazi, E. et Pierre, P. (dir.), *Le défi interculturel : enjeux et perspectives pour entreprendre* (p. 601-618), Paris, France : L'Harmattan.
- Kamdem, E. et Tedongmo, Teko, H. (2016). Nouvelles religiosités chrétiennes et pratiques de management : étude de cas au Cameroun. Dans G. Séraphin (dir.), *Religion, guérison et forces occultes en Afrique : le regard du jésuite Eric de Rosny* (p. 211-224), Paris, France : Karthala.
- Kwasi, D.-B. et Kwesi, A.-T. (2011). Exploring the limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa. *International Journal of Business and Social Sciences*, 18(2), 126-137.
- Laumann, E.O. et Rapoport, R.N. (1968). The institutional effect on career achievements of technologists : A multiple classification analysis. *Human Relations*, 21(3), 227-239.
- McKinnon, A. (2010). The sociology of religion : The foundations. Dans B. S. Turner (dir.), *The new Blackwell companion to the sociology of religion* (p. 33-51). Oxford, UK : Blackwell.
- Maesschalck, M. (2008). Alienation et identité. Approches pragmatistes du religieux et théologie de la libération. *Actuel Marx*, 44(2), 165-183.
- Mitroff, I. et Denton E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-92.
- Naszalyi, P. et Gomez, P.-Y. (2009). Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique. *Caritas in veritate. La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 1-4.
- Nielsen, E. et Edwards J. (1982). Perceived feminine role orientation and self-concept. *Human Relations*, 35(7), 547-558.
- Parboteeah, K. P., Hoegl M. et Cullen J. (2009). Religious dimensions and work obligation : A country institutional profile model. *Human Relations*, 62(1), 119-148.
- Puel, H. (2010). *Caritas in veritate : Une lettre encyclique de Benoît XVI sur le développement humain intégral dans la charité et la vérité. Revue d'éthique et de théologie morale*, 258(1), 79-97.
- Puel, H. (2009). La seconde mort de la doctrine sociale de l'Eglise. *Revue d'éthique et de théologie morale*, 255(3), 7-8.
- Rashid, M. D. et Ibrahim S. (2008). The effect of culture and religiosity on business ethics : A cross cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 82(4) 907-917.
- Rocheffort-Turquin, A. (1997). Sociologie religieuse. Dans J.-P. Durand et R. Weil (dir.), *Sociologie contemporaine* (p. 558-576), Paris, France : Vigot.
- Sabeg, Y. et Charlotin, C. (2006). La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ? Paris, France : Editions d'Organisation.
- Sahut, J., et Switzer, L. (2015). Special issue : Ethical finance and governance. Introduction. *Journal of Management & Governance*, 19(2), 255-257.
- Sahut, J., Saadi, S., Switzer, L. & Teulon, F. (2018), « Ethical finance and governance », *Journal of Applied Accounting Research*, 19 (2), 202-205.
- Sahut, J.M., Peris-Ortiz, M. & Teulon, F. (2019). Corporate social responsibility and governance. *Journal of Management and Governance*, 23(4), 901-912.
- Saroglou, V. (2011). Believing, bonding, behaving, and belonging : The big four religious dimensions and cultural variation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(8), 1320-1340.
- Satow, R. L. (1975). Value-rational authority and professional organizations : Weber's missing type. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 526-531.
- Senger, J. (1970). The religious manager. *Academy of Management Journal*, 13(2), 179-196.
- Smith, C. (2008). Future directions in the sociology of religion. *Social Forces*, 86(4), 1561-1589.
- Stark, R. (2004). SSSR Presidential Address, 2004 : Putting an end to ancestor worship. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1-12.

nal for the Scientific Study of Religion, 43(4), 465-475.

Stark, R. et Glock C. Y. (1968). *American piety*, Berkeley, CA : University of California Press.

Tracey, P. (2012). *Religion and Organization : A Critical Review of Current Trends and Future*

Directions. Academy of Management Annals, 6(1), 87-134.

Weaver, G. R. et Agle B. R. (2002). *Religiosity and ethical behavior in organizations : A symbolic interactionist perspective*. The Academy Management Review, 27(1), 77-97.