



**HAL**  
open science

# Les entreprises de conviction d'un point de vue organisationnel et institutionnel : quelles rationalités ? quelles logiques d'action ?

Matthieu Indanda Beyo

► **To cite this version:**

Matthieu Indanda Beyo. Les entreprises de conviction d'un point de vue organisationnel et institutionnel : quelles rationalités ? quelles logiques d'action ?. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1272 . tel-02516001

**HAL Id: tel-02516001**

**<https://theses.hal.science/tel-02516001>**

Submitted on 23 Mar 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE**

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action**

# **THÈSE présentée par :**

**Matthieu INDANDA BEYO**

Soutenue le : 12 novembre 2019

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion / Prospective, innovation, stratégie, organisation

**Les entreprises de conviction d'un point de vue  
organisationnel et institutionnel :  
Quelles rationalités ? Quelles logiques d'action ?**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur PERSEIL Sonny**

Chercheur HDR, CNAM  
Paris

**RAPPORTEURS :**

**Madame BARTH Isabelle**

Professeure des Universités, Directrice Générale  
de l'INSEEC School of Business and Economics et Directrice de la  
Recherche INSEEC.U

**Monsieur EABRASU Marian**

Professeur HDR,  
South Champagne Business School  
Chercheur Associé GRANEM, Université d'Angers

---

**PRESIDENT DU JURY :**

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur du CNAM, Paris

**EXAMINATEUR :**

**Monsieur DESREUMAUX Alain**

Professeur Émérite, Université de Lille

**A mes fils Johannes et Davidovitch**

*« Comme est la tendresse d'un père pour ses fils.... »*

Puissiez vous lever les yeux, vous élever et élever les autres.

P. (A la manière du psalmiste).

**A toute ma parenté intellectuelle et spirituelle**

Pour tout ce qui a été donné et reçu : enseignements, livres, chants, poèmes, musiques ;  
paroles de sage et de mage ; regards de poète et d'esthète ;  
tuniques de moine et de soldat ; pagaies de pêcheur et de piroguier.

**Au Prof. Lessedjina, PDG honoraire, Député honoraire du Lac Mai-Ndombe**

## Remerciements

La réalisation d'une thèse de doctorat a beau être un lourd investissement personnel au plan scientifique et humain, il n'en demeure pas moins que le jour de son aboutissement doit être salué comme le jour témoin de tous les concours reçus, de toutes les opportunités saisies ou, en tout cas, non manquées, qu'elles soient bien perçues ou passées inaperçues. Et sans lesquelles, cette grâce finale ne serait pas advenue.

Les anciens le savaient que trop bien, eux qui nous ont légué le « cas » Phocion, homme de haute éducation, nommé quarante-cinq fois général, mais qui n'a pas su empêcher l'occupation d'Athènes par les forces macédoniennes d'Antipatros, malgré sa *techné*, faute d'interventions divines, « *kairos* » dans le « *chronos* ».

Présent à ce rendez-vous, je saurai me montrer digne des grâces de la Providence qui, à travers les autres, ne m'a jamais abandonné, en exprimant ma profonde gratitude et ma sincère reconnaissance à tous ceux qui m'auront soutenu tout au long de ce parcours.

Je nommerai en premier l'institution-le CNAM- et le Professeur Yvon Pesqueux qui a bien voulu m'y accueillir et suivre mon travail à chacune des étapes majeures de son avancement. Je citerai aussi mon directeur de recherche, Sonny Perseil, qui m'a assuré de ses conseils et de son soutien.

De même, je voudrais remercier les membres du jury, venus des autres universités, d'avoir pris la peine de lire mon travail et, à travers eux, redire tout mon respect pour toutes les femmes et tous les hommes qui enseignent en France ou à partir de la France.

Par ailleurs, je dédie ce travail à tous ceux de mes familles et à leurs alliés : ma mère, mes fils, mes frères et sœurs ; Monique, Willy, Pauline, David, Vital, Emma et Esther, leurs conjoint(e)s et leurs enfants et les absents à qui je ne sais même pas demander pardon de l'indécence de leur survivre. Sans oublier tous mes amis d'ici dont les trois Jean : Lusilu, Mpaka et Pétillon, inséparables, dans mon esprit, de Wan et de Wally ; d'Ange et de Binge ; de Peter Kadiambu et d'Alfred Malem, énormément précieux à cette étape finale.

Je pense aussi à tous mes amis du Congo : Pascal Izai, G. Kangamina ; les amis d'antan et de toujours Gaspard Wengi, Augui Nsama, Pierre Nsinga, Louis Ibonge et quelques autres ; tous les collègues des Aéroports du Congo- RVA, ceux qui m'ont reçu aux Aéroports de Paris d'hier (Claude Ziller, Hector Sberro et le Président Jean Fleury).

Que tous et toutes, surtout ceux et celles que je n'ai pas pu nommer, veuillent bien trouver ici l'expression de mes remerciements, sincères, véridiques et fraternels.

*« Les pensées reviennent, les convictions s'enracinent ; les états passent sans laisser de traces ».*

**Johann Wolfgang von Goethe** (Les maximes et réflexions)

*« La conviction, sentiment profond, jette de robustes racines partout où elle pénètre ».*

**Pierre-Denis de Peyronnet** (Les pensées d'un prisonnier)

*« La conviction est la volonté humaine arrivée à sa plus grande puissance ».*

**Honoré de Balzac** (La comédie humaine, Œuvres complètes, édition 1870)

*« Cet espoir de concorde finale, européenne, spirituelle, représente vraiment le seul élément de croyance religieuse de l'humanisme, habituellement sec et rationnel : les humanistes répandent le message de leur foi en l'humanité avec la même ferveur que d'autres, en ces temps si sombres, proclament leur foi en Dieu ; ils ont la conviction que l'esprit du monde, son but, son avenir résident dans la solidarité et non dans l'individualisme, ce qui permettra à ce monde de devenir de plus en plus humain ».*

**Stefan Zweig** (Erasme, grandeur et décadence d'une idée (1935 ; édition 2009).

## Résumé

« Les Entreprises de conviction », ce vocable apparemment baroque désigne pourtant un élément classique de l'univers des organisations : une entreprise. Et ce, depuis sa définition toute jurisprudentielle tant par la cour européenne des droits de l'homme que par la Cour d'appel de Paris et la Cour de cassation, dans une cause médiatiquement surexposée : l'affaire Baby Loup.

Elles sont encore peu étudiées en Sciences de Gestion, non faute de matière à réflexion. En effet, au vu des termes de ladite définition « *entités au sein desquelles sont expressément prônées une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique, autrement dit, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique* », la notion même d'entreprise est réinterrogée.

C'est pourquoi, à partir d'une question centrale simple « Qu'est-ce une entreprise de conviction et quel est son apport dans l'ordre des connaissances ? », une réflexion historico-théorique a été proposée, aboutissant à restituer son apparition et son existence comme phénomène de création humaine, avec un ancrage éthico-religieux. Et ce, sous des traits et des caractéristiques que l'on a pu confronter aux réalités observées sur divers terrains.

Mots clé : convictions, éthique, humain, marché, Franciscains, Jésuites.

## Résumé en anglais

« Enterprises of conviction », this term somewhat baroque designates however all that is classic in the universe of organizations: a company. And this, since its definition according to the jurisprudence of both the European Court of Human Rights and the Court of Appeal of Paris and the Court of Cassation, in a media overexposed legal case: the case Baby Loup.

They are still little studied in Management Science, but nevertheless they should give plenty to think about, given the very terms of the definition « *entities within which are expressly advocated an ideology, a morality, a philosophy or a policy, in other words, essential object of the activity of these enterprises is the defense and the promotion of a doctrine or an ethics* » which re-examines the very notion of the company.

Thus, from a simple central question "What is an enterprise of conviction and what is its contribution in the order of knowledge?", we attempt to undertake a historical-theoretical reflection resulting in restoring its appearance and its existence as a phenomenon of human creation, with a certain ethical and religious anchorage. And this, under features and characteristics that we could confront by the facts observed on different field work.

Key words: conviction, ethic, human, merchant, Franciscans, Jesuits.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	iii
<b>Résumé</b> .....	v
<b>Résumé en anglais</b> .....	vi
<b>Table des matières</b> .....	vii
<b>Liste des tableaux</b> .....	ix
<b>Liste des figures</b> .....	x
<b>Liste des annexes</b> .....	xi
<b>Introduction générale</b> .....	12
<b>i) Questionnements préalables</b> .....	13
<b>ii) Formulation de la problématique</b> .....	24
<b>v) Cadre théorique</b> .....	38
<b>vi) Hypothèse</b> .....	53
<b>vii) Démarche méthodologique</b> .....	54
<b>viii) Plan de la thèse</b> .....	72
<b>Première partie</b> : .....	75
<b>Une conception de l'entreprise de conviction</b> .....	75
<b>Une ontologie historique et une typologie essentielle</b> .....	76
<b>I.1 Titre 1 : Genèse</b> .....	77
I.1.1 Chapitre 1 : Des prémisses .....	79
I.1.1.1 Section 1: Une éthique de la <i>caritas</i> .....	79
I.1.1.2 Section 2: Une éthique de l' <i>humanitas</i> .....	90
<b>Récapitulatif du chapitre 1</b> .....	102
I.1.2 Chapitre 2 : Des prémices .....	112
(de l'Histoire et des histoires) .....	112
I.1.2.3 Section 3: Une Histoire .....	112
I.1.2.4 Section 4: des histoires .....	129
<b>Résumé du chapitre 2</b> .....	149
<b>Récapitulatif du Titre 1</b> .....	158
<b>I. 2 Titre 2 : Ontogenèse</b> .....	165
I.2.3 Chapitre 3 : Croissance .....	166
I.2.3.5 Section 5: La division bienfaisance publique-charité privée .....	166
I.2.3.6 Section 6: La diversification : la bienfaisance libre et laïque .....	179



I.2.4 Chapitre 4 : Maturation.....	192
I.2.4.7 Section 7: La complexification .....	193
I.2.4.8 Section 8: Une approche typologique.....	209
<b>Conclusion de la 1ère partie .....</b>	<b>215</b>
<b>Deuxième partie : Des perceptions de l'entreprise de conviction .....</b>	<b>229</b>
<b>II.3. Titre 3 : Des spécifications.....</b>	<b>231</b>
II.3.5 Chapitre 5 : Présentation des terrains .....	233
II.3.5. 9 Section 9: Des justificatifs et des objectifs .....	233
II.3.5.10 Section 10 : Les cas, au cas par cas .....	238
II.3.6 Chapitre 6 : Présentation des résultats.....	253
II.3.6.11 Section 11 : Analyses.....	254
II.3.6.12 Section 12 : Discussion.....	275
<b>II.4. Titre 4 : Des appréciations .....</b>	<b>293</b>
II.4.7 Chapitre 7 : Des enseignements des terrains.....	294
II.4.7 13 Section 13 : Des aspects théoriques des convictions en entreprises.....	294
II.4.7 14 Section 14 : De l'école comme objet organisé selon les convictions.....	301
II.4. 8 Chapitre 8 : Des bilans des situations.....	316
II.4.8.15 Section 15 : des valeurs ajoutées sociétales .....	316
II.4.8.16 Section 16 : des enjeux sociétaux.....	329
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>348</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>435</b>
<b>Résumé en anglais.....</b>	<b>435</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Mentalité marchande versus idéaux chrétiens _____	93
Tableau 2 : Évolution des métiers d'argent (XII-XVIe S.) _____	123
Tableau 3 : Une typologie des entreprises de conviction _____	213
Tableau 4 : Le déroulement de la recherche empirique _____	251
Tableau 5 : Les modèles d'offre d'éducation religieuse _____	268
Tableau 6 : Une typologie issue du terrain _____	314

# Liste des figures

<i>Figure 1: Procédures heuristiques et méthodologiques</i>	71
<i>Figure 2 : Schéma du plan de la thèse</i>	74
<i>Figure 3 : de l'éthico-religieux à l'éthico-économique : un séquençage éthique</i>	xi
<i>Figure 4 : schéma général du commerce des lettres de change</i>	118
<i>Figure 5: Déroulé du F.H.S</i>	277

## Liste des annexes

<i>Annexes</i> _____	370
<i>Annexe I : Des données aux résultats</i> _____	371
<i>Annexe II : Affaire Baby Loup : Arrêt de Cassation</i> _____	382
<i>Annexe III : Affaire Baby Loup : Arrêt d'Appel</i> _____	389
<i>Annexe IV : Lettres patentes-Mont-de-Piété de Paris</i> _____	391
<i>Annexe V : Décret Impérial : organisation Mont-de-Piété de Paris (extraits)</i> _____	398
<i>Annexe VI : Histoires d'Adeo</i> _____	415
<i>Annexe VII : Livre Blanc-Fondation Grameen (extraits)</i> _____	417
<i>Annexe VIII : Statuts d'une entreprise de conviction : La Fondation d'Auteuil</i> _____	429

# Introduction générale

## **i) Questionnements préalables**

« Les entreprises de conviction » : ce vocable quelque peu baroque désigne pourtant tout ce qu'il y a de plus classique dans l'univers des organisations, à savoir l'entreprise. Et ce, depuis sa définition toute jurisprudentielle tant par la Cour Européenne des droits de l'homme que par la Cour d'appel de Paris et la Cour de cassation, dans une cause médiatiquement surexposée : l'affaire Baby Loup.

Elles sont encore peu étudiées en Sciences de Gestion, et non faute de matière à réflexion, au vu des termes mêmes de ladite définition : « *entités au sein desquelles sont expressément prônées une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique, autrement dit, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique* » qui considèrent la réalité la plus basique dans une organisation, à savoir l'activité, et semblent leur délimiter un périmètre, par assignation genrée, via les aspects éthiques ou idéologiques.

Plus, à travers cette construction de la jurisprudence, autant dire une des sources du droit, c'est la notion même de l'entreprise qui est réinterrogée, ce qui invite à questionner la validité de la notion d'entreprise de conviction comme sous-catégorie de la catégorie générale « entreprise » dont elle paraît relever. Et ce, en sachant que ledit catégorème générique souffre lui-même d'une certaine sous-théorisation.

En effet, l'entreprise qui est, sans conteste, un objet de prédilection pour les sciences de gestion<sup>1</sup>, tout particulièrement dans le champ des théories des organisations, son socle conceptuel, reste, malgré son statut scientifique privilégié, non seulement indéterminé conceptuellement mais également non spécifiquement défini.

Car, avec la polysémie qui caractérise sa définition, l'on peut, d'une certaine manière, considérer l'entreprise comme un impensé, en sciences de gestion comme dans l'ensemble des sciences sociales.

---

<sup>1</sup> Sans aller jusqu'à considérer les sciences de gestion comme les sciences des entreprises, ni celles-ci comme la seule forme d'organisation, des nombreux auteurs pensent que ce corps de « *pratiques, de discours et de connaissances théoriques ou techniques relatifs à la conduite des organisations* » (Cohen 1996) s'est constitué avec l'apparition de la grande entreprise moderne. Tel est le point de vue d'Yvon Pesqueux : « *C'est depuis l'apparition de la grande organisation comme phénomène social suffisamment important que se pose la question de la construction d'un champ de savoir spécifique, celui des sciences des organisations, la grande entreprise en étant la manifestation concrète majeure* ». Réf : Pesqueux, Y. (2011), Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation. 2011. hal-00567821, p.2

Ainsi, couramment et banalement employé au sens d'ouvrage à entreprendre ou de projet mis en œuvre, le terme entreprise se comprend scientifiquement à partir d'un ensemble d'approches éparses - casuistiques, analytiques, selon les spécialités- et sans point de vue d'ensemble.

D'ailleurs, en raison de cette carence d'une définition qui fasse l'unanimité des chercheurs- certains ont pu parler d'une "Tour de Babel" des définitions- on se rend compte que celles qui sont proposées reflètent inévitablement les orientations de recherches de leurs auteurs, étant donné que pour définir l'objet, il est possible d'adopter plusieurs points de vue disciplinaires et plusieurs approches non exclusives les unes des autres.

C'est pourquoi, pour commencer par cette seule illustration, si d'un point de vue économique, elle est considérée par rapport aux marchés, aux coûts et à la production de biens ou de services marchands, sous l'angle sociologique, ce sont surtout les aspects relatifs à l'organisation de groupe humain au travail qui sont pris en compte.

En étendant les choses au plan juridique, on peut constater qu'un droit propre de l'entreprise, comme on parlerait d'un droit des sociétés est inexistant, ainsi que l'attestent des travaux de certains auteurs, tel Ripert (1951) qui trouvait déjà que ce qui en tient lieu est « *formé d'emprunts au droit commun des contrats et d'une législation fragmentaire sur les rapports de l'entrepreneur avec les détenteurs de capitaux et les salariés* » ou Pailluseau (2003) qui a qualifié l'entreprise de simple catégorie juridique utilisée dans divers champs du droit<sup>2</sup>.

Tout compte fait, « la notion juridique d'entreprise » comme "la nature juridique de l'entreprise" ne peuvent être discernées, aujourd'hui, qu'à travers des règles singulières et non à partir d'une définition, alors que la langue juridique est formatée pour des normes, des prescriptions et des terminologies précises et consignées dans des lexiques appropriés.

N'est-on donc pas en droit, de se demander ici et d'une manière générale, comme nous l'a fait remarquer Yvon Pesqueux, si tressage entre droit et organisation est réellement productif ? Et si cette multiplicité des « habits juridiques » peut être tenue pour responsable de l'errance notionnelle dans la manière de qualifier les entreprises et, partant, celles de conviction ?

Plus descriptives quant à elles, les sciences de gestion peinent pourtant à véritablement définir l'entreprise, quand bien même elle est abondamment analysée sous l'angle du pilotage de l'activité.

---

<sup>2</sup> Voir aussi A. et G. Lyon-Caen (1978), *La doctrine de l'entreprise, Dix ans de droit de l'entreprise*, Paris : Litec.

D'ailleurs, c'est ce que commande ce terme englobant « organisation », principalement saisi comme une action collective, laquelle consiste essentiellement en des dispositifs et des dispositions ainsi qu'en la mise œuvre des moyens de fonctionnement ordonnés pour l'atteinte des objectifs.

Sur un plan plus conceptuel, une théorie « complète » et renouvelée de l'entreprise qui puisse en spécifier la nature et les fondements est encore à trouver, la multiplicité de ses formes en faisant un objet difficile à cerner en vue d'une telle vision unifiée. Et ce, en dépit du fait notable que les sciences économiques, ayant d'abord théorisé la figure de l'entrepreneur, laquelle parcourt la théorie économique depuis le XVIIIe siècle<sup>3</sup>, ont su ensuite poser les bases d'une reformulation de la théorie économique de la firme, à partir de Coase (1937) et de son article pionnier sur la nature de celle-ci<sup>4</sup>.

Aussi, certains auteurs ont-ils été amenés à conclure à une carence conceptuelle qui fait que l'entreprise, aujourd'hui encore, demeure un « point aveugle du savoir »<sup>5</sup>.

Dès lors, ne pas pouvoir disposer, sur les termes de référence théoriques au cœur de la présente recherche- l'entreprise et l'entreprise de conviction - d'éléments d'énonciation de leur essence et de leur signification en guise d'entrée en matière constituée, de toute évidence, une sérieuse difficulté.

Plus, cela n'équivaut-il pas à étudier des notions qui, en plus de ne pas avoir d'extension précise et bien déterminée,<sup>6</sup> se caractérisent par une profusion qui en dissémine la connaissance ?

Car, en se référant à Aristote<sup>7</sup> qui reconnaissait en Socrate le premier penseur à avoir « fixé la pensée sur les définitions », s'agissant surtout de définir les vertus éthiques de manière

---

<sup>3</sup>De Cantillon (1680-1734) à Smith (1723-1790) ; de Ricardo (1772-1823) à Say (1767-1832) et, plus près de nous, d'Alfred Marshall (1842-1924) à J. Schumpeter ou John Kenneth Galbraith (1908-2006).

<sup>4</sup> Lire cet article dans Coase, R. (1988) *The firm, the market and the law*, Chicago: University of Chicago Press. Recueil dans lequel est repris ledit article "sur la nature de la firme."

<sup>5</sup> Pour reprendre le titre même d'un ouvrage collectif issu d'un colloque tenu à Cérisy : *L'entreprise. Point aveugle du Savoir*, 2014, Segrestin B. Roger, B. et Vernac, S (éds.), Auxerre : Sciences Humaines Editions, qui de l'aveu des auteurs et organisateurs eux-mêmes, emprunte à Hatchuel, A. (2011) L'entreprise, point aveugle de la science économique dans *L'économie, une science qui nous gouverne ? Leçons de crise*, Actes Sud/IHEST, p. 165-169.

<sup>6</sup> Selon Lalande dans son Dictionnaire critique, « Une définition est la détermination des limites de l'extension d'un concept », laquelle permet sa compréhension en un discours articulé. Cf. Lalande, A. (1956), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 7<sup>éd.</sup>, revue et augmentée. Paris : Presses Universitaires de France.

<sup>7</sup> Aristote, *Métaphysique A*, 5, 987 b 3-4, traduction de Tricot, J. (1953) : Éditions Les Échos du Maquis.



universelle, connaître les choses, c'est savoir les définir<sup>8</sup>. Ayant posé que l'existence et l'essence des états des choses, sur lesquelles repose la preuve scientifique de leur démonstration, s'énoncent dans leur définition. Étant donné que la définition permet, dans cette mesure, l'appréhension de la « *quiddité* » de chaque chose, ce qu'elle est dite « *être par soi* », sa nature propre<sup>9</sup>.

Eu égard à tous ces constats, il y a donc lieu de prendre acte, de prime abord, que cette polysémie- au plan sémantique-et ce déficit- du point de vue théorique, constituent la toile de fond de la présente recherche portant sur la catégorie- nouvelle- d'entreprises de conviction.

Il importe ensuite de prendre en compte l'impérieuse nécessité qu'il y a, non seulement à rechercher une définition plus précise, mais également un modèle théorique à mobiliser en vue de (re)connaître et de penser ces entreprises comme objet organisationnel.

Dans cette double perspective, ces premiers constats justifient en eux-mêmes amplement ce projet dont le but général est d'appréhender la compréhension de l'entreprise de conviction, catégorie encore peu étudiée en sciences de gestion, comme forme d'action collective organisée.

L'intérêt majeur d'un tel projet est de contribuer à combler un certain déficit théorique sur une espèce organisationnelle à part et n'entrant pas dans les décomptes classiques des organisations, souvent focalisés sur la « grande entreprise » capitaliste que François Perroux en 1948 qualifiait déjà « *d'institution cardinale du capitalisme* ». Et laquelle, aujourd'hui encore, constitue une des thématiques privilégiées de la théorie des organisations.

Car, comme le remarquent Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux :

*« ... la majeure partie de la théorie des organisations s'est-elle attachée à consolider la convention suivant laquelle la firme capitaliste et ses caractéristiques seraient les meilleures, d'une part, et des traits communs à toutes les organisations, de l'autre. Ce modèle tend donc à s'institutionnaliser et à s'imposer à toutes les organisations »*<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Nous sommes ici redevable (ainsi que pour les références sur la note précédente et la suivante) à Arnaud Macé pour qui la recherche consiste également en « *une tentative de définition, voire une critique de définitions antérieures*. ». Cf. Mace, A. (2006), Définir, décrire, classer chez Aristote : des opérations propédeutiques à la connaissance scientifique des choses, *Philopsis*, Delagrave Editions.

<sup>9</sup> Aristote, *Métaphysique*, op.cit., Z, 4, 1039b 1-23. Par ailleurs, dans le *Topiques* (101 b-102), Aristote considère la définition comme « *la formule qui exprime l'essentiel de l'essence d'un sujet*. ». Références : Pellegrin, P., (Dir.,2014), *Aristote : Œuvres complètes*, Paris : Flammarion.

<sup>10</sup> cf. De Rozario, P. et Pesqueux, Y. (2018), *Théorie des organisations*, Paris : Pearson, p. 214

Ainsi, pour notre modeste part, étant admis le fait que l'entreprise est à considérer « *comme le spécimen central de l'action économique* », il y a néanmoins lieu de visibiliser, par mise en exergue (et mise en débat) d'autres conventions possibles, en étudiant « *des formes d'action plus générales sous différentes modalités à considérer historiquement, par référence à des logiques d'action* » (Daviet 1996)<sup>11</sup>.

Pour ce faire, en guise de définition d'orientation de travail, il paraît opportun d'admettre, « sous bénéfice d'inventaire », l'approche de la jurisprudence Baby-Loup selon laquelle les entreprises de conviction sont des entités au sein desquelles sont expressément prônées « *une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique, autrement dit, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique* »<sup>12</sup>, une définition dont les germes se trouvaient déjà dans la directive européenne du 27 novembre 2000.

Employant le terme équivalent d'entreprise privée dite de « *tendance* », la directive prévoyait, au bénéfice de l'employeur, un assouplissement du principe de non-discrimination au nom du « *droit de requérir des personnes travaillant pour elles une attitude de bonne foi et de loyauté envers l'éthique de l'organisation.* »<sup>13</sup>.

On trouve également l'embryon de cette définition dans l'œuvre des juges de la cour européenne des Droits de l'Homme, aux termes, notamment, de la célèbre affaire Schütz c/Allemagne, dans laquelle une paroisse catholique a été considérée comme entreprise de tendance<sup>14</sup>.

A la définition, la Cour d'Appel de Paris ajoutera, dans un attendu de son arrêt du 23/07/2013 précité, des précisions que l'on doit au « Doyen » Waquet, notamment celle-ci : « *l'entreprise de tendance ou de conviction suppose une adhésion militante à une éthique philosophique ou*

---

<sup>11</sup> Ces termes sont de Daviet, J.P. (1996), Les formes d'entreprise : généalogie d'un lexique in Bernoux, P., Jemmaud, A., Kirat, T., Lequin, Y., Livian, Y-F. et al., *Entreprise, institution et société*, halshs- 00812529.

<sup>12</sup> Cour d'Appel de Paris - Arrêt du 27/11/2013 sous RG 13/02981 (produit en annexe).

<sup>13</sup> Ainsi, a été justifié le licenciement d'une enseignante d'un établissement catholique, qui a divorcé et s'est remariée, comme celui d'une enseignante en théologie protestante qui a changé de religion. A contrario, la Cour de cassation n'a pas admis le licenciement d'un sacristain homosexuel (affaire du « Sacristain de Saint Nicolas du Chardonnet ») sur la seule base de son orientation sexuelle. Références : Cass. Ass. Plén.19.05.78, n° 76-41 211. 37 Cass. Soc.20.11.86, n° 84-43.243 Fischer. 38 Cass. Soc.17.04.91, n° 90-42.636.

<sup>14</sup> De l'allemand « *tendenzbetrieb* » littéralement traduit par « établissement de tendance ». Références de l'affaire : CEDH, 23/09/2010, n° 1620/03.

*religieuse et a pour objet de défendre ou de promouvoir cette éthique* »<sup>15</sup>. Autant d'éléments qui paraissent intéressants à prendre en compte d'un point de vue théorique et, surtout, dans la perspective retenue pour le présent travail.

Pour situer brièvement l'élaboration de cette jurisprudence, il sied de rappeler ici que l'association Baby-Loup, spécialisée dans l'accueil de la petite enfance, a inscrit dans son règlement intérieur son attachement aux « *principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées par la crèche* ».

Sur le fondement de ce règlement intérieur, une éducatrice qui s'est présentée voilée sur son lieu de travail en 2008 s'est vue licenciée, après son refus obstiné de retirer son voile.

L'action en justice alors intentée par l'employée licenciée a abouti à cette décision de la Cour d'appel de Paris de reconnaître la qualité d'entreprise de conviction à la crèche.

Mais, cette affaire qui est allée jusqu'en cassation avait commencé par le commencement, comme il se doit, l'employée licenciée ayant d'abord été déboutée devant le conseil de prud'homme de Mantes-la-Jolie (novembre 2010).,

Cette décision prudhommale a été confirmée cour d'appel de Versailles (octobre 2011). Annulée en cassation lors d'un premier pourvoi en mars 2013, elle a nouveau fait l'objet d'un second pourvoi en cassation, après que la cour d'appel de Paris (cour de renvoi) a fait la « résistance » en maintenant sa reconnaissance de la qualité d'entreprise de conviction à la crèche.

Finalement, la cour de cassation, réunie en Assemblée Plénière, comme en pareil cas, a refusé d'étendre à la crèche le principe de laïcité (propre aux services publics) et de lui reconnaître le caractère d'entreprise de conviction, ne confirmant le licenciement que sur la base des articles L. 1121 1 et L. 1321 3 du code du travail qui stipule que « *les restrictions à la liberté du salarié de manifester ses convictions religieuses doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché* ».

---

<sup>15</sup> Philippe Waquet était alors Conseiller-Doyen de la chambre sociale de la Cour de Cassation. On lira avec intérêt de lui : Waquet, Ph. (1996), Loyauté du salarié dans les entreprises de tendance, *Gaz. Pal.*, p. 1427 et, sur un plan plus général, Waquet, Ph., Struillou, L. et Pecault-Rivolier, L. (2014), *Pouvoirs du chef de l'entreprise et libertés du salarié*, Paris : Éditions Liaisons.

Cette affaire judiciaire, largement couverte en son temps par la presse<sup>16</sup>, a impulsé, par son retentissement dans l'opinion et les débats qu'elle a suscités, une certaine « circulation des idées », à travers des médias et généré diverses réflexions et prises de positions<sup>17</sup>.

À telle enseigne qu'elle s'est muée en objet « scientifique » auquel le monde académique s'est peu à peu intéressé, à travers des courants de recherches -notamment juridiques- axés sur les libertés du travailleur ou l'expression du fait religieux en entreprise<sup>18</sup>, tout en demeurant un angle mort de la recherche dans les autres sciences sociales, en ce compris les sciences de gestion.

Et pourtant, dans un ouvrage au regard novateur sur le lien entre le management et la religion<sup>19</sup>, l'auteur du chapitre introductif destiné à proposer « *quelques pistes permettant de partager un programme de recherche collectif et transdisciplinaire sur l'articulation entre religion et management* » proposait un ambitieux programme d'un non moins ambitieux axe « *Entreprises et production de religieux* », avec des termes de proposition ouvrant des réelles perspectives sur des terrains divers.

Sous leur apparente singularité, ces éléments de proposition sont d'une grande complexité et paraissent être en mesure d'apporter des nouveaux éléments de compréhension des évolutions en cours. Ledit programme était ainsi décrit :

« *L'économie produit aussi des biens et des services religieux (alimentation, voyage, loisirs, médias, ...). De ce fait, l'activité et les normes économiques régulent la diffusion de savoirs et de comportements religieux.*

---

<sup>16</sup>À titre d'exemples : *Une crèche risque la fermeture pour une affaire de voile*, par Julien Van Caeyseele, *L'Express*, 8 octobre 2010 ; *Laïcité : l'affaire de la crèche Baby Loup relance le débat sur le port du voile : La salariée voilée n'était pas tenue à la neutralité, selon une note des services juridiques de la Halde*, par Stéphanie Le Bars, *Le Monde*, Paris, 10 novembre 2010.

<sup>17</sup> À travers une abondante production éditoriale, dont : Eliacheff, C. (2013), *Comment le voile est tombé sur la crèche : Les vrais enjeux de l'affaire Baby-Loup*, Paris : Albin Michel ; Dupraz, L. (2012), (Préface d'Elisabeth Badinter, postface de Caroline Eliacheff), *Baby-Loup, histoire d'un combat*, Paris : Ed. Erès, coll. « Mille et un bébés » ; Hennette-Vauchez, S. et Valentin, V. (2014), *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris : LGDJ, coll. Exégèses.

<sup>18</sup> Morand, M. (2013), *Entreprises identitaires et religion*, *Semaine Sociale Lamy*, n° 1611, Supplément du 23 déc. ; Dockès, E. (2013), *Liberté, laïcité, Baby Loup : de la modeste et très contestée résistance de la Cour de cassation face à la xénophobie montante*, *Droit social*, p. 388 ; Dieu, F. (2013), *Le principe de laïcité s'impose à tous les services publics*, *JCP S*, n° 29, juill. ; Desbarats, I. (2013), *Affaire Baby Loup : laïcité fragilisée ou liberté religieuse renforcée ?*, *JCPS* n° 29, juill. ; Desbarats, I. (2013), *Quelle place pour la religion au travail : débat classique, nouveaux enjeux*, *JCP E* n° 43 et Marguénaud, J.P.(2011), *Les droits de l'Homme salarié de l'entreprise identitaire* », *Recueil Dalloz*, p. 1637.

<sup>19</sup> Barth, I.(éd), *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, EMS éditions, 2012

*Il importe alors de comprendre comment cette logique modifie la réception des préceptes religieux. L'exemple récent de la création d'une industrie alimentaire halal en France est caractéristique de la coévolution des entreprises qui adaptent leur production à une « demande » du religieux qui doit réinterpréter les préceptes dogmatiques pour qu'ils soient réalisables dans le contexte économique occidental. La finance islamique, les journaux et médias confessionnels, le tourisme spirituel offrent d'autres terrains pour l'analyse. »<sup>20</sup>.*

Dans cette optique, celle de l'intérêt à porter aux « autres terrains pour l'analyse », celui que nous avons choisi peut, dans une perspective gestionnaire et sur les bases de cette définition juridique pionnière, quoique de construction jurisprudentielle, offrir des éléments d'une contribution à la théorisation de l'entreprise.

L'on pourrait se baser, par exemple, sur la philosophie gestionnaire qui sous-tend les activités dans toute organisation pour rechercher les éléments d'une possible conceptualisation de l'entreprise. Et non plus simplement considérer la catégorie juridique, en définitive toute formelle, dont relève son objet social.

Cependant, ici se situe le nœud du problème : si la réalité du fait est bien présente, derrière un mot du vocabulaire courant avec toutes les connotations qu'il peut contenir, le concept en est absent, un statut conceptuel ne pouvant être donné à cette expression « *entreprise de conviction* ».

Car, la jurisprudence, une des sources de notre droit, a mis en évidence un phénomène à expliquer (*explanandum*) sans un outil d'explication (*explanans*) pouvant permettre à ce terme d'être véritablement considéré comme un concept et non pas simplement comme une dénomination, certes nouvelle, mais une de plus, sans plus et rien de plus.

Dès lors, il sied d'appréhender plus en profondeur ce réel non théorisé et de l'interroger par la réflexion, dans la mesure où, si concept il y a, les fondements sur lesquels il repose peuvent être identifiés ainsi que les renouvellements de perspectives qu'il permet<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Gomez, P.-Y. Religions et management : éléments pour un programme de recherche in Barth, I.(éd), *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, op.cit. p.15-35, ici p.32

<sup>21</sup> Comme le remarque Dumez (2011) « *un mot, une expression, n'expliquent pas en eux-mêmes, alors que bien des recherches s'arrêtent là. ... En créant un mot, elles ont mis en évidence un phénomène à expliquer (explanandum) et pas un outil d'explication ou concept (explanans)* » réf. Les concepts en gestion : création, définition, redéfinition, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1 – suppl. p. 67-79 ici p.77.

Dans cette optique, le terme même de « conviction » qui renvoie à une notion éthique (des postures et des positions pour un agir dans la société, dans une perspective axée sur les valeurs) est pertinent tant pour la compréhension des fondements de cet agir que pour l'observation des traductions de ces valeurs en actes.

Bien plus, la dénomination « *entreprise de conviction* » entre en résonance avec les notions actuelles d'entrepreneuriat social ou d'économie sociale et solidaire, voire celle « *d'entreprises à finalité sociale* » ou « *sociétale à lucrativité limitée* », sans se confondre avec elles. Ce qui implique un nécessaire travail de différenciation en vue de lui trouver un champ conceptuel propre<sup>22</sup>.

En définitive, ces premiers constats et ces premiers questionnements permettent d'identifier les tout premiers problèmes qui se posent dès le départ dans cette recherche, relativement aux contours et tensions notionnels des concepts ainsi qu'à leurs implications pratiques.

Lesdits questionnements se sont d'ailleurs déjà imposés à nous lors d'une recherche dans le cadre d'un master-recherche en Droit Européen et comparé des religions au sein de la Fondation d'Auteuil.

Notre présence sur ce terrain a présenté l'intérêt de nourrir notre réflexion théorique, alors que nous y étudions et y recueillons divers matériaux, à travers des préoccupations exprimées par des opérationnels.

Certaines d'entre elles nous ont paru- du fait d'une demande d'explication théorique insatisfaite- mériter étude et élucidation.

En effet, ayant été accueilli à la Fondation d'Auteuil pour étudier les principales problématiques d'une œuvre ecclésiale, investie d'une mission de service public, je pensais rencontrer comme principales contraintes de leur action, celles induites par la double tutelle canonique et civile qui était la leur.

Car, la ligne paraissait tenue- une « ligne de crête » - entre la fidélité au patrimoine matériel et spirituel ecclésial à assurer et les obligations de service public à assumer.

---

<sup>22</sup> Bien qu'elles soient toutes des entreprises à but lucratif auxquelles une législation particulière est appliquée, il convient de noter que la notion d'entrepreneuriat social est anglo-saxonne, alors que celle d'économie sociale est d'essence latine.

Or, au gré des entretiens avec les principaux responsables, notamment le Directeur Général Adjoint, en charge de la pastorale, nous avons découvert un « *entrepreneur de tendance* », l'autre nom de « *l'entreprise de conviction* », très largement usité en Allemagne, comme on l'a montré plus haut, qui semblait détenir des prérogatives exorbitantes de droit commun.

Ces prérogatives exorbitantes, bien circonscrite en une matière spécifique du droit du travail, consacrée par la « certaine jurisprudence Baby Loup » dont il vient d'être question, à savoir l'expression et la manifestation des convictions religieuses en entreprise, nous a paru mériter une réflexion plus large.

Elle d'abord a commencé pour nous à haute voix et à plusieurs voix avec lesdits responsables de la Fondation, ensuite elle s'est poursuivie de manière plus personnelle en suscitant dans notre esprit des nombreuses interrogations sur cet objet qui paraissait alors insaisissable et invitait à l'investiguer sur d'autres plans et dans d'autres champs que celui du droit de travail, sur lequel portait la plupart des travaux que j'eus alors le loisir de consulter.

Je dus poursuivre en cherchant quelles pouvaient bien être les bonnes entrées pour mieux saisir cette notion d'entreprise de conviction comme catégorie d'entreprise que le droit venait, en quelque sorte, de consacrer en lui donnant une existence juridique « après les faits ».

En d'autres termes, cet objet pouvait-il se laisser percevoir dans sa matérialité, au-delà des notions d'ordre immatériel telles que « *des valeurs éthiques propres* », référées à la morale catholique affichée par la Fondation d'Auteuil ?

Et, dans le même ordre d'idées, en se demandant si le cas « Auteuil » était singulier dans l'univers des organisations catholiques, nous avons pensé qu'il n'était pas inintéressant, bien au contraire, de changer de terrain.

Ainsi, nous trouvant sur le terrain de « l'école de la seconde chance », nous nous sommes posés la question- qui semblait évidente- de savoir s'il ne serait pas judicieux de se transporter sur celui du premier choix par excellence (et « *fabrique de l'excellence* ») : le collège jésuite.

C'est alors qu'a surgi dans notre esprit une autre interrogation majeure : dans quelle mesure un établissement scolaire pourrait-il présenter et mériter la qualification d'entreprise d'abord, et celle de tendance ou de conviction ensuite ?

Par ailleurs, il nous a semblé, à première vue, qu'il n'y avait pas beaucoup de points de similitude entre les collèges jésuites et les écoles de la Fondation d'Auteuil en termes de moyens, d'effectifs et d'organisation...organisation, le mot était lâché.

L'organisation nous apparut dès lors comme une entrée intéressante, d'autant plus que l'une des sources créatrices du droit (la jurisprudence) les plus aux prises avec les réalités, devant trouver des solutions pratiques aux problèmes pratiques qui se posent -surtout devant « les silences de la loi » - invitait à prendre en considération « l'activité » de telles entités.

Un ouvrage du Professeur Desreumaux sur la Théorie des organisations (2<sup>ème</sup> édition 2005) nous fut alors recommandé, fort utilement car il nous a permis d'apprendre et de comprendre comment questionner l'existence des organisations.

D'ailleurs le reprenant dès mes premiers mois de thèse (j'utiliserai alors de manière permanente sa troisième édition), je dus noter ce qui allait me servir d'éléments d'orientation de ma recherche, ces termes que l'on trouve dès les premières pages introductives de l'ouvrage<sup>23</sup> :

*« Lorsque l'on s'intéresse aux organisations en tant qu'entités, on s'interroge naturellement sur leur nature et les motifs de leur existence, leur diversité et la possibilité de l'ordonner au moyen de typologies faisant ressortir points communs et spécificités, ce qui sous-tend leur dynamique ou leur trajectoire d'évolution ».*

Ainsi, de l'état latent dans lequel ils étaient, ces premiers questionnements subirent une première « métamorphose » au contact de ce premier terrain, au fil de mes premières interrogations et de mes premières lectures.

Au fond, c'est tout cela réuni qui a fait germer les premiers éléments de mon projet de thèse, lesquels sont allés ensuite de transformation en transformation, jusqu'à leur acceptation, après soumission, comme sujet de thèse.

Somme toute, ce sont ces premières interactions avec le terrain et ces premiers questionnements, tels qu'exposés ci-dessus, qui ont constitué pour nous autant d'éléments d'aide à la conception et à la construction de notre objet de la recherche, à partir des problèmes qu'il nous est possible d'identifier et de spécifier.

---

<sup>23</sup> Desreumaux, A., (2015), Théorie des organisations, EMS Management et société, Introduction, p.8



## ii) Formulation de la problématique

Le premier problème, le plus évident et le plus immédiat, est d'ordre tant théorique, lexical que terminologique, on l'a vu.

Un second problème, ne découlant pas nécessairement du premier, paraît se poser lorsque les entreprises de conviction, comme entreprise et, donc, organismes offreurs de biens et des services, interviennent sur les marchés.

Car, la finalité desdits marchés est plus en adéquation avec les buts de l'entreprise privée « axée sur le profit » que celles des entreprises de conviction qui ont leurs assises sur des valeurs éthiques, constitutives de leur raison d'être, qui semblent être antinomiques des notions de profit et de retour sur investissement.

Il semble donc avoir un écart entre la promotion d'une éthique mise en avant comme activité essentielle de l'entreprise de conviction, généralement appréhendée selon une spécificité morale impliquant le respect d'impératifs supérieurs, et les logiques des conventions consacrant l'entreprise privée et le marché.

Ici peut se nouer la tension entre le positionnement de ce type d'entreprise en figure alternative à celle - dominante- de la « grande entreprise » et l'assimilation des méthodes importées de cette dernière aux fins de légitimation. Ce qui risque d'apparaître comme la contradiction entre un être et un paraître, ce devoir-être conditionné par l'environnement.

Dès lors, pour expliciter d'avantage, il y a lieu de se demander si ces entreprises peuvent agir de manière éthique et humaine en société, la société d'aujourd'hui.

En d'autres termes, sont-elles à même de promouvoir un modèle économique ne visant pas prioritairement la maximisation du profit quand l'environnement sociétal est sous contrainte des principes de l'économie de marché ? Des principes qui orientent les comportements des organisations, comme ceux des individus<sup>24</sup>?

---

<sup>24</sup> Telle est notre définition de la société de marché empruntée à Karl Polanyi (1983), *La Grande Transformation*, Paris : Gallimard et dont on trouve les premières formulations chez Adam Smith pour qui le marché était la forme d'auto-organisation de cette société civile émergente qui cherchait à s'émanciper des autorités traditionnelles. Adam Smith décrivait en effet la société de son temps (1776) comme une *civil society*, un espace où « chaque homme vit d'échanges, devient dans une certaine mesure un marchand » ; « la société elle-même devient proprement une société commerçante ». (Smith, A. (1776), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction de P. Taieb, PUF, 1995, ici, p. 25.

Dès lors, dans quelle mesure, ces entreprises pourraient-elles symboliser le dépassement du clivage entre production marchande et production sociale ?

Telle que formulée, cette problématique impose de réinterroger l'entreprise pour questionner « l'entreprise de conviction » qui paraît en constituer une sous-catégorie.

### iii) Questions de recherche

À travers une question centrale simple, mais ample :

« **Qu'est-ce qu'une entreprise de conviction et quel peut être l'apport de son étude comme organisation aux connaissances en matière de théorie des organisations ?** », des questions sous-jacentes peuvent être soulevées relativement à la contribution que cette recherche entend apporter, notamment en termes à la fois de nécessaire clarification conceptuelle et de modèle pratique de compréhension des convictions en situation organisationnelle.

En effet, au-delà de ce questionnement premier, le travail de compréhension et d'explication à mener soulève plusieurs questions qui peuvent être déclinées comme ci-dessous :

- Comment les entreprises de conviction arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions qui ne peuvent que nécessairement naître entre production marchande et production sociale ?
- De quelle manière peuvent-elles concilier ou pas logique de rentabilité et logique de solidarité ? acceptabilité du marché sans réductibilité au marché ?
- Un modèle organisationnel de l'entreprise de conviction peut-il être trouvé et si oui en quoi et comment vient-il, de la marge du type dominant des organisations managées, modifier, enrichir ou non nos connaissances relatives au fonctionnement des organisations, donc du management ?

Pour ce faire, il faudrait interroger les modalités et la portée de modes de régulation coopératifs entre les acteurs socio-économiques locaux, en considérant les formes d'économie alternatives et leurs potentiels d'innovations, notamment sociales, dans leur volonté assumée de contrer les

---

Aujourd'hui Michel Calon (1999 ; 2017) parle de « l'emprise » des marchés ; Michael Sandel d'une société de marché définie comme « *un mode de vie tel que les valeurs marchandes s'insinuent dans le moindre aspect des affaires humaines jusqu'à ce que les relations sociales soient réaménagées à l'image du marché* » et Chaniel et Laville (2001) du projet libéral d'une société d'individus fondée uniquement sur la liberté négative et le paradigme de l'intérêt.

effets négatifs (et les méfaits ?) induits de l'économie de marché qui ont fini par atteindre la grande entreprise traditionnelle, « *institution cardinale du capitalisme* », pour citer à nouveau Perroux (voir page 17 ci-dessus).

Il conviendrait également d'investiguer les normes qui irriguent ces organisations à travers leurs processus et leurs dispositifs spécifiques de gouvernement comme entités agissantes (organisation) et organisantes (*organizing*) dans leurs écosystèmes et dans leur temps.

Tout ce qui précède impose de questionner les modalités et la portée de leur notion de responsabilité vis-à-vis de leur environnement d'institution incluse dans un ensemble social plus large.

Bien plus, telles que posées, ces questions imposent également d'explorer la littérature en vue d'identifier des thèmes qui puissent être en rapport avec le sujet et l'objet de la recherche, d'autant plus que le constat d'une certaine carence théorique ayant été fait, l'on ne peut que faire appel à des notions connexes.

En prenant comme point de départ la lecture de travaux menés dans certains champs particuliers des connaissances, l'on a voulu se donner les moyens d'approfondir et de mieux cerner les éléments de notre sujet de thèse et les contours de notre objet de recherche.

#### **iv) Revue de la littérature**

Il n'existe pas à proprement parler des données de la littérature sur notre objet en tant que tel, malgré la disponibilité, depuis les débuts des années 2000, des nombreuses études- dues surtout aux économistes- portant sur les ONG, voire les entreprises sociales et solidaires.

A première vue, comme objets, ces diverses organisations paraissent proches de celui de notre recherche, en raison, notamment, de leur commune opposition aux logiques pures de marché.

Cependant, les ONG comprennent un ensemble si disparate des structures et d'entités qui comprend des réseaux, des mouvements sociaux, des organisations professionnelles, sans compter des coopératives, des instituts de recherches et des fondations. Au point que les ONG sont souvent considérées comme une « catégorie par défaut » (Padis et Pech, 2004) s'appréhendant à travers une double négation : ni l'État, ni le marché.

Ainsi, un spectre aussi large d'organisations ne peut, à première vue, offrir la possibilité d'un état de l'art sur notre sujet de recherche, en dépit de ce qu'on peut en tirer quant au repérage des caractéristiques et des spécificités des organisations objet de de notre recherche.

De même, il existe une abondante littérature sur le « *faith-based organizations* »<sup>25</sup>, que l'on peut parcourir en partant de Jeavons (1994), un des premiers à avoir observé que les pratiques religieuses des membres de direction d'une organisation impactaient grandement les processus de gestion de celle-ci<sup>26</sup>.

Par la suite, Jeavons (1997) proposera les critères d'identification des organisations religieuses et leurs caractéristiques essentielles à travers sept dimensions, reprises par Sider et Unruh (2004) dans leur typologie, à savoir : « *une identité organisationnelle spécifique, la sélection des acteurs organisationnels (direction, bénévoles, bailleurs de fonds et clients), l'origine de ressources, les objectifs, les produits et les services offerts (en ce compris les « technologies spirituelles »)* »).

D'autres d'éléments influençant les processus décisionnels sont également pris en compte sont : le recours à la prière, le développement et le partage du pouvoir organisationnel<sup>27</sup>.

Pour leur part, Smith et Sosin (2001) ont également étudié plusieurs organisations à caractère confessionnel dans une optique d'explicitation de liens entre foi religieuse et entreprise. Et ce, à l'aide des éléments de foi religieuse pouvant impacter la culture des organisations qu'ils ont eu à observer.

---

<sup>25</sup> Najmul Hoda & Shankar Lal Gupta (2015), Faith-based Organizations and Micro-finance: A Literature Review, in *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 9. En ligne doi :10.5539/ass. V 11 n9 p245, URL : <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n9p245>, en dressent un large panorama qui a inspiré bon nombre de nos lectures citées ci-après.

<sup>26</sup> Voir Jeavons, T. H., (1994). *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian service Organizations*. Indianapolis: Indiana University Press.

<sup>27</sup>Cfr Jeavons, T. H., (1998). Identifying Characteristics of "Religious" Organizations: An Exploratory Proposal, In Demerath N. J. III, Hall, P. D., Schmitt, T. and R. H. Williams (Eds.), *Sacred Companies: Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organization*, New York: Oxford University Press, (p. 79-95); Jeavons, T. (2004). Religious and Faith-Based Organizations: Do We Know One When We See One? *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 140-145. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764003257499>; Sider, R., & Unruh, H., (2004), Typology or Religious Characteristics of Social Service and Educational Organizations and Programs. *Non-profit and Voluntary Quarterly*, 33 (1), 109-134, ici p. 111 (traduction libre). <http://dx.doi.org/10.1177/089976400325749>. Voir également Unruh, H. R. (2004). Religious elements of church-based social service programs: Types, variables and integrative strategies, *Review of Religious Research*, 45 (4), 317-335.

Après analyses et observations, ils ont conclu l'influence de la foi en termes du façonnage et de la conception de leur stratégie, aspects marquants de leur spécificité<sup>28</sup>.

Tous ces éléments réunis constituent la toile de fond qui éclaire la définition donnée par Clarke (2008) des *Faith-based organizations*, entendus comme des entités dont l'activité est informée substantiellement par les principes ou les éléments du corps de doctrine d'une foi ou d'une pensée religieuse :

*“a faith-based organization is any organization that derives inspiration and guidance for its activities from the teachings and principles of the faith or from a particular interpretation or school of thought within that faith”* (p. 6)<sup>29</sup> ; *“the faith element of the FBO is not an add-on to its development activity rather an essential part of that activity, informing it completely”* (p. 15).

The Corporation for National and Community Service américain considère, quant à lui, les FBO comme des organisations dont les valeurs et la mission sont inspirées par la foi ou les croyances religieuses.

Dans le même sens, elle range dans cette même catégorie celles des organisations qui sont issues des activités professionnelles menées par des organismes des confessions religieuses ou parrainées par elles. Ce qui a servi à la Banque Mondiale pour établir sa liste des FBO « internationales ».

Comme on le voit, ces données de la littérature montrent que les « *faith-based organizations* » sont porteuses des convictions centrées sur la foi religieuse, une perspective qui nous a paru par trop restrictive, étant donné que nous avons à considérer un panorama plus large des convictions : religieuses, philosophiques, morales, voire politiques, énumération non limitative, comme, au demeurant, l'y invite la définition de la jurisprudence Baby Loup, prise comme élément d'orientation de la recherche.

Plus, « *les activités professionnelles d'églises* » et des « *autres organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion* » n'ont pas forcément un caractère entrepreneurial tel qu'elles peuvent mériter d'être qualifiées d'« entreprise ».

---

<sup>28</sup> Smith, S. R., & Sosin, M. R. (2001). The Varieties of Faith-Related Agencies. *Public Administration Review*, 61, 651-670.

<sup>29</sup> Clarke, G. (2008). Faith-based Organizations and International Development. In Clarke & Jennings (Eds.), *Development, Civil Society and Faith-Based Organizations- Bridging the Sacred and the Secular*. London, Palgrave.

Devant une telle carence des données théoriques cursives, il a paru utile d'appréhender notre objet de manière « oblique », en tirant le meilleur parti possible de certaines conceptualisations et travaux empiriques accumulés sur des valeurs de dévouement, de générosité et de solidarité avec lesquelles les organisations à étudier ont nativement partie liée et qui ont le mérite d'être de nature transverse et d'avoir une certaine portée universelle.

Ce choix nous a conduit à porter d'abord l'attention sur les travaux théoriques conduits sur deux notions, retenues en raison de leur valeur paradigmatique : celles de don et de « communs ».

Sur le don, l'on a mis à profit le caractère pluridisciplinaire de leurs perspectives- économiques, sociologiques et anthropologiques- qui offre un élargissement aux sciences de gestion dont les cadres dominants restent encore les modèles classiques de l'échange marchand et de l'utilitarisme. Alors que l'échange est irréductible aux seules relations d'intérêt économique ou de pouvoir, aussi prégnantes soient-elles<sup>30</sup>.

Dans la même optique, l'on a passé brièvement en revue les travaux sur les communs, d'Ostrom aux auteurs plus récents, en privilégiant ceux qui proposent des éclairages intéressants pour appréhender les actions collectives organisées sur la base de valeurs de solidarité, de coopération en vue du bien commun<sup>31</sup>.

Ainsi, la lecture de ces différents travaux nous a offert la possibilité de nourrir notre réflexion et d'enrichir notre vision des entreprises à étudier, fondées en premier lieu sur des valeurs, avec une approche économique et sociale moins centrée sur le seul profit, plus axée sur l'utilité sociale.

Cette vision peut être également enrichie par la conceptualisation que peut fournir des notions issues desdites valeurs, telles que le dévouement, la générosité et la solidarité qui sont aussi

---

<sup>30</sup> Sur le paradigme du don : Borel, S., (2010), Sur le paradigme du don. Dissertation, *Revue du MAUSS*, avril [en ligne] <http://www.journaldumauss.net> Par ailleurs, sur les questions qui y sont liées telles que l'intérêt, le désintéressement et l'utilitarisme, voir : Caillé, A., (2005), *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, Paris : La Découverte et, dans une approche plus globale : Chaniel, P. (2008) (dir.), *La société vue du don, manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris : La Découverte/M.A.U.S.S

<sup>31</sup> Voir Ostrom E. (1990), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Cambridge, University Press ; Bruxelles : 2010, éd. De Boeck, pour la traduction française. Lire aussi : Ostrom, E. et Hess, Ch. (2003), What is Commons ? "Ideas, artefacts and facilities: information as a common-pool resource", *International association for the study of common property*; Cornu, M., Orsi, F. et Rochfeld, J. (sous la direction de) (2017), *Dictionnaire des biens communs*, Paris: Puf; Dardot P. et Laval C. (2014), *Commun, Essai sur la révolution du XXIe siècle*, Paris: La Découverte; Thomé, P. (2016). *(Biens) communs, quel avenir ? Un enjeu stratégique pour l'économie sociale et solidaire*. Editions Yves Michel.

celles sur lesquelles est assise la théorie des communs, dans une de ces acceptions possibles, à savoir la conception de l'accès équitable et bénéfique de ressources communes, « *biens communs* » au profit du plus grand nombre possible des membres d'une société.

Pour commencer par la notion de don, il faut de prime abord noter sa grande complexité, plusieurs niveaux de réalité pouvant être présents : le don-échange, le gratuit et le non-marchand, par exemple, qui sont autant des réalités distinctes, à appréhender selon des paradigmes distincts, tel que l'ont montré les analyses de Masclef<sup>32</sup> et qui imposent de tenir compte de toutes les logiques possibles de l'échange -l'échange marchand autant que le don (avec réciprocité ou sans réciprocité).

L'on pourra ainsi tenter d'appréhender la vie concrète des nouvelles formes d'organisation, dont celle qui fait l'objet de la présente recherche, dans laquelle phénomènes organisationnels, économiques et éthiques sont intimement imbriqués.

Sur le « don gratuit », altruiste, sans réciprocité, Kolm et Mercier (2006)<sup>33</sup> le distinguent du don réciprocaire et font correspondre cette distinction à la présence ou à l'absence de réciprocité, ce qui constitue au plan théorique un apport important en termes d'éléments d'explication du concept<sup>34</sup>.

Selon Dhikman S. (2010) et Schwartz B. (1967), le don gratuit manifeste la personne du donneur qui s'exprime tout entier à travers cet acte unilatéral, en exerçant une influence sur son environnement.

Pour Frémeaux et Michelson (2011), il constitue un phénomène identitaire dans la mesure où il révèle l'auteur de cet acte dans ses « *dimensions intra personnelles* », lui conférant du coup une dimension « existentielle », ayant partie liée avec les valeurs ainsi que les convictions dudit donneur, l'intention morale première de ce dernier étant le don en soi qui peut aller jusqu'à la remise de soi, le don de soi.

Dans cette perspective, le don gratuit revêt indiscutablement un caractère moral, une orientation « vertuiste » qui se détache des considérations utilitaristes pour se rapprocher d'un sens religieux.

---

<sup>32</sup> Masclef, O. (2013), Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences, in *Économies et Sociétés*, Série K « Économie de l'entreprise », K, 22, 1, p. 7-31.

<sup>33</sup> Dans leur *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity* (2 volumes).

<sup>34</sup> Hann (2006), quant à lui, oppose réciprocité et don désintéressé ; Davies et al. (2010) distinguent don relationnel et don transactionnel et Frémeaux et Michelson (2011) différencient don échange et don existentiel.

Un sens religieux qui implique l'accomplissement de soi, lequel ne peut être rendu possible que par un investissement dans ce qui dépasse les intérêts purement matériels, du reste fort restreints et fort égoïstes.

Sens éthico-religieux serait d'ailleurs le terme plus approprié, étant donné qu'on peut y déceler les traces de la synthèse et du croisement opérés entre l'éthique antique et la doctrine morale chrétienne, à travers le geste généreux et bienfaisant inconditionnel, au cœur tant de la pensée éthique antique que de la morale chrétienne, à sa racine.

Ainsi, à titre illustratif, il est possible de saisir la place tout à fait centrale qu'occupent les concepts de vertu et de *philia* chez Aristote, Platon ou Sénèque et les stoïciens, en invoquant pour illustration le concept de bienfaisance.

Ce concept est entendu, dans la perspective stoïcienne, comme la propension au don exempt de tout « vil » calcul et de toute attente de paiement en retour, aspect central chez Sénèque et qu'on peut trouver dans son traité *De Beneficiis*, Des Bienfaits, qui contient l'essentiel de la morale stoïcienne (voir ci-dessous, page 58, pour une citation plus complète).

L'on peut aussi invoquer une notion comme celle de la grâce - *gratia* vient de *gratuitas*, gratuité- qui ne deviendra évangélique que postérieurement, fort développée, par exemple, à maints endroits du corpus paulinien.

Traduites en univers des entreprises de conviction, cette générosité et cette bienfaisance inconditionnelle peuvent être vue à travers la figure de leurs fondateurs qui peut être assimilée, de ce point de vue, à celle du donateur.

En effet, on peut poser que « *L'entrepreneur est tout autant homo donator que homo economicus* », comme l'écrit Masclef (2001)<sup>35</sup>, étant donné que le don-échange - qui a également valeur de paradigme [(Karsenti (1994, 1997) et Tarot (1999)] - et le don gratuit peuvent exister concomitamment en entreprise<sup>36</sup>.

L'on peut aussi voir dans le fondateur de l'entreprise de conviction un détenteur de talents dits « innés », des « dons » offerts (par la Nature ou la Divine Providence), c'est-à-dire un charisme, cette espèce de conviction si particulière, fruit d'une illumination qui persuade le sujet d'être

---

<sup>35</sup> Masclef, O., (2001), The Entrepreneur as a Giver? – Proposition for a Theory of the Entrepreneur and the Process of Economic Development, *Babson conference*, Jonkoping, Sweden, 13-17 juin.

<sup>36</sup> Comme tendent à le démontrer certaines recherches récentes que cite Masclef, O., (2013), Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences, doc.cit. (N. 33).



investi d'une mission de salut pour ses semblables, ceci appelant chez lui un don en retour, lequel se traduit par une vocation assumée de pourvoyeur des « biens de salut » au profit des autres.

Cependant, Derrida émet une opinion contraire et invite à questionner les motivations profondes du donateur qui, par ses dons, peut se payer « *d'une reconnaissance symbolique* », cette sorte d'auto reconnaissance, dans laquelle il est permis de voir « *l'image gratifiante de la bonté ou de la générosité, de l'être-donnant qui, se sachant tel se reconnaît circulairement, spéculairement dans une sorte d'auto reconnaissance, d'approbation de soi-même et de gratitude narcissique.* »<sup>37</sup>.

Pour cet auteur, ceci est de « *l'ordre de l'échange et de la dette, la loi ou l'ordre de la circulation où s'annule le don.* »<sup>38</sup>. Ce qui nous montre combien les fondements du don posent problème, car le don ou l'échange-don, qui peut porter sur des biens économiques et sur des biens non économiques tels que des biens symboliques, peut-il être totalement gratuit ?

Dans le même ordre d'idées, l'on peut se demander si le don intégral et sans réciprocité est possible en entreprise. Autant de questions qui imposent la nécessité de l'adoption d'une posture critique.

S'agissant de l'approche théorique des « communs », elle part du constat que l'usage des terres communales - *commons* en anglais- était partagé dans les sociétés rurales de l'Europe préindustrielle, dans celles de l'Angleterre principalement, sans appropriation individuelle avant leur « enclosure » (en somme, leur privatisation)<sup>39</sup>.

À partir de cette donnée historique, les travaux ont porté initialement sur des biens fonciers et locaux avant de s'étendre, après la constitution d'un champ d'études spécifiques- avec l'École de Bloomington- sous l'impulsion de Elinor Ostrom et de son œuvre pionnière<sup>40</sup>, à toute ressource vitale, qu'elle soit naturelle ou culturelle ou encore immatérielle, comme les « communs de la connaissance »<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> Derrida J. (1991), *Donner le temps. I. La fausse monnaie*, Paris : Galilée, p.38

<sup>38</sup> *ibid.* p. 26

<sup>39</sup> Sur un plan historique, lire Locher, F. (2016), *Third World Pastures. The Historical Roots of the Commons Paradigm (1965-1990)*, *Quaderni Storici*, vol. 2016/1, p. 303-333.

<sup>40</sup> Il n'est pas exagéré de trouver que la publication en 1990 de *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, op.cit. (voir n. 21) permet à Elinor Ostrom de donner un second souffle à la théorie des communs.

<sup>41</sup> Ici aussi, c'est à Ostrom (et Hess) que l'on doit cette extension : Ostrom, E. et Hess, C. (2007), *Understanding Knowledge as Commons : From Theory to Practice*, MIT Press. *En guise de développement plus récent*, lire

Malgré leurs différences d'approches, les nombreux auteurs à l'intérieur de ce champ d'études, s'accordent largement sur la caractérisation des communs à travers deux critères fondamentaux, à savoir, le double principe de non rivalité et de non exclusion, tel que l'avait déjà théorisé Samuelson (1954). Et ce, en montrant que l'usage d'un bien par les uns n'en prive pas les autres, ce qui logiquement entraîne le principe de la non éviction de certains par l'argent, notamment par les prix des biens.

Pour bon nombre de ces auteurs également, la viabilité d'un commun suppose l'existence d'une communauté. C'est ainsi que pour Linebaugh (2008), « *il n'y a pas de communs sans communauté* »<sup>42</sup>, étant donné qu'une ressource détenue collectivement ne peut être maintenue que lorsqu'elle est collectivement gérée, grâce à une gestion communautaire qui requiert l'implication des individus concernés ainsi que leur participation comme partenaires (Coriat 2010, 2015).

Ceci nécessite, selon Bollier (2003, 2007 et 2014), la production d'une société de coopération et de partage dans laquelle des relations sociales ont un ancrage moral et reposent sur les valeurs de partage, de collaboration, de loyauté et de confiance mutuelle. Pour garantir un accès équitable et bénéfique aux communs et un usage individuel (et non marchand) des *commoners*.

À l'opposé de ces différentes conceptualisations, il faut noter la vision « tragique » de Garrett Hardin qui a théorisé, avant Ostrom, « la tragédie des communs » en partant d'un modèle abstrait, celui de l'usage abusif de pâturages communs par des bergers, chacun cherchant à y nourrir le plus grand nombre d'animaux au point de réduire la quantité d'herbe disponible<sup>43</sup>.

Selon Hardin, à la racine, l'usage d'un bien commune comporte des risques de sa surexploitation et de son épuisement. En induisant un mode de gestion qui, tout en le rendant disponible et profitable pour tous, ne prévoit et n'édicte ni des mécanismes de contrepartie, ni de devoirs envers la communauté. Ce qui fonde sa conclusion : « *le libre usage des communs conduit à la ruine de tous* ».

---

Coriat, B. (2012), La construction de communs comme alternative à la privatisation des connaissances : promesses et difficultés, 2<sup>e</sup> colloque Genopole-IFRIS « Sciences de la vie en sociétés », 8 décembre 2011. Consultable à l'adresse <http://www.mshparisnord.fr/ANR-PROPICE/documents.html>

<sup>42</sup> Linebaugh P., (2008), *The Magna Carta Manifesta*, University of California Press

<sup>43</sup> Hardin G.J., (1968), The tragedy of the commons, *Science* 162 (3859), 1243-1248, doi: 10.1126/science.162.3859.1243. Une étude critique récente de cette thèse de Hardin se trouve dans Locher, F., Les pâturages de la guerre froide,

Ce modèle a été réfuté au plan empirique par Ostrom et Hess<sup>44</sup> qui lui ont opposé la réalité des "communs réels" qui ne sont pas uniquement des ressources disponibles, mais avant tout des lieux de négociations qui appellent une gouvernance économique communautaire, ces biens étant gérés par des individus qui communiquent et parmi lesquels une partie au moins n'est pas guidée par un intérêt immédiat, mais par un sens collectif<sup>45</sup>.

L'on peut donc inférer que l'existence viable d'un commun implique gouvernance et, partant, l'organisation d'une action collective. Avec des agencements de rapports sociaux, des systèmes de règles sociales, bref « une structure de gouvernance » identifiée, dont l'autorité est admise et qui dispose d'un pouvoir effectif de faire respecter le faisceau de droits afin d'en garantir l'effectivité.

Ce qui précède montre bien que l'élément « gouvernance » est déterminant pour caractériser un commun et, surtout, le distinguer « d'un bien commun » dans la mesure où toute ressource collective n'est pas nécessairement gouvernée. Par ailleurs, « un commun » n'est pas non plus à mettre sur le même plan que « le bien commun », une notion morale et de philosophie morale.

Cependant, cette acception morale du bien commun, particulièrement définie dans la doctrine sociale de l'Église comme « l'ensemble des conditions sociales permettant à la personne d'atteindre mieux et plus facilement son plein épanouissement »<sup>46</sup>, participe de la dimension sociale et communautaire du commun et en apporte une meilleure compréhension au plan éthique.

Étant donné qu'aux critères de non rivalité et de non exclusivité des communs, cette doctrine de l'Église ajoute, avec l'énoncé de la notion de bien commun vécu, une vision altruiste qui pose la jouissance d'autrui comme la condition nécessaire de sa propre jouissance<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Dans leur ouvrage *Understanding knowledge as a commons*, op.cit. L'on peut également trouver une étude critique de cette thèse de Hardin dans Locher, F. (2013), Les pâturages de la guerre froide. Garrett Hardin et la Tragédie des communs, *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 2013, 1, p. 7-36

<sup>45</sup> « *Que cette gouvernance s'effectue par simple respect de traditions ou conventions ou qu'elle s'exerce à travers des comités et de la délibération explicites, elle a pour fonction d'assurer le respect des droits et obligations des insiders (commoners) comme des outsiders (personnes et communautés n'ayant pas a priori de droits sur la ressource du commun)* ».

<sup>46</sup> Cf. Encyclique *Mater et Magistra*, 1961, § 164 qui en fait un principe dont découle la dignité, l'unité et l'égalité de tous les hommes.

<sup>47</sup> *Ibid.*, § 165 « *Une société qui, à tous les niveaux, désire véritablement demeurer au service de l'être humain, est celle qui se fixe le bien commun pour objectif prioritaire, dans la mesure où c'est un bien appartenant à tous les hommes et à tout l'homme* ». Dans ce sens, Tirole (2018), analyse le bien commun en faisant appel aux notions de convergence entre l'intérêt général et l'intérêt particulier et de construction d'institutions visant à les concilier, l'objectif ultime étant « *de rendre le monde meilleur* », l'objet même des Sciences économiques.

Il y a donc indubitablement, s'agissant de cette existence viable des communs, une dimension à la fois organisationnelle (une action humaine collective, des buts, des règles, des actes ainsi que des acteurs) et institutionnelle (des valeurs, des agencements sociaux et un service de l'intérêt général).

Ce qui offre les moyens de penser des modes de propriété alternatifs à l'appropriation exclusive qui sont au principe de cette forme organisationnelle dominante qu'est l'entreprise capitaliste.

Comme théorie et comme mouvement, la notion de « communs » peut donc enrichir l'analyse et renouveler la réflexion sur les entreprises et les organisations.

Toutes ces données historiques de base sur les notions de don et des « communs » invitent à adopter une perspective historique, utile pour tenter de conceptualiser les organisations à étudier dans la mesure où l'on peut se fonder autant sur des faits historiques que sur des normes d'action (et ce qui s'insinue derrière elles).

Des éclairages sur les aspects notionnels à partir des concepts pourront ainsi être apportés tandis que les descriptions des réalités matérielles, sur la base des données empiriques à constituer pourront être restituées.

L'intérêt de cette perspective d'historicisation d'un objet actuel d'étude dans un domaine de sciences de gestion est double :

- en restituer, d'une part, la dimension naturelle de séquence historique, avec des débats théoriques et institutionnels ainsi que des cadres pratiques de leur conception et de leur diffusion, historiquement situés ;
- et, d'autre part, poser la question de sa relecture face aux défis et enjeux actuels, en prenant appui sur cette restitution des manières de penser et des formes de problématisation dont il a fait l'objet en son temps.

Ici, il nous faut faire nôtre la position de Gilles Garel au regard de « l'objet » que l'on historicise, lequel estime indispensable, pour ce faire, de poser au préalable les ingrédients nécessaires à la fonder et, donc, dépasser une simple analyse chronologique avec adjonction pure et simple d'un jugement de valeur<sup>48</sup>. Nous y reviendrons.

---

<sup>48</sup> Réf. Garel, G., (2003), Pour une histoire de la gestion de projet, *Gérer et Comprendre*, décembre 2003, p. 77-89. On y reviendra.

Autour de la notion de « bien commun », c'est toute la réflexion tant sur les biens et les services publics que les formes d'organisation de la solidarité qu'il convient de reprendre à nouveaux frais.

Au total, les différents contenus de ces divers travaux consultés recourent assez largement notre position de départ-double- relativement aux questions majeures de notre thème de recherche, à savoir les capacités de certaines formes d'organisation d'agir de manière éthique et humaine en société, la société de marché d'aujourd'hui, en premier lieu.

En second lieu, la possibilité d'existence d'une logique de solidarité face à la logique de rentabilité, induite par le règne de la marchandise et de la marchandisation croissante des relations sociales impactant les agir organisationnels et individuels.

En guise de lectures complémentaires, d'autres travaux portant sur certaines conceptions d'entreprise ayant un certain lien avec notre objet ont été passés en revue.

Et à ce propos, une forme particulière d'entreprise paraît avoir des rapports étroits avec les entreprises de conviction: il s'agit des entreprises de communion (Edec), inspirées par la doctrine sociale de l'Église Catholique et la tradition médiévale de « l'économie civile », lesquelles peuvent être rattachées aux courants humanistes ou à celui de l'économie dite vertueuse, hors économie sociale et solidaire (ESS).

La doctrine de ces entreprises, initialement fixée à Naples au XVIII<sup>ème</sup> siècle par le Père Antonio Genovesi à l'aide d'une synthèse entre l'éthique aristotélicienne et l'anthropologie chrétienne, a permis la constitution d'un courant de recherches au sein de l'économie dite civile italienne.

Parmi les travaux, on retiendra ceux de Bruni, de Luigino, Uelmen et Amelia (2006) et ceux de Zamagni (Ed, 1995) et d'Elgar, Hants et Zamagni (2006), qui tendent à montrer que le don dans l'entreprise de communion n'est pas envisagé comme un acte philanthropique externe, mais considéré comme relevant de sa finalité même et de sa culture.

En application de cette notion du don comme principe informant leur vie organisationnelle, et à titre purement illustratif, on peut citer l'obligation que s'imposent les entreprises de communion de réserver une part des bénéfices dégagés, déduction faite de la fraction affectée

aux investissements, à l'aide aux exclus et à la diffusion d'une « *culture basée sur les valeurs du don, de l'intégrité et du respect de chacun, parmi ceux qui donnent comme parmi ceux qui reçoivent.* ».

Cette vision rapproche l'entreprise de communion des utopies entrepreneuriales, récemment étudiées par Trouvé (2005 et 2007), avec des questionnements et des hypothèses analogues à certaines de nos positions théoriques de départ quant aux formes d'organisation et aux contenus d'activité au sein des entreprises à étudier.

S'agissant des utopies entrepreneuriales, Trouvé a eu à observer des pratiques alternatives d'organisation et d'activité en cohérence avec une visée de la transformation radicale des rapports sociaux de production.

En définitive, toutes ces diverses données de la littérature recueillies, qui se recoupent assez bien dans les rapports qu'elles entretiennent d'une façon ou d'une autre avec les différentes dimensions de notre question de recherche, serviront à réinterroger l'entreprise.

Cette réinterrogation portera autant sur la prégnance du modèle marchand, de son impact sociétal et de la question morale qui y est liée que relativement à l'appréhension des organisations à vocation sociale et de leurs valeurs éthiques congénitales.

Aussi, le cadre de référence découlant de cette revue des travaux doit-il permettre de croiser des regards théoriques divers afin de mieux affiner et de mieux centrer la perspective particulière de la présente recherche, en affichant les théories et les auteurs mobilisés pour un ancrage scientifique dans des champs particuliers des connaissances.

Dans cette optique, sur le socle des sciences de gestion et des théories des organisations, les acquis théoriques des autres sciences sociales viendront enrichir notre option d'un pluralisme, tant intra disciplinaire qu'interdisciplinaire.

Pour ce faire, les courants théoriques à même de fournir les éléments permettant de croiser plusieurs perspectives ont été privilégiés, en vue de disposer d'un cadre de référence théorique suffisamment large et ouvert plutôt que celui constitué « *d'une théorie forte qui dicte trop les résultats à atteindre* », comme le recommande Mucchielli (2005).

## v) Cadre théorique

En construisant ce cadre de référence, l'objectif majeur poursuivi est de disposer d'un corpus pour l'explication et la compréhension de notre objet en combinant différentes approches : théories des organisations et approches institutionnelles, mais aussi approches sociologiques et juridiques.

Il sera aussi fait appel aux notions empruntées à la sémiologie (voir à la biologie) ainsi qu'à la linguistique, les mots, la langue et les signes faisant partie de toute une rhétorique managériale, tel que l'ont montré certaines recherches récentes<sup>49</sup>.

En inscrivant ces acquis théoriques dans notre cadre conceptuel, nous voulons en même temps nous munir des clefs d'interprétation des données empiriques que nous aurons à recueillir.

Ceci constitue une exigence fondamentale, car, ayant à étudier un domaine aussi nouveau, du moins non encore couvert par la discipline, il a paru utile de puiser dans les théories de référence utilisées dans les travaux portant sur les entreprises comme régime d'action collective organisée et organisante.

Aussi, certaines des sources bibliographiques mobilisées dans cette thèse ne comptent-elles pas forcément parmi les plus récentes ; elles se focalisent souvent sur des auteurs dont nous avons considéré les ouvrages comme des « fondamentaux », car, notamment, ils nous permettent de mieux saisir l'essence de notre objet de recherche.

Parmi les acquis théoriques mobilisés, on peut citer principalement ceux issus des théories de l'action, des courants d'inspiration institutionnaliste et des courants critiques.

### **Approches « actionnistes » de l'entreprise**

Considérer l'entreprise comme un ensemble humain constitué en système d'action collective, c'est l'appréhender à partir de l'action des différents acteurs qui la composent.

C'est également avoir une vision fonctionnaliste de cet ensemble, celui-ci étant doté d'organes interdépendants d'agencement des fonctions à remplir et muni des dispositifs de structuration et d'assignation des positions en vue de l'activité poursuivie.

---

<sup>49</sup> Par exemple, la thèse récente de David Chopin. *Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion* (1910-2010). Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers-CNAM de Paris, 2017.

Telle est l'approche – valable pour tout système social, qui sera considéré ici. Elle est issue des travaux de sociologie de l'action, de Talcott Parsons à Crozier en passant par Touraine.

Mais, l'on peut également trouver semblable approche, avec des nuances, dans les travaux de Barnard pour qui des organisations sont à considérer comme un système coopératif (1938)<sup>50</sup>. Ils constitueront l'une de nos références centrales.

Dans la perspective barnardienne, l'entreprise comme toute organisation est un système coopératif dans la mesure où sa structure, ses fins ainsi que son système des rôles et des statuts sont (pré)formatés pour une collaboration interindividuelle.

Cette prédétermination, une prédestination en quelque sorte, pour la coopération est saisissable à travers les actions (et les résultats des actions) des acteurs engagés (et s'engageant) pour assumer les rôles et réaliser les fins à la fondation de l'entreprise. (TFOE, 98-99 ; TFOE, 252).

Cette façon de voir permet de saisir le passage de l'action collective à l'organisation, en distinguant l'action collective de l'action collective organisée et, finalement, de l'organisation.

Dans la même mesure, les contextes d'action constituent un critère décisif de différenciation, eu égard aux dimensions distributives des champs d'action :

- le stade élémentaire d'interactions des individus comme participants à l'action collective, avec des objectifs fixés et partagés ;
- le niveau de l'action organisée où l'intention (et l'intérêt) consciente de coopérer est érigée en système, avec des processus adaptés, ainsi que des règles, des procédures, des pouvoirs répartis et impartis à des organes de gouvernance chargés d'assurer la réalisation du but commun assigné à l'organisation.

Plus, dans l'optique de cette recherche, nous retiendrons également de la doctrine de Barnard l'importance du « facteur moral », référée à la notion de vertu chez Aristote, comme contribution primordiale pour faire advenir « l'action coopérative », dans un type d'organisation ayant un caractère moral en raison des retombées morales de ses activités.

---

<sup>50</sup> Lire Barnard, C.I., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press (TFOE, dans la suite du texte, sauf indication contraire) ; du même : (1948) *Organization and Management : Selected papers*, Cambridge : Harvard University Press. En guise d'introduction aux travaux de Barnard, lire: Wolf. W.B. (1974), *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*. NY: Cornell University Press, Ithaca; Williamson, O.E., (1995), *Introduction*. In Williamson, O.E., (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York: Oxford University Press; et Mahoney, J. T. Godfrey, P., (2014), *The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic*, [En ligne]: URL: [http://business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/14-0100.pdf](http://business.illinois.edu/Working_Papers/papers/14-0100.pdf)



Car, dans ce genre d'organisation, ce qui est visé c'est plus de bien-être et d'utilité sociale que la recherche de rentabilité ou de maximisation des gains. Ce qui implique une certaine responsabilité morale de l'organisation.

*« As social systems, organizations give expression to or reflect mores, patterns of culture, implicit assumptions as to the world, **deep convictions**, unconscious beliefs that make them largely autonomous **moral institutions** on which instrumental political, economic, religious, or other functions are superimposed or from which they evolve. » (P. 162, souligné par nous).*

Et, plus loin, Barnard de souligner l'importance de la foi dans des telles organisations, la foi qui va plus loin que la simple confiance.

*« to inspire cooperative personal decision by creating faith: faith in common understanding, faith in the probability of success, faith in the ultimate satisfaction of personal motives, faith in the integrity of objective authority, faith in the superiority of common purpose as a personal aim of those who partake in it » (p.259).*

Le système coopératif de Barnard constitue donc un cadre analytique permettant autant l'approche de l'entreprise qui vient d'être esquissée que l'abord de quelques problèmes théoriques récurrents dans la littérature des sciences de gestion que sont, notamment, l'idée de l'entreprise comme communauté et sa perception à la fois comme organisation et institution et la critique de l'action organisée.

En mettant en avant les valeurs et les idéaux dans l'organisation, c'est toute la question du rapport de soi à l'autre qui peut en même temps être posée, en pensant l'entreprise comme communauté (Cohendet P., Diani M. (2003), Bessire D., Mesure H. (2009).

Et en posant la question de cette façon, les entreprises et les organisations peuvent être vues à travers l'éthique de la sollicitude qui matérialise l'attention et le soin que se portent donneurs et receveurs, tels que objectivés par la théorie du « care » qui interroge, au fond, les buts de l'action comme « *une activité caractéristique de l'espèce humaine qui inclut tout ce que nous faisons en vue de maintenir, de continuer ou de réparer notre "monde"* (Tronto).

En définitive, l'approche de l'entreprise comme un ensemble humain constitué en système d'action collective requiert de saisir l'importance de son inscription dans la durée et dans un cadre social large, comme institution au milieu d'autres institutions, une vision fonctionnaliste de l'entreprise ne devant pas en occulter la dimension institutionnelle.

## **Théories institutionnelles et néo institutionnelles de l'entreprise**

Adopter une perspective institutionnelle consiste en l'appréhension des entreprises à la fois comme organisations et comme institutions. Ce qui signifie que les systèmes de règles sous lesquels elles opèrent sont produits par elles-mêmes.

C'est également considérer que cette production de règles constitue une normative d'origine interne – d'où l'appréhension de ces normes comme originales- à même de structurer l'entreprise et d'assurer la coordination entre les acteurs en leur sein.

Ceci nous conduit à considérer tout l'intérêt que peut avoir, comme référence théorique fondatrice, la théorie de l'institution et de la fondation du doyen Hauriou (1910)<sup>51</sup> pour qui « *une institution est une idée d'œuvre<sup>52</sup> ou d'entreprise qui se réalise et dure "juridiquement* » dans un milieu social.

Hauriou en conclut que la réalisation de cette idée produit nécessairement des manifestations de communion entre les membres du groupe social intéressé.

Il en déduit également que l'œuvre a forcément un moment de sa « fondation », celui où l'idée se détache de son fondateur pour accéder à l'autonomie juridique, faisant ainsi apparaître l'institution naissante aux autres entités juridiques existantes.

Les acquis théoriques issus des travaux de Commons (1935) éclairent de manière encore plus explicite la perspective, essentiellement à travers deux notions :

- d'abord, celle de « *going concern* » qui permet de distinguer, dans une optique organisationnelle, deux formes essentielles d'action collective, à savoir :
- les « *actions collectives inorganisées* » produisant des règles informelles de conduite ;
- et les « *actions collectives organisées* » dont relèvent les entreprises (« *corporate actors*») créatrices des règles formelles adossées à des entités collectives.

---

<sup>51</sup> Hauriou, M (1925), La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social, *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 23, Paris : Librairie Blond & Gay. Pour une présentation d'ensemble de la doctrine d'Hauriou, voir Millard, E. (1995) et, de manière plus générale, Gurvitch, G. (1931) chez qui on trouve un exposé des diverses théories de l'institution. Cette doctrine est aussi exposée par l'école française de l'objectivisme juridique ou par Weinberger, O. (1989) qui établit une synthèse des institutionnalismes juridiques ou encore par Lochak, D. (1993), dont l'article "Institution " dans le *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit* apporte à la matière un éclairage à la fois juridique et sociologique.

<sup>52</sup> Cette notion-clé de « l'idée d'œuvre » a servi de matériau de base à la conception de l'organisation sociale du Sillon et de fondement de ce qu'elle a nommé son « âme commune ».

- ensuite, la notion de (« *ongoing social orders* ») qui autorise de considérer l'entreprise comme un cas particulier d'institution sociale, le processus de création de règles qui se déploie en son sein étant un processus de niveau institutionnel inséré lui-même dans un tout institutionnel.

En sus de ces deux apports théoriques majeurs, on peut citer ceux des différents auteurs qui ont eu à considérer les aspects institutionnels de l'entreprise<sup>53</sup>.

On citera Touraine qui, trouvant que l'organisation ne pouvait se réduire à « *une simple collection d'individus ou de groupes* » (1965), qualifiait déjà l'entreprise comme institution sociale des sociétés modernes avancées.

La référence à Sainsaulieu (1988) est également indiquée, compte tenu de l'intérêt qu'il y a, comme il y invite, de passer « *d'une compréhension organisationnelle à une approche institutionnelle* » du développement des entreprises, celles-ci devant être considérées comme à la fois issues de la société et parties prenantes de celle-ci. Étant donné qu'elles sont une « *affaire de société* » (1990).

A cela répond, en écho, l'invitation de Laville (2005) à cesser, dans les recherches sur les services, de se focaliser uniquement sur le regard organisationnel pour y réintroduire une dimension institutionnelle.

#### - **Des approches néo-institutionnelles**

Quant à l'approche néo-institutionnelle de l'entreprise, il importe d'abord de souligner l'objectif global visé par cet important courant de recherche et qui est au principe de son programme de recherche, à savoir le renouvellement de la perspective institutionnelle.

C'est ce que semble d'ailleurs suggérer le préfixe néo issu du grec *néos* qui exprime la nouveauté et, particulièrement, ici dans le monde des théories, l'appui sur une école de pensée que l'on compte renouveler en la dépassant.

---

<sup>53</sup> Pour des plus amples développements théoriques sur l'approche institutionnelle des firmes, lire Juan, S., (2006), Le combat de l'Organisation et de l'Institution, Sociologie [En ligne], URL : <http://Sociologies.Revues.org/582>, mis en ligne le 22 octobre 2006, consulté le 10 août 2017 ; voir aussi Bernoux, P., Jemmaud, A., Kirat, T., Lequin, Y., Livian, Y-F. et al. (1996), *Entreprise, institution et société*. [Rapport de recherche] Ministère du travail, halshs- 00812529.

En effet, sans remettre en cause le caractère institutionnel de l'organisation, comprise comme élément d'un ensemble plus large et plus englobant, la théorie néo-institutionnelle veut dépasser la vision - par trop mécaniste- qui était celle des théories institutionnelles.

Cette théorie s'est donnée comme tâche d'étudier plus finement les processus de transformation de l'organisation en institution, généralement considérés comme l'aboutissement d'une visée de l'inscription dans la durée et de la perpétuation d'une espèce organisationnelle, créée à l'origine pour l'atteinte des objectifs bien spécifiques.

Ce sont, sans conteste, les travaux de Coase, notamment *The Nature of the Firm* (1937), abordé en introduction, qui constituent avec ceux de North (1981) l'ancrage théorique fondateur du courant néo-institutionnaliste au cours de la décennie 1980.

Cependant, l'apport de Williamson (1975) a été déterminant pour initier ce projet de dépassement (si pas de rupture) tant de la vision institutionnelle ancienne représentée par Commons dont nous venons de parler (ou de Veblen) que de l'approche néoclassique.

Selon Williamson, cette dernière approche ne faisait pas suffisamment droit à la place prise par les institutions et les organisations et à leur rôle, joué « *dans le fonctionnement effectif d'une économie de marché* »<sup>54</sup>.

En Economie Politique, le renouvellement a conduit à une remise en question des courants de recherches néo-classiques, alors dominants au plan des théories économiques de l'entreprise, et a abouti à la constitution d'un courant « néo-institutionnel ».

Ce courant « néo-institutionnaliste » a su, en combinant diverses approches (coûts de transaction et coûts de l'agence, par exemple), faire émerger une théorie moderne de l'entreprise<sup>55</sup>.

En théorie des organisations et en management, ce sont surtout les travaux de Di Maggio et Powel (1991) qui ont favorisé la réception de l'approche néo-institutionnelle au sein des courants majeurs de ces disciplines.

---

<sup>54</sup> Menard, C. (2003). L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, *Cahiers d'Economie Politique / Papers in Political Economy*, 44(1), 103-118, doi :10.3917/cep.044.0103

<sup>55</sup> Lire à ce sujet Gabrié, H et Jacquier, J.L., (1994), *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Préface de Herbert. A. Simon, Paris : Economica/Gestion

Ainsi, dans l'optique du passage de l'organisationnel à l'institutionnel, une notion est devenue tout à fait centrale pour les néo-institutionnalistes, celle du travail institutionnel (et d'entrepreneur institutionnel).

Le travail institutionnel se caractérise par des créations des pratiques et des régulations que leurs créateurs et leurs concepteurs font légitimer par des nombreux mécanismes de légitimation sociale : constitution des audiences, des réseaux ou appels aux parties prenantes pour asseoir une crédibilité et en jouir durablement.

C'est dire que, au lieu de se focaliser sur les aspects institutionnels acquis des organisations, le courant néo-institutionnaliste s'est attaché au caractère itératif de l'action au sein des organisations.

Et, les étudiant ainsi dans la durée, il est parvenu à dresser le constat de leur tendance à l'homogénéisation au vu des pressions institutionnelles qu'elles subissent dans leur processus « d'institutionnalisation ».

Ces pressions ont comme effet de leur faire adopter des structures, des modes organisationnels et des pratiques identiques. Sommées qu'elles sont quasiment à se mettre en adéquation avec des systèmes de règles institutionnelles en vigueur au sein d'un champ institutionnel donné.

Il s'agit là d'un mimétisme subi, l'imitation des organisations les unes les autres les poussant à une certaine ressemblance, une certaine légitimation sociale par conformation aux « mythes rationnels » étant grandement recherchée.

Ici, l'on pourrait même parler « d'isomorphisme », suivant trois types de forces, tel que l'ont nommé et décrit Di Maggio et Powell (1983, 2012).

Schématiquement, on peut définir cet isomorphisme comme suit :

- la coercition (ou le règlement) qui agit sous forme de « *pressions formellement exercées par les États, les organisations de régulation ou les institutions réglementaires* » ;
- la norme, la cognition ou la compétition, c'est-à-dire un ensemble des règles édictant aux organisations ce qui est attendu d'elles et, dès lors, répandu, adopté sous pression. On peut citer : la pression « *du marché au vu des entreprises leader* » ; tous les moyens de délibération rationnelle ou éthique ; les résultats des rivalités et des luttes pour l'imposition, au sein d'un champ organisationnel donné, « *des conditions et des méthodes de travail, garantissant ainsi une base légitime aux activités* » ;

- le mimétisme, quand il agit comme force poussant à l'imitation et à la reproduction des schémas et des modèles fournis par le champ organisationnel.

D'autres acquis de la théorie, mobilisables par rapport à des préoccupations au cœur théorique de notre recherche, peuvent être synthétisés comme suit :

- les dispositifs qui peuvent être compris « *l'ensemble limité des alternatives acceptées à un moment donné dans une société* » (North, 1986) sont une des conditions majeures de l'existence normative des institutions et de différenciation tant de leurs choix organisationnels que de leurs trajectoires de développement ;
- le pluralisme dans les environnements institutionnels modernes- très complexes- n'est pas que religieux ou convictionnel, il a aussi beaucoup à avoir avec la pluralité des rationalités. Étant donné que des « logiques institutionnelles » différentes et/ou contradictoires (« logique de marché, logique de l'Etat, logique d'une profession ») peuvent coexister dans un même ensemble, cette coexistence pouvant être source des tensions, nées de leur confrontation, entre parties prenantes.

Tous ces travaux fort divers, passés sommairement en revue, en ce qu'ils mettent l'accent sur les interactions entre l'environnement institutionnel et les modes organisationnels, nous permettront de d'avoir une bien meilleure compréhension de l'entreprise à la fois comme organisation et institution.

Au total, le double regard-organisationnel et institutionnel- à porter sur l'entreprise et, partant, sur les entreprises de conviction peut à la fois apporter des éléments de connaissance théorique pouvant avoir des prolongements empiriques, ce qui exigera l'adoption d'une posture critique vis-à-vis des vécus des organisations à investiguer.

### **Approches critiques**

L'étude des entreprises de conviction implique un déplacement de la focale, s'agissant des perspectives et des finalités des organisations, de la rentabilité économique vers la solidarité sociale, ce qui induit l'adoption des schèmes de pensée adaptés face aux problématiques et aux interrogations qui ne peuvent manquer de se faire jour.

C'est pourquoi, il a semblé utile d'adopter les méthodes et les outils du courant de pensée des *Critical Management Studies* (CMS) qui ont importé dans les sciences de gestion et dans les théories des organisations les instruments et les cadres conceptuels issus de la théorie critique<sup>56</sup>.

Ces outils serviront à interroger les logiques et les pratiques à l'œuvre dans la forme d'organisation qui fait l'objet de la présente recherche et qui seront utilisés ici, moins dans un pur exercice intellectuel de déconstruction que dans leur mobilisation comme cadre d'analyse en vue de repenser les discours et les pratiques managériaux (Alvesson et Willmott, 2003).

Ainsi, tout en prenant en considération la différenciation éthique affichée (et assumée) des entreprises de conviction par rapport aux autres entreprises, s'avère-t-il nécessaire de porter un regard critique sur les formes de gouvernance qu'appellent leurs valeurs de dévouement, de don, de souci du bien commun et de désintéressement.

Car, constituées sur la base d'une convention alternative aux logiques de marché et d'une recherche des palliatifs à ses dérives, ces entreprises ont vu leur propre modèle caritatif évoluer considérablement, cette évolution étant due pour une large part au managérialisme et à son modèle de gouvernance qu'elles ont fini par emprunter peu ou prou.

On se souviendra par exemple que Bernard Kouchner fait le constat, dès 1986, de la « *professionnalisation* » des entreprises humanitaires qui lui paraissait « *inéluçtable* » et nécessaire, tant les pressions-internes et externes- étaient fortes pour qu'elles puissent être « *gérées comme des entreprises* ».

De sorte qu'il existe désormais une sorte de passage obligé, du « *bricolage humanitaire* » au professionnalisme humanitaire, indispensable pour que les « *organisations de charité demeurent en vie* ».

Dans le champ académique, Collovald (2002) a pu parler du « *management des dévouements* » et Doucin (2007) de « *multinationales du désintéressement* » tout en se demandant : « *Les ONG, multinationales à leur tour ?* »<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Pour une vue d'ensemble du courant des « *critical management studies* », lire Alvesson M., Bridgman T. et Willmott H. (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press. Pour la littérature d'origine francophone, une présentation synthétique se trouve chez Chanlat, J.F. (2017), Les études critiques en management, *Communication* [En ligne], vol. 31/1 | 2013, mis en ligne le 06 mai 2013, consulté le 20 octobre 2017. URL : <http://communication.revues.org/3840> ; DOI : 10.4000/communication.38

<sup>57</sup> Tous ces auteurs sont cités par Lefèvre. S., *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial*. Thèse en Science politique. Université du Droit et de la Santé - Lille II, 2008. Sur la même thématique, lire Igalens J. et Queinnec E. (2004) (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le*

Ainsi, dans la perspective d'une prise en compte de toutes ces considérations, la posture critique et ses exigences de « *distance critique à l'égard des modes et des idéologies managériales* » peut s'avérer d'un apport indispensable.

Car, elle servira comme ressource pour questionner les pratiques des entreprises de conviction, à l'aune du rapport de leur éthique fondatrice avec le marché et l'emprise que celui-ci semble exercer sur les individus et les organisations, à laquelle elles ne peuvent pas échapper par simple enchantement<sup>58</sup>.

### **Relectures et regards historiques**

Ayant déjà justifié, plus haut, la perspective historique adoptée, il sied de dire ici que les emprunts à l'Histoire s'imposent dans cette recherche, à plus d'un titre.

D'abord, dans la mesure où l'étude du passé est une condition de compréhension de la situation présente, le recours aux données historiques s'avère également utile pour des schémas d'analyse et d'explication des phénomènes actuels de gestion.

Ensuite, les organisations étant loin d'être des phénomènes « anhistoriques » et toute action organisée ayant un caractère socialement enraciné (Fridenson, 1989 ; Chanlat, 1998 ; Bouilloud et Lécuyer, 1994 ; David, Hatchuel et Laufer, 2002), il importe de penser les entreprises de conviction à partir de leur point de départ en tenant compte, non seulement des éléments-clés de leur genèse, mais également de leur évolution temporelle.

Cela suppose la mise en évidence des fondements du concept « moderne » d'entreprise à partir de ses origines qu'Hatchuel (2004) situe à la naissance des « compagnies » italiennes pendant la Renaissance, concept qui, plus tard, servira de référence aux manufactures durant la révolution industrielle<sup>59</sup>.

---

*management*, Paris : Vuibert, spécialement la contribution de Queinnec E., Valéau P., Vedelago F., « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management ».

<sup>58</sup> C'est la perspective adoptée par Padis M.-O. et Pech T (2004)., *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris : Éditions du Seuil et La République. Et, dans une optique plus en rapport avec les problématiques qui seront spécialement abordées, plus bas, avec l'analyse des proto-entreprises de conviction, lire : Moulévrier, P. (2002), *Le Mutualisme bancaire. Le Crédit mutuel, de l'Église au marché*, Rennes, Presses universitaires de Rennes,

<sup>59</sup> Repenser la gestion. Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles in *Problèmes économiques*, n°2.852 du 26 mai 2004 (p. 43).



Ainsi, l'héritage de la Renaissance- dans son moment humaniste, comme dans celui, plus économique, de la naissance du capitalisme marchand, peut servir de point de départ à une recherche sur le concept possible des entreprises à ancrage éthique, notion impensable en dehors du christianisme<sup>60</sup>.

C'est la thèse que soutient Marcel Hénaff qui, dans son article intitulé « L'Éthique catholique et l'esprit du non-capitalisme »<sup>61</sup>, s'est donné comme objectif d'analyser les spécificités de l'éthique catholique.

Il a voulu le faire à l'instar de Weber qui a analysé celles de l'éthique du protestantisme, mais plutôt à partir du paradigme du don, en interrogeant les conditions d'émergence du capitalisme, dans une mise en perspective nouvelle, celle de la relecture de plusieurs siècles d'histoire religieuse.

Pour Marcel Hénaff, la culture catholique du don unilatéral, cet autre nom de l'exigence morale chrétienne de la charité, constitutive « *d'un lien oblatif et généreux avec n'importe qui* » en guise de don en retour envers Dieu, rend possible toute une vie sociale faite d'échanges et des liens que les dons réciproques créent entre les hommes<sup>62</sup>.

Dès lors, il s'avère nécessaire d'opérer un « *retour aux sources* » de la pensée chrétienne qui, grâce à un corps de théologiens, des canonistes et des moralistes, entreprit de moraliser le capitalisme marchand naissant à l'orée de la Renaissance.

Ils y sont parvenus en mettant en question les valeurs marchandes, lorsque celles-ci devinrent la matrice de la conception de l'intérêt comme une fin licite en soi, un motif d'action à part entière en vue d'un gain purement temporel<sup>63</sup>.

La réflexion franciscaine est l'une de ces sources, bien antérieures à celles que Weber trouvait chez Calvin et dans la Réforme, eu égard à l'apport des penseurs franciscains à l'élaboration d'une doctrine du marché au cours du « moment économique » de la Renaissance.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Voir à ce sujet notre contribution : Indanda Beyo, M., (2016), La naissance de l'éthique marchande à la Renaissance comme synthèse de la pensée antique et de la doctrine chrétienne, 4<sup>ème</sup> congrès *Management et Sciences de gestion*, Metz 11-13 mai.

<sup>61</sup> Hénaff, M., L'Éthique catholique et l'esprit du non-capitalisme, in Chanial, P. (2003) (éd.) op.cit., p. 498-518

<sup>62</sup> id. p. 502, voir aussi p. 508, 516 et 517.

<sup>63</sup> C'est ce que nous avons essayé de montrer dans notre contribution précitée.

<sup>64</sup> On s'est servi, ici, d'une référence centrale pour notre propos : Todeschini, G. (2008), *Richesse franciscaine. De la pauvreté volontaire à la société de marché* Paris : Verdier (Editions) Collection : Verdier Poche.

Ici, l'on peut citer Bernardin de Sienne (XV-XVI<sup>e</sup> siècle) qui, à la suite de Pierre de Jean Olivi (vers 1294) et de son ouvrage séminal, le *Traité sur les contrats*<sup>65</sup>, a élargi cette matière aux prêts sur gages.

Et l'on peut considérer que c'est à partir de l'œuvre de Bernardin de Sienne que sont intervenues les premières formalisations de la doctrine franciscaine sur le marché au XIII<sup>e</sup> siècle.

De manière quasi concomitante, la pensée scholastique- avec St Thomas d'Aquin- théorise les méfaits du prêt à usure, ouvrant la voie à ce qui allait devenir la thématique et l'anathématisation, par la pensée catholique, de la « *la richesse dévoyée* » des usuriers<sup>66</sup>.

Pour les franciscains, l'échange profitable est admis et valorisé s'il est mis au service de la société chrétienne avançant sur la voie du salut.

Car, par exemple, la jouissance des « *patrimoines immobilisés par les logiques d'héritage est non seulement anti économique, mais également anti éthique du fait qu'elle ne rend pas la richesse vertueuse et fructueuse* », contrairement à la mise en circulation sociale des biens, par l'économie du don et de la distribution.

Aussi la banque et le profit ne sont-ils légitimes qu'à la condition qu'ils servent un « *bien collectif* »<sup>67</sup>. « *Le discours économique franciscain n'est pas une découverte abstraite des lois de l'économie moderne, mais plutôt le début d'un langage occidental du marché et du profit construit avec la syntaxe théologique du salut.* »<sup>68</sup>.

À cette même époque de la Renaissance au XVI<sup>e</sup> siècle, un nouveau discours catholique sur l'éducation naît avec les jésuites et leur fondateur, Ignace de Loyola. Et ce, au moment même où débute, coïncidant alors avec le moment « civil » de l'humanisme de la Renaissance, ce que Durkheim a nommé « une révolution pédagogique ».

---

<sup>65</sup> Nous avons, nous aussi, opté pour la graphie de Pierre de Jean Olivi, proche de la forme latine et attestée de son nom : Petrus Joannis Olivi. Quant à son traité, le titre développé est *Traité des contrats de vente, de l'usure et des restitutions* : cf. Piron S. (2012) (éd., trad.) *Tractatus de contractibus, Traité des contrats*. Paris : Les Belles-Lettres.

<sup>66</sup> C'est ce que pense Giacomo Todeschini dans un entretien au journal *Les Échos*. Lire Todeschini, G., Marché, profit, valeur... Les Franciscains ont inventé le langage de l'économie moderne dès le XIII<sup>e</sup> siècle. *Enjeux-Les Échos*, n°256, avril 2009, supplément au n°20398 de *Les Échos* du 3-4 avril 2009, propos recueillis par Pascale-Marie Deschamps.

<sup>67</sup> Todeschini, G. (2008), *Richesse franciscaine. De la pauvreté volontaire à la société de marché*, op.cit.

<sup>68</sup> Todeschini, G., Marché, profit, valeur... Les Franciscains ont inventé le langage de l'économie moderne dès le XIII<sup>e</sup> siècle. doc. cit.

Pour les pédagogues humanistes -Rabelais, Érasme- la problématique pédagogique qui appelle un profond changement dans l'acte d'éduquer est celle de l'identité de l'homme et de son plein accomplissement.

Si bien qu'ils sont à l'origine d'une rupture avec l'enseignement scolastique, leur visée étant celle de l'acquisition, à travers le principe de civilité, des connaissances nécessaires pour prendre une pleine conscience de sa conduite individuelle et sociale.

Sur le terreau de cette doctrine humaniste, les jésuites vont, en plus d'un modèle théologique d'éducation conçu à l'origine que pour le bénéfice exclusif des futurs clercs de leur ordre<sup>69</sup>, inventer un modèle proprement civil d'éducation intégrale, décrite dans le *Ratio studiorum* (1599).

Dans ce modèle, sont prises en compte les exigences de l'action organisée pour répondre à une demande sociale de leur temps où affleuraient déjà des enjeux sociétaux, comme le note Le Calvez (2001)<sup>70</sup>.

Si l'on rapproche la visée humaniste de l'approche jésuite de création des valeurs et d'échange entre le maître et l'élève, le principe du don paraît plus affirmé chez les jésuites que dans la tradition humaniste.

Car, là où le postulat humaniste du primat accordé à l'homme, à son accomplissement ainsi qu'à son épanouissement personnel<sup>71</sup> peut confiner au gain de soi<sup>72</sup>, le principe jésuite de recherche de la plus grande gloire de Dieu (*Ad majorem gloriam*), veut s'affirmer comme pur don de soi, à travers la dépense de sa vie pour les « âmes »<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> Il faut cependant noter qu'il est fait mention, dans la bulle pontificale de fondation, de « *la formation chrétienne des enfants et des ignorants* » qui d'emblée positionne la Compagnie comme œuvre de charité intellectuelle.

<sup>70</sup> « *On ne peut manquer d'y rencontrer la grande utilité de remettre au jour les principales orientations d'une pédagogie originale, jamais éloignée des intuitions spirituelles fondamentales des jésuites ; intuitions touchant la vie, la conception du monde, l'action en général, et non plus seulement l'éducation* ». Calvez J.-Y. (2001), Le « Ratio », charte de la pédagogie des jésuites, *Études* 2001/9, 395, p. 207-218, ici p. 10.

<sup>71</sup> Érasme n'avait-il pas érigé en principes le « *nulli concendo* » qui signifie ne vouloir appartenir à personne et le « *homo pro se* » qui exprime l'idée d'être un homme pour soi-même. Principes contraires aux postulats jésuites de « *être homme avec les autres et pour les autres* ».

<sup>72</sup> C'est grâce à l'éducation qu'il s'affranchira et gagnera la liberté indispensable comme Gargantua, transformé par l'éducation humaniste qu'il a reçue.

<sup>73</sup> C'est dans ce sens qu'il faut comprendre le projet du groupe international d'étudiants formés autour d'Ignace de Loyola (la « petite Compagnie ») de se rendre de Montmartre à Rome pour une mise à la disposition du Pape, Vicaire du Christ, qui peut les employer « *là où il jugerait que ce serait davantage à la gloire de Dieu et plus utile aux âmes* ».

Employé comme substrat de leurs idées en matière d'éducation, ce principe éthique du don marque l'acte éducatif jésuite de son trait distinctif : le caritatif, cette 'charité attentive', la « *discreta caritas* » accordée aux personnes en même temps que *praesupponendum*, un « a priori favorable » ou un « préjugé de bienveillance » dont dérive la « *cura personalis* ».

Terme issu du latin « *carare* » et signifiant soigner, cette *cura personalis* préfigure ainsi le « *care* » moderne et ressortit au soin particulier (de l'âme comme du corps) donné à la personne que l'on éduque.

En application de leurs deux modèles éthiques (pour les affaires ; pour l'acte éducatif), les Franciscains ont fondé à partir des Monts de Piété des établissements de crédit et les jésuites, avec les collèges, les établissements d'enseignement secondaire.

On peut y voir la naissance de deux incarnations prototypiques des entreprises de conviction, étant donné que ces deux entités sont pensées comme la traduction d'une différenciation éthique et construites comme cadres d'action collective économiquement organisée et à finalité sociale.

Elles sont surtout créées comme alternative à la visée lucrative qui a inspiré, elle, les organisations qui leur sont contemporaines : les « collectifs d'affaires » et les « compagnies italiennes », inventés par le capitalisme marchand naissant.

En effet, les collèges jésuites, « *aujourd'hui totalement constitutif(s) de l'identité jésuite* »<sup>74</sup>, ont été fondés sur la concrétisation d'une charité intellectuelle dans l'apostolat enseignant – quoique contraint par les nécessités de la reprise en mains catholique dictée par le Concile de Trente et la Contre-réforme, face à la montée du protestantisme.

Car, fondamentalement, ces établissements procèdent d'un engagement social dans le contexte de l'exclusion sociale qui était celui des sociétés d'Ancien Régime.

Ledit engagement se traduira par une posture éthique différenciée au travers de la promotion des principes de don et de gratuité de l'enseignement (principe posé pour la première fois dans la tradition éducative occidentale).

---

<sup>74</sup> Ces termes sont de Romano, A., (2002), Les collèges jésuites dans le monde moderne (1540-1772) *Communications*, 129-140.

C'est ainsi que ces collèges étaient non payants à l'origine et ouverts à tous, car financés par des donateurs : des notables, des municipalités, des diocèses ou des particuliers qui devaient à cet effet constituer une fondation dont les revenus devaient entretenir entièrement le collège<sup>75</sup>.

Bien plus, issu d'une congrégation à la puissance organisationnelle déjà affirmée, le collège jésuite devient lui-même une entité (intra)organisationnelle et, avec le « *Ratio studiorum* » (1599), premier système d'enseignement inventé, crée un mode de gouvernance propre, non hérité de l'entreprise alors naissante, comme on l'analysera plus bas.

La même posture de différenciation éthique, traduite par un engagement concret, est à la base de fondation des Monts de Piété, (ou « crédit de charité » selon certaines traductions du terme italien *Monte di pietà*), lesquels concrétisèrent les prises de position des Franciscains contre l'exclusion financière des populations vulnérables subissant les méfaits de l'usure et les taux d'intérêt abusifs (qui pouvaient aller jusqu'à 130 %).

Ceci était d'ailleurs en cohérence avec leur idéal de la pauvreté selon la règle de leur ordre fondé par saint François d'Assise (1241).

Avec Bernardin de Terni, le fondateur du premier Mont de Piété à Pérouse en 1462 et, surtout, Bernardin de Feltre leur réformateur, cette prise de position éthique selon des règles morales, est convertie en action collective organisée et prend la forme d'établissement de prêts sur gages au sein des quels les principes de gratuité et don sont également promus<sup>76</sup>.

Ainsi, sur le même modèle du don, ce sont les riches des cités (Pérouse et Sienne, à l'origine) que ces deux initiateurs appelèrent comme apporteurs des premières ressources financières devant abonder le fonds constitutif de ces établissements. Ceux-ci purent et surent alors mettre en place un autre système de prêt, le prêt sur gage à faible intérêt ou totalement gratuit.

---

<sup>75</sup> Dans les Constitutions de la Compagnie de Jésus, Saint Ignace affirme le caractère gratuit de l'éducation. Avant lui, le canon 18 du III<sup>e</sup> concile de Latran, en 1179, avait déjà formulé le principe de gratuité de l'enseignement, mais en faveur des clercs : « *L'Église étant obligée, comme une bonne mère, de pourvoir aux besoins corporels et spirituels des pauvres, le concile ordonne qu'il y aura, pour l'instruction des pauvres clercs, en chaque église cathédrale, un maître à qui l'on assignera un bénéfice suffisant, et qui enseignera gratuitement ; que l'on rétablira les écoles dans les autres églises et dans les monastères, où il y a eu autrefois quelque fonds destiné à cet effet ; qu'on n'exigera rien pour la permission d'enseigner, et qu'on ne la refusera pas à celui qui en sera capable, parce que ce serait empêcher l'utilité de l'Église.* » ; Foreville, R., (1984), *Histoire des conciles œcuméniques*, tome 6 : Latran I, II, III et IV, Paris : Éd. de l'Orante ; sur l'« invention » des collèges, O'Malley, J. (1999), *Les Premiers jésuites*, Paris : DDB.

<sup>76</sup> Sur l'histoire et l'évolution des monts de piété : Deschodt, É. (1993), *Histoire du Mont de Piété*, Paris : Le Cherche Midi ; Halay, T., (1994), *Le Mont-de-Piété des origines à nos jours*, Paris : L'Harmattan

Autre séquence historique, autre école de pensée : les deux Révolutions : la Révolution française et la Révolution industrielle ; la philosophie des Lumières, toutes constitutives de l'environnement social, économique et intellectuel en une étape majeure de la croissance des organisations que nous avons à étudier.

Dès lors, il sera possible, à travers ces deux terrains de référence à reconstituer historiquement, d'interroger l'entreprise et l'entreprise de conviction à partir de ses fondements en vue d'obtenir les clés d'identification concernant la définition du concept, la formulation des propositions conceptuelles et la mise en perspective des données empiriques.

En options secondes (mais non secondaires), divers autres acquis théoriques seront mobilisés, en tant que de besoin et au vu des nécessités de la réflexion théorique ou des travaux de terrain.

Au total, le cadre théorique ainsi élaboré, en apparence hétéroclite, voire hétérodoxe, possède sa propre unité et sa propre cohérence, celles d'un « éclectisme théorique » enrichissant, surtout dans la perspective de la confrontation des réflexions théoriques aux données empiriques.

Ledit cadre de référence étant posé, une réponse présumée à nos différents questionnements peut être ébauchée.

#### **vi) Hypothèse**

L'hypothèse qui nous sert de position théorique de départ est que l'entreprise fondée sur les convictions est une forme spécifique d'organisation à dimension éthique ancrée et qui, lorsqu'elle est fidèle à ses valeurs originelles de sens du bien commun (voire l'intérêt général), du don et du gratuit, possède une compétence distinctive pour créer un modèle d'organisation des échanges non dictée par les injonctions du marché.

Cette hypothèse vaut pour l'exploration de l'objet de recherche, à travers les raisons d'être et les besoins que satisfait ce type d'organisation pour remplir sa mission et conduit à interroger les rationalités à l'œuvre derrière leur action, en s'intéressant aux logiques d'action, celles des acteurs, telles que matérialisées face à des situations d'action (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (1996/2005).

Plus, elle est émise en des termes qui permettent à la fois d'en tester la validité, à l'issue du nécessaire travail de conceptualisation à mener et d'en vérifier empiriquement la cohérence, par la confrontation avec des données issues du terrain.

Ceci constitue une sorte de mesure de ce que ces organisations disent être et ce qu'elles sont effectivement et ce qu'elles font réellement, dans une démarche qui s'intéresse aux liens entre conceptualisation et action.

Mais il reste, après la construction du corpus de connaissances, à envisager l'élaboration d'un dispositif méthodologique spécifique à déployer sur terrain, ce qui suppose l'élaboration d'une démarche et des méthodes sui generis.

### **vii) Démarche méthodologique**

Nous avons opté pour un dispositif méthodologique plutôt qu'un cadre méthodologique à proprement parler, ce choix étant dicté par la spécificité des acquis théoriques mobilisés et de celle du terrain, sans omettre la nature toute particulière des principaux problèmes que cette recherche se propose de résoudre.

C'est pourquoi, de manière générale, des approches adaptées et des méthodes mixtes ont été adoptées pour résoudre lesdits problèmes (Bryman 1989).

Le choix de l'interdisciplinarité étant en même temps un parti pris méthodologique, notre approche a été essentiellement généalogique-typologique, inspirée à la fois de Wéber et de Foucault.

De l'apport de Wéber, nous voudrions retenir le questionnement des faits historiques et leur accumulation en vue d'une génération des éléments de réponse restitués sous une forme typologique<sup>77</sup>, tandis que de Foucault nous prendrons en compte sa méthode d'interrogation du lien entre la production conceptuelle et les expériences historiques « *en essayant de faire apparaître les règles de formation des concepts en étudiant la formation des objets* »<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup>Dans l'avant-propos à la *Sociologie des religions* (1996), Paris : Gallimard, et dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1965), Paris 11-13

<sup>78</sup> La « *méthode archéologique et généalogique* » de Foucault qui est, au fond, une analyse historique de l'émergence de concepts dans un champ pratique et qui va de *L'archéologie du savoir* (1969) à la *Généalogie de la Morale* (1984, dans *Dits et Ecrits*, II, Paris : Gallimard, p.136-156) est bien restituée par Paltrinieri, qui la définit comme une remontée dans le temps pour repérer le « *socle précognitif de notre expérience* » : Paltrinieri L. (2012), *L'expérience du concept. Michel Foucault entre épistémologie et histoire*, Paris, Publications de la Sorbonne, coll. « La philosophie à l'œuvre ». (P. 167). Paul Veyne l'avait jugée en son temps « révolutionnaire » : Veyne, P. (1978), Foucault révolutionne l'Histoire, in *Comment on écrit l'Histoire*, Paris : Seuil, p.142. Quant au rapprochement qui peut être fait entre Foucault et Weber, s'agissant de leurs approches respectives de l'histoire en termes de demande d'intelligibilité des concepts et des pratiques : Cf. Colliot-Thélène, C., (2001), L'approche wébérienne de l'histoire. *Études wébériennes*, PUF, p. 14-16.

En sus dudit apport wébérien, nous tenterons également d'utiliser cet outil méthodologique qu'est l'idéal-type, pour sa valeur heuristique, s'agissant des phénomènes à catégoriser, tel qu'il l'a exposé dans son ouvrage sur la théorie de la science<sup>79</sup>. Et ce, sans risque de subjectivité ou de pure idéalité (et donc, d'irréalité), n'ayant que la réalité historique à analyser et les phénomènes réels à investiguer.

L'approche généalogique de Foucault permettra quant à elle l'intelligibilité de la constitution de l'objet entreprise de conviction à partir de la rationalisation des pratiques qui lui a donné existence<sup>80</sup>.

Nous aurons donc surtout à interroger la source des discours et des pratiques qui ont fait de ce type d'organisation ce qu'elle est. Étant donné que l'état actuel d'un phénomène est mieux compris et expliqué par ses origines et ses antécédents, c'est à dire, au fond, par les contextes historiques de sa naissance et de son développement.

Dans une démarche de décomposition et de recomposition, les traits et les caractéristiques les plus significatifs des deux incarnations prototypiques de ces entreprises, ci-haut décrites, ont été extraits en vue de l'élaboration d'un schéma de compréhension à même d'aider à la formulation des propositions conceptuelles et à la mise en perspective des données empiriques issues des cas étudiés sur terrain.

C'est ici le lieu de faire à nouveau appel à Gilles Garel pour rappeler sa position sur l'historicisation d'un objet que l'on se propose d'étudier (voir ci-dessus page 35).

Pour lui, l'historicisation étant l'alibi qui évite de se poser la question de l'évolution du contenu d'un champ conceptuel, et donc qui justifie sans preuve une démarche anachronique, il importe de trouver des repères de type modèles archétypiques positionnés dans le temps qui, pour leur part, possèdent un caractère diachronique.

---

<sup>79</sup> Cf. Weber, M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*. Recueil d'articles publiés entre 1904 et 1917, traduits de l'Allemand et introduits par Julien Freund. Paris : Librairie Plon, Collection : Recherches en sciences humaines.

<sup>80</sup> Telle est la « méthode » employée par Foucault (exposée dans *Naissance de la Biopolitique*, p. 4-5) pour « une grille d'intelligibilité » de l'émergence des concepts à partir de l'analyse des relations entre des discours, des formes des savoirs et des pratiques et comme l'entend Paul Veyne (*Comment on écrit l'Histoire*, op.cit.) : « *Les choses existent par la relation et la détermination de cette relation est leur explication même*. ». Cette méthode a, depuis, été largement transposée et déclinée dans différents champs des sciences humaines et sociales : sur la réception de Foucault en Sciences de Gestion, lire Pesqueux, Y. (2000), *La réception de l'œuvre de Michel Foucault en gestion*, entretien avec M. Bonnafous-Boucher, *Cités. Philosophie, politique, histoire*, n° 2, p. 109-115.



Dans le même ordre d'idées, il importe aussi, toujours selon G. Garel, de mener des études de cas présentant des aspects emblématiques par leur ampleur, leur succès (ou leur échec), qu'il s'agisse d'événements, d'ouvrages ou de nouveaux produits, donc synchroniques au récit proposé ; des analyses sectorielles consacrées à une entreprise ou un secteur, synchroniques elles aussi<sup>81</sup>.

C'est dire que l'objet de notre recherche devra être tour à tour sujet de création de connaissance comme agent éthique et objet de création de connaissance comme support à la recherche des réalités.

Notre approche exploratoire a dû dès lors combiner à la fois des éléments théoriques et des données pratiques découlant de l'action observée sur le terrain, la visée de la création des connaissances étant satisfaite autant par le travail de réflexion sur des concepts que de leur application sur des cas concrets.

Il s'est agi ici de rapprocher le type-idéal du type réel, l'instrument de classification de l'instrument de vérification, la réalité historique circonscrite et théorisée vis-à-vis des phénomènes concrètement perçus et observés.

Dans cette optique, l'observation est à considérer comme un second niveau de conceptualisation, ancrée dans les données pertinentes et les spécificités de terrain, une conceptualisation progressive et itérative (Savoie-Ziac, 2000).

Une telle conceptualisation aura somme toute permis une adéquation empirique entre la « *théorisation en construction et la réalité empirique* ». Étant donné que « *le matériau empirique est à la fois le point de départ de la théorisation, le lieu de la vérification des hypothèses émergentes, et le test ultime de la validité de la construction d'ensemble* » (Paillé, 1996, ici p. 185).

Dans la même optique, l'entrée par les logiques d'action est également- et largement- l'affirmation d'une méthode dans la mesure où il s'agit de mettre au jour « les raisons d'agir », en explorant « *le lien entre l'intention et l'action, de retrouver la « piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde...* » (Amblard et al. 2005, p.198).

---

<sup>81</sup> Garel, G., Pour une histoire de la gestion de projet, *Gérer et Comprendre*, doc.cit.

Aussi l'option de l'étude de cas a-t-elle été prise en vue d'une observation directe de la réalité (Yin1989)<sup>82</sup>, ici, sur des terrains divers, mais ayant pour certains un lien de « parenté » et/ou de succession temporelle avec les entités que nous avons considérées comme des prototypes de notre objet de recherche.

En outre, l'hétérogénéité de la catégorie « entreprises de conviction » et la diversité des visions que l'on peut en avoir offre la possibilité de l'adoption des lieux et des angles d'observation multiples, ce qui en soi peut s'avérer être une sorte de travail de duplication en temps réel.

D'ailleurs, les organisations choisies ici ont comme dénominateur commun, de pouvoir être dénommées « caritatives » (et/ou humanitaires), leurs raisons d'être et d'agir étant le « caritatif » (et le caritatif) - l'assistance et le soin - en vue d'améliorer la vie des hommes qui constituent la société et, partant, contribuer à la fois au bien commun et à la transformation sociale.

En effet, quel lien de parenté trouver entre L'École Provence, du réseau de la Province de France de la Compagnie de Jésus et la Fondation Grameen Bank du Crédit Agricole, une grande entreprise bancaire ; entre une petite entreprise de micro crédit de Kinshasa et la Fondation pour l'innovation politique ?

Qu'il y a-t-il de commun entre le Collège Boboto de Kinshasa et Adéo, issu du Groupe Leroy Merlin, positionnée comme aidante des associations caritatives « aider ceux qui aident », sinon la considération de leur volonté au moins affichée d'axer leur activité comme contribution au bien commun ?

L'on ne peut donc manquer d'invoquer la contribution au bien commun qu'est l'éducation à travers son accessibilité égalitaire à tous ; de penser à cet autre bien commun qu'est l'argent, à travers une activité financière favorisant l'inclusion financière et, enfin, d'évoquer le don consenti aux donateurs.

Ce dispositif méthodologique étant exposé, il reste à préciser nos choix quant aux techniques et procédés opératoires empruntés soit, essentiellement, les modalités d'observation des acteurs et de leurs pratiques auxquels il faut ajouter les moyens de collecte des données ainsi que leur exploitation.

---

<sup>82</sup> Yin R. K., (1989), Case Study Research, Design and Methods, *Applied Social Research, Methods Series*, vol. 5, USA, Sage Publications.

### **- Techniques de recueil des données**

Nous avons eu recours aux techniques de recueil des données qui recourent quasiment les six sources d'informations, généralement usitées et requises pour préparer l'étude de cas (Yin, 1984) : documents ; archives ; entrevues ; observation directe ; observation participante ; objets physiques.

Les contextes des organisations, de leurs acteurs ainsi que le temps imparti à cette recherche doctorale (quatre années) nous ont amené à faire appel aux trois principales sources citées, à savoir, la documentation, les entretiens et les observations.

### **- S'agissant de la recherche documentaire**

On a accédé de la manière la plus complète possible aux multiples sources d'informations, bases des données documentaires ou archivées existantes- qu'elles soient internes ou externes- concernant les organisations rentrant dans le périmètre de notre étude théorique ou des investigations empiriques.

De cette manière, il a été possible d'identifier et traiter des divers éléments extraits de ces diverses sources : chiffres, publications internes ou externes, rapports et PV, textes, archives...) sur le sujet qui nous préoccupe.

### **- Quant aux observations**

Notre statut était celui de l'observateur non participant (sauf en deux occurrences) empruntant bon nombre de démarches différentes et portant le regard sur un horizon large.

De notre point de vue, cette posture était privilégiée en vue de saisir un certain nombre d'éléments sur le vif et l'expérience des individus au quotidien, lesquels sont généralement masqués par les normes d'action affichées et les énonciations des représentations.

En revanche, les acteurs de terrain ont participé d'une certaine façon, par l'échange et la discussion, à la construction de nos schémas d'explication et de compréhension (élaborés sur base des matériaux recueillis auprès d'eux) et, donc, à la création des connaissances produites.

Cependant, ce sont nos observations directes qui ont permis de retenir des caractéristiques des comportements et des manières de procéder des acteurs, derrière les propos enregistrés.

## - Concernant les méthodes d'analyse des données

Notre analyse des données qualitatives s'est en grande partie inspirée des démarches proposées par L'Écuyer (1990), Huberman et Miles (1991, 1994).

Nous avons privilégié une approche de type « analyse de contenu » qui selon Sedlack et Stanley (1992) et L'Écuyer (1990), est une « *méthode de classification ou de codification des divers éléments du matériel analysé, permettant à l'utilisateur d'en mieux connaître les caractéristiques et la signification* ».

On en a retenu les éléments les plus pertinents et les plus adaptés à nos propres contextes de descente sur terrain et à nos capacités et techniques de travail, somme toute manuelles, de classification.

De ses étapes caractéristiques, on peut citer : lecture des données recueillies, définition de leurs catégories, puis classification et, enfin, catégorisation.

L'analyse des données n'a pas été considérée comme un exercice final à une étape finale, mais plutôt comme un travail effectué à divers moments : au moment du recueil pour faire le tri, au moment de la consultation des données, en fin de parcours, pour la construction des catégories qui ont permis de rendre compte et de guider l'interprétation des résultats.

À l'issue de la première étape, avant écriture, nous avons effectué dans certains cas des entretiens complémentaires (téléphoniques ou électroniques) pour confirmer ou infirmer certaines observations et certaines analyses.

Ici, la technique de triangulation des données a été d'un grand apport, contribuant à corroborer les propos recueillis auprès de différents acteurs.

Ainsi, pour une interprétation des points et lorsque cela s'était avéré nécessaire, les données internes ont été recoupées avec celles recueillies auprès d'autres sources en vue de nous assurer une compréhension la plus proche possible de la réalité.

S'agissant du recueil des données primaires, on s'est basé sur des entretiens individuels à caractère semi-directif avec les acteurs et les responsables pour recueillir les informations pouvant établir les rapports entre les conditions de leur activité d'agents et l'action déployée pour réaliser les missions de l'entreprise.

## - Les entretiens

Les entrevues réalisées ont été individuelles et semi-dirigées, afin de rentrer dans l'intimité de l'organisation et d'en comprendre les réalités, tant du point de la direction que de celui des acteurs qui la vivent (Demers, 2003).

Ces entrevues ont été réalisées lors des visites de terrain et par des échanges de correspondances qui s'ensuivirent, lorsqu'il était jugé opportun d'obtenir des compléments ou des clarifications nécessaires aux réponses à certaines questions ou problèmes soulevés.

On a ainsi rencontré :

- le chef de l'établissement, les responsables des études, du Service d'Animation pastorale, les enseignants et les élèves pour les deux collèges (30 entretiens à Marseille ; 18 entretiens à Kinshasa) ;
- le Directeur Général de la Fondation Crédit Agricole (3 entretiens) et, pour ADEO et l'association Bricos de cœur, du Groupe Leroy Merlin, Laurent Vergult, le responsable Communication, des cadres de Leroy Merlin et des bénévoles (11 entrevues et un focus groupe).

Tous les acteurs identifiés, aussi bien les responsables que les personnels de collaboration, en raison de leurs positions respectives, ont été interrogés sur leurs pratiques, tout particulièrement le sens qu'ils leur donnent, leur engagement, leur expérience ainsi que leur idée de communauté, sans omettre leur savoir-faire et leur savoir- être. En vue de comprendre le fonctionnement de l'organisation et les logiques qui sous-tendent son action.

C'est pourquoi nous avons privilégié des observations et des dispositifs légers, informels, plus adaptés à la conversation par rapport aux protocoles lourds et formalisés, car dans certains cas le contexte de la recherche (en terrain africain, par exemple) l'exigeait.

Lors de ces visites sur site, on a pu également observer directement, de façon non participante et non systématique, plusieurs aspects des terrains, avant de retenir ceux qui paraissaient être des indicateurs des comportements et des processus, en fonction des thèmes préalablement définis, inspirés de notre revue de littérature.

Une attention particulière a été accordée à certaines activités particulières, « *fait institutionnel ou culturel singulier qui se produit dans un contexte particulier et qui permet de saisir les institutions ou la culture en action* » (Pires, 1997).

Deux occasions nous en ont été offertes à la faveur de notre participation à deux événements organisés à des moments porteurs d'enjeux pour deux des organisations visitées.

Ainsi, nous avons pu assister en septembre 2015, à Marseille, au lancement du PAS (Projet d'action Sociale), un programme du collège jésuite « L'école La Provence » déployé sur terrain comme un dispositif permettant de rattacher un contenu d'enseignement religieux au contexte de l'environnement de l'école, en vue de produire une certaine forme de socialisation des élèves.

Ce programme consiste à envoyer les élèves auprès des associations des classes terminales auprès des associations partenaires afin qu'ils puissent se pénétrer des réalités de leur environnement par le moyen du caritatif, le jour du lancement du PAS étant le moment pour l'élève de rencontrer les responsables de l'association de son choix, choix qui sera ensuite acté par l'école.

De même, le 17 avril 2018, nous avons assisté sur une journée, à une forme inédite de récolte des dons : une vente « privée » des matériels et divers produits, ouverte exclusivement aux collaborateurs du Groupe Leroy Merlin pour abonder un fonds de soutien financier aux associations caritatives.

Cette phase du travail qui s'est déroulée entre avril 2015 et juin 2018 a nécessité une recherche documentaire préalable, avant ces descentes sur terrain, comme montrée plus haut, d'autant plus que l'adoption d'une démarche historique imposait une prise de connaissance préalable des entités choisies comme objet d'investigation.

Or, ladite prise de connaissance ne pouvait se faire que par l'étude des textes et documents, dont certains étaient déposés, archivés dans les archives desdites organisations.

Pour les sources externes consultées, il faut essentiellement citer des données courantes et publiques (en open data) disponibles via des organismes publics ou privés tels que l'INSEE, la Banque Centrale du Congo ou les fondations comme la Fondation de France et la Fondation pour l'innovation politique.

Cette documentation nous a également assuré certaines marges, pour enquêter loin du site de l'entreprise, comme ce fut le cas pour le Crédit Municipal de Paris qui nous avait imposé des conditions d'accès (aux données et au terrain en général) ne correspondant pas tout à fait à nos besoins et qui confinaient à des contraintes, contraires à notre liberté de recherche.

Pareillement, les collaboratrices de la Fondation du Crédit Agricole en charge du secteur « Afrique » ne nous ont pas permis l'accès à leurs partenaires congolais, alors qu'elles étaient bien instruites par leur Directeur Général.

En guise de compléments, la consultation des bases documentaires des organismes spécialisés disponibles sur leurs sites web - notamment les portails de l'ESS, de l'Humanitaire- ONG et des organisations de solidarité Internationale - a été utile pour constituer des fichiers dont il a été extrait un échantillon des entreprises pouvant rentrer dans le cadre de cette recherche.

Tout ce corpus constitué de documents consultés, de données recueillies à l'aide des faits observés et d'informations issues d'entrevues a nécessité, en raison de leur nature diverse, un travail de traitement et d'analyse dans une double optique, reconstructive et interprétative.

Dans une visée de reconstruction, les données de terrain ont d'abord été réorganisés par tri simple et regroupés afin de nous permettre de les mettre en face du thème de recherche approprié.

Pour le collège jésuite, on a pu disposer, en contexte africain, d'un terrain parent- mais différent- dépassant ce qui, autrement, aurait pu n'être qu'un cas unique, exclusivement occidental.

C'est donc dans une approche comparative que ce terrain a été abordé, en évitant autant qu'il était possible de le faire, toute transposition abusive, même si des traditions scolaires, des projets pédagogiques et des caractéristiques des établissements scolaires jésuites sont réputées être les mêmes, d'un continent à l'autre.

Ainsi conçu, ce dispositif méthodologique qui se voulait en cohérence avec notre cadre théorique pour un certain équilibre entre des dimensions théoriques et empiriques du présent travail, s'est révélé utile dans la mesure où il a permis l'atteinte des résultats escomptés.

Avant de restituer cette démarche combinée pour constituer et construire l'objet de recherche, dans une représentation figurée, l'on va d'abord présenter littéralement l'itinéraire suivi à partir des données récoltées jusqu'aux principaux résultats exposés.

Dans la page suivante, nous commençons par donner un bref aperçu des dits et des non-dits qui ont été enregistrés lors de ladite récolte des données.

## - De la récolte et de l'analyse des données

### Des dits et des non-dits

Il a été accordé de l'importance autant aux propos recueillis lors des entretiens qu'à nos propres notes d'observation rédigées et retranscrites selon une démarche de restitution qui lui confère le caractère d'un relevé de nos ressentis, de nos impressions de terrain et, dans une certaine mesure, de quelques signaux faibles qu'on a pu y détecter.

Sans grille ni guide d'entretien (qui auraient sensiblement réduit notre champ perceptif), mais muni d'un plan d'accès au terrain (et d'orientation sur le terrain) nous assurant liberté et champ de perception élargi, notre processus d'investigation des réalités aussi intangibles (et, à priori, imperceptibles) que les convictions et les entreprises ne s'en est trouvé que plus aisé, en tout cas grandement facilité.

Étaient recherchés :

- le(s) trait(s) distinctifs pouvant justifier de la qualification d'entreprise et les convictions pouvant être considérées comme constitutives de l'identité éthique différenciée de l'entreprise de conviction ;
- le(s) porteur(s) de ces convictions constitutives et leur rapport avec les valeurs de l'entreprise.

Lors des entretiens, on n'a pas porté attention à l'atteinte de la saturation sémantique du fait du franchissement d'un seuil au-delà duquel les nouveaux entretiens n'apporteraient plus rien, mais à la satisfaction, comme mort du désir de questionner et de répondre (dans le couple enquêteur-enquêté), garantie d'une assurance raisonnable d'avoir épuisé notre ordre du jour.

Le corpus constitué a été partitionné : une fraction du corpus estampillée « S Coll » pour les deux collègues et celui marqué « G/ MCF -CME) pour les 4 autres entreprises, les deux de microfinance et les deux communautés des experts.

Les données récoltées constituaient une masse si brute et si informe (aussi bien les données proprement dites que les informations) qu'il fallait les réorganiser de façon à pouvoir les analyser convenablement.

Le tableau ci-dessous, extrait de la banque des données, donne un aperçu de ce brut social recueilli et investigué.



**Extrait (brut) de la banque des données**

<b>Entités</b> <b>Origines</b>	<b>Collège BOBOTO</b> <b>Kinshasa</b>	<b>Ecole Provence</b> <b>Marseille</b>	<b>Brico cœur/ADEO</b> <b>Ronchin</b>	<b>de FondaPOL</b> <b>Paris</b>	<b>PADERU</b> <b>Kinshasa</b>	<b>Fondation Grameen</b> <b>Montrouge</b>
<b>Entretiens</b>	« En tous les cas les parents comme les élèves ont été avertis à l'avance et du caractère confessionnel de l'école et du caractère obligatoire du cours de religion	« Le fait religieux est abordé de façon ouverte et dans le respect de chacun, on voudrait aider à l'appropriation d'une culture religieuse et au sens du devoir	« Nos troupes sont des bénévoles » « ceux qui donnent de leur temps gratuitement » ; « Moi, j'ai un boulot en or, les idées qui font du bien à un individu et à la collectivité »	« Avez-vous lu notre dernière note sur la Règle d'or ? « C'est cela notre mode d'action : nous fédérons les intelligences ; nous nourrissons le débat public ».	« Parce que j'ai la chance de trouver ce moyen de faire le bien pour des gens qui touchent leur crédit » «parce que, si on se fait pas le bien les uns aux autres, on s'en sort pas...	« Nous sommes une Fondation dans le social business, alliant la rentabilité et le social », « avec des actions qui ont un impact social ».
<b>Notes-observation</b>	Croix, crucifix, ambiance « Eglise » Aumônerie inexistante	Aumônerie à l'entrée ; pas de signes religieux ; uniformes pour les élèves	Gestes et actes d'implication, Sujets : recueillis ; à contre-emploi ; désinvoltes	L'entre soi des élites ; osmose entre politiques académiques, experts et intellectuels	Attitudes et gestes de compassion ; Emprunteurs coincés	Ambiance studieuse, feutrée de multinationale
<b>Ressources Humaines</b>	Père animateur, Profs de religion et Secrétaire	Adjointe à la Pastorale et 5 unités	Cadres salariés ; bénévoles internes et externes	Permanents (4) Experts ad hoc, Participants aux événements	Chefs d'agence Caissières	Cadres de terrain, back office
<b>Matérielles</b>	Locaux et crédits désaffectés	Budget et locaux spécifiques pour les activités et ateliers ;	Chapiteau, pots de peinture, meubles de jardin, lustres	Siège parisien subvention des entreprises	Subventions SEL	Subventions du Crédits Agricoles
<b>Immatérielles</b>	Programmes du cours de religion officiel	Plans pastoraux et Documents de référence ; PAS	Plan stratégique Subvention d'Adeo	Réseaux, Data Fondapol, Blogs et Fondapol TV	Réseau PME Microfinance	Logiciels

## Méthodes de catégorisation et de traitement

Un travail de réorganisation des données était donc utile et nécessaire, à l'aide d'une méthode d'analyse appropriée, à savoir l'analyse de contenu, méthode la plus répandue pour les interviews ou les observations qualitatives, selon Krippendorff (2003).

En effet, elle y est quasiment devenue « naturelle », depuis sa définition par son fondateur BERELSON (1952), comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». Ainsi, pour Henry et Moscovici (1968) « *Tout ce qui est dit ou écrit est susceptible d'être soumis à une analyse de contenu* ».

L'approche de type « analyse de contenu » a été privilégiée dans une double visée de son apport comme méthode :

- « *méthode de classification ou de codification des divers éléments du matériel analysé, permettant à l'utilisateur d'en mieux connaître les caractéristiques et la signification* » [(Sedlack et Stanley (1992) et L'Écuyer (1990)] ;
- « *méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible* ». (Thiétart et al., 2003) ou qui « *cherche une compréhension globale et contextuelle d'expériences subjectives vécues* » (Evrard et al., 2009).

Cette méthode d'analyse nous a servi dans la catégorisation de nos données avant leur traitement dans le but d'en livrer les résultats.

Il a fallu d'abord retranscrire tous les verbatim et constituer ainsi un corpus composé de 102 pages retranscrites pour 63 entretiens, dont une première lecture (dite flottante) a fourni une vision d'ensemble des données, impossible à obtenir au fur et à mesure de leur récolte qui s'est étalée sur plusieurs longs mois.

Elle nous a en outre permis de laisser parler textuellement le terrain, loin de lui, pour minimiser le biais de surinterprétation qui pourrait être dû, dans notre cas, à une certaine empathie avec des personnes dans lesquelles nous pouvions retrouver certains de nos propres choix et des traits moraux que nous affectionnons.

Des thèmes ont pu émerger de cette retranscription et de cette lecture qui a facilité la mise en place du traitement en associant à chaque verbatim un thème ou un concept, lors d'un codage effectué en deux temps, deux niveaux.

- **À un premier niveau de base** : Les verbatims de chacun des répondants ont été classés au regard d'une occurrence (mots ou verbe) ou observation notée, expression d'une idée significative aboutissant à un thème. Et ce travail, vu son volume et la concision des réponses, a été effectué manuellement en affectant les entretiens retranscrits et les thèmes listés d'un code lettre ;

Ce lettrage a été effectué comme suit : Agir- A ; service (rendre)-B ; inclusion - C ; les autres- D ; faire (le bien) - E ; impacts- F. bénéficiaires- G ; mobilisation - H ; attitudes-I ; désintéressé- J ; les gens-K et générosité-L.

- **À un second niveau** : Les verbatim correspondant à un même thème ont été regroupés, ce regroupement étant effectué en vue d'obtenir des thématiques générales pouvant faire l'objet d'analyse interprétative à l'aide des concepts pouvant servir dans un schéma explicatif.

Ces thèmes généraux trouvés sont : altruisme, bienveillance, engagement, valeurs, responsabilité et raisons fortes.

C'est à l'aide de ces premiers éléments textuels trouvés qu'ont été jetées les bases du traitement proprement dit des données et des interprétations.

### **Sémantique et sémiotique : des mots et des signes**

Ayant choisi de n'extraire des réponses des répondants que des énonciations contenant l'expression d'une idée significative, le contenu de celles-ci a fait l'objet d'un traitement sémantique, enrichi de l'analyse de l'usage fait des mots fonctionnels et des aspects psycholinguistiques adjacents, complété par une analyse sémiotique.

C'est ainsi que, relativement aux convictions, on a retenu autant des discours positifs à travers des locutions évoquant l'implication et la prise de position pour embrasser une cause que des discours négatifs, c'est-à-dire des opinions « contre » un état de fait ou une situation comme l'exclusion, la misère ou le gaspillage des ressources.

*« En ce qui me concerne, je trouve que laisser les gens dans des habitations qui sont déclarées insalubres, alors que des stocks des invendus et des retours d'invendus vont finir détruits, ce n'est juste pas possible ».*

L'on a également sélectionné les mots pouvant entrer en résonance avec d'autres, par exemple, ceux évoquant un acquiescement ou exprimant la certitude.

*« On ne s'aime pas, on ne s'aide pas » ; « il faut évidemment faire quelque chose pour aider les autres, sinon on peut être sûr et certain qu'on n'avancera pas » ;*

*« Si on est vraiment unis les et les autres, alors on est peut-être de s'en sortir tous ensemble, parce que même ceux qui croient qu'ils sont bien, souffrent aussi de la mauvais situation générale »*

Il y avait ainsi à disposition des fondements pour une conversion des convictions en raisons fortes, elles-mêmes traduites par des raisons d'agir, des actes convertis en actions visibles et, donc, investiguables.

A part les mots, on sait depuis Roland Barthes (Cf. Barthes 1957) que les signes ont également leurs propres sens.

Et ici, ils ont constitué une autre façon de voir comment, à travers eux, leurs signifiés et leurs signifiants, les convictions pouvaient gagner un espace de traduction.

En effet, les gestes, les intonations de la voix accompagnant activement ou passivement les réponses des répondants est aussi une communication sur leurs convictions et leurs engagements.

Les attitudes désinvoltes, perçues comme indice d'une certaine indifférence ou d'un relatif faible engagement, ont reçu confirmation dans des réponses sur question de relance :

*« Cher Monsieur, pour certaines choses, on n'y peut pas grand-chose, c'est pourquoi, je préfère plutôt penser à la bonne affaire que je fais...après si ça peut aider, pourquoi pas ? » ; « C'est plus à des niveaux élevés qu'aux nôtres que les choses peuvent vraiment évoluer. Même si de temps à temps on peut contribuer ».*

En revanche, des attitudes plus recueillies ou des signes d'épanchement (en une gestuelle de quasi synchronie interactionnelle) signalent un fort potentiel de compassion, d'empathie et d'engagement.

### **Un essai d'interprétation et de compréhension**

Grâce aux méthodes employées, les caractéristiques des organisations et les sens qu'en donnent les dirigeants et les autres acteurs ont pu, après analyses, être interprétées, chemin d'analyse faisant.

En procédant de la sorte, il a été possible de proposer une interprétation de l'étude menée et dont les principaux éléments sont synthétisés ci-dessous :

- les langues (avec des mots comme avec des signes) expriment des prises de position tendant à montrer que l'on prend fait et cause pour une cause (et contre ce qui va à l'encontre du triomphe de celle-ci) ;
- les gestes et les attitudes peuvent traduire l'indifférence ou l'engagement. Autant des fondements de la conversion des convictions en raisons fortes et en raisons d'agir, lesquelles se concrétisent par des actes et, donc, par l'action.

C'est de cette manière que nous avons pu obtenir une certaine compréhension de la chose organisée selon les convictions, relativement à nos terrains et aux données y enregistrées qui sont d'une grande richesse.

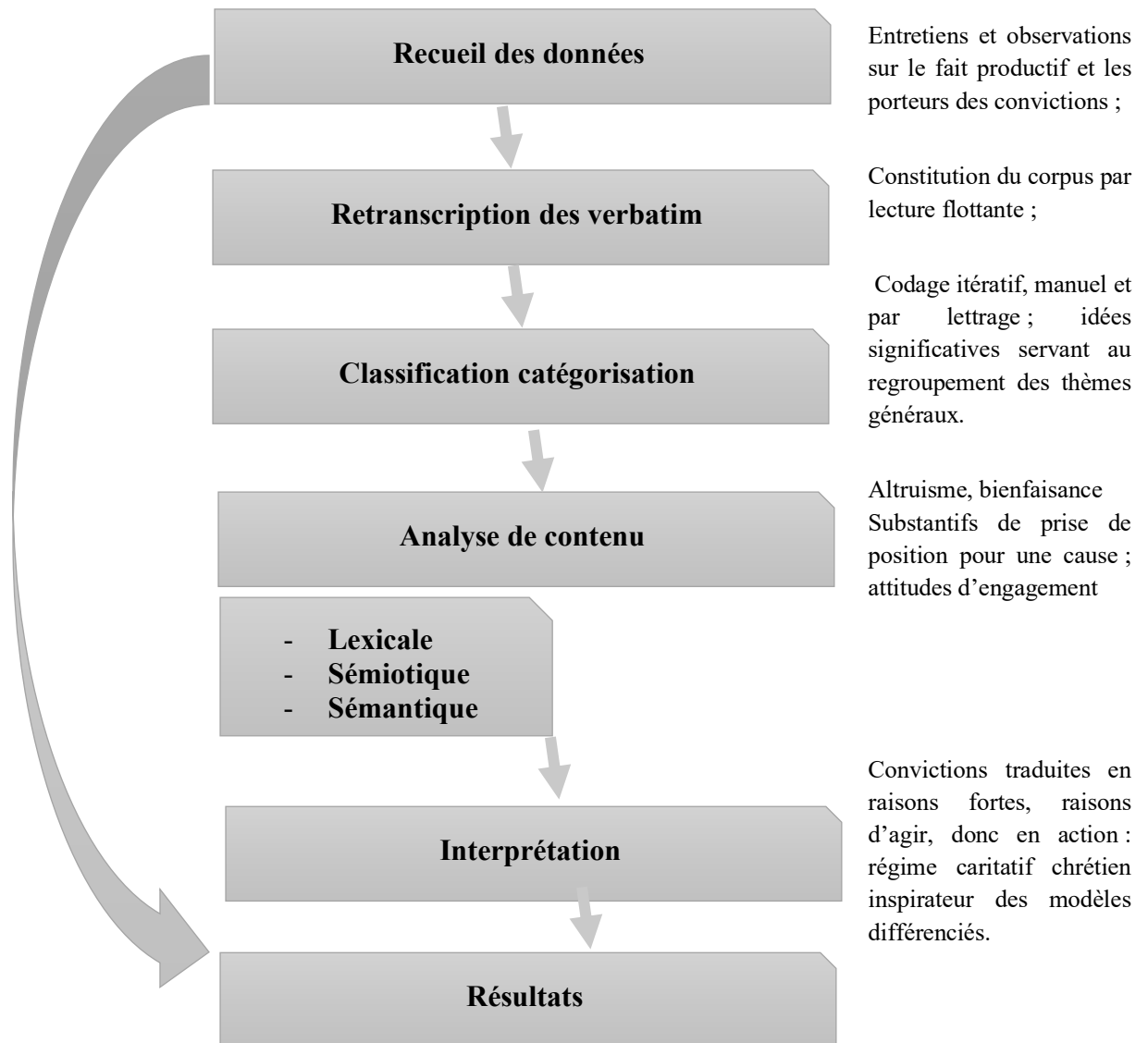
En témoignent celles des locutions rencontrées comme un leitmotiv : altruisme, bienveillance, engagement, désintéressement, responsabilité et service de l'humain sont autant d'entrées des registres de traduction des convictions en actions réparatrices des réalités sociales atteintes.

Ces registres de traduction sont aussi des registres de spécification de ces atteintes faites aux réalités sociales, grâce aux mots dont les antonymes peuvent constituer le symbole d'une cause à embrasser. Ce qui ressortit au vocabulaire du régime éthique du caritatif chrétien ayant présidé à la naissance des entreprises de conviction.

Les résultats issus de la compilation des données et de l'observation des réalités des différents terrains étudiés seront présentés et discutés dans la deuxième partie du travail, chapitre 6, sections 11 et 12.

Le schéma ci-dessous résume le parcours analytique emprunté pour parvenir auxdits résultats

**Figure 1 : Parcours des données aux résultats**



Après la présentation littérale, une représentation figurée.

Le schéma ci-dessous essaie de restituer la démarche entreprise de façon combinée pour, d'une part, construire l'objet de recherche et, de l'autre, mener des investigations sur terrain.

Pour construire l'objet de recherche, la procédure théorique suivie est représentée avec l'insertion de deux notions retenues pour leur valeur paradigmatique, à savoir celles de don et de communs, dans divers contenus de notre revue de la littérature, effectuée de manière à éclairer notre problématique à travers les données qui en ont été extraites.

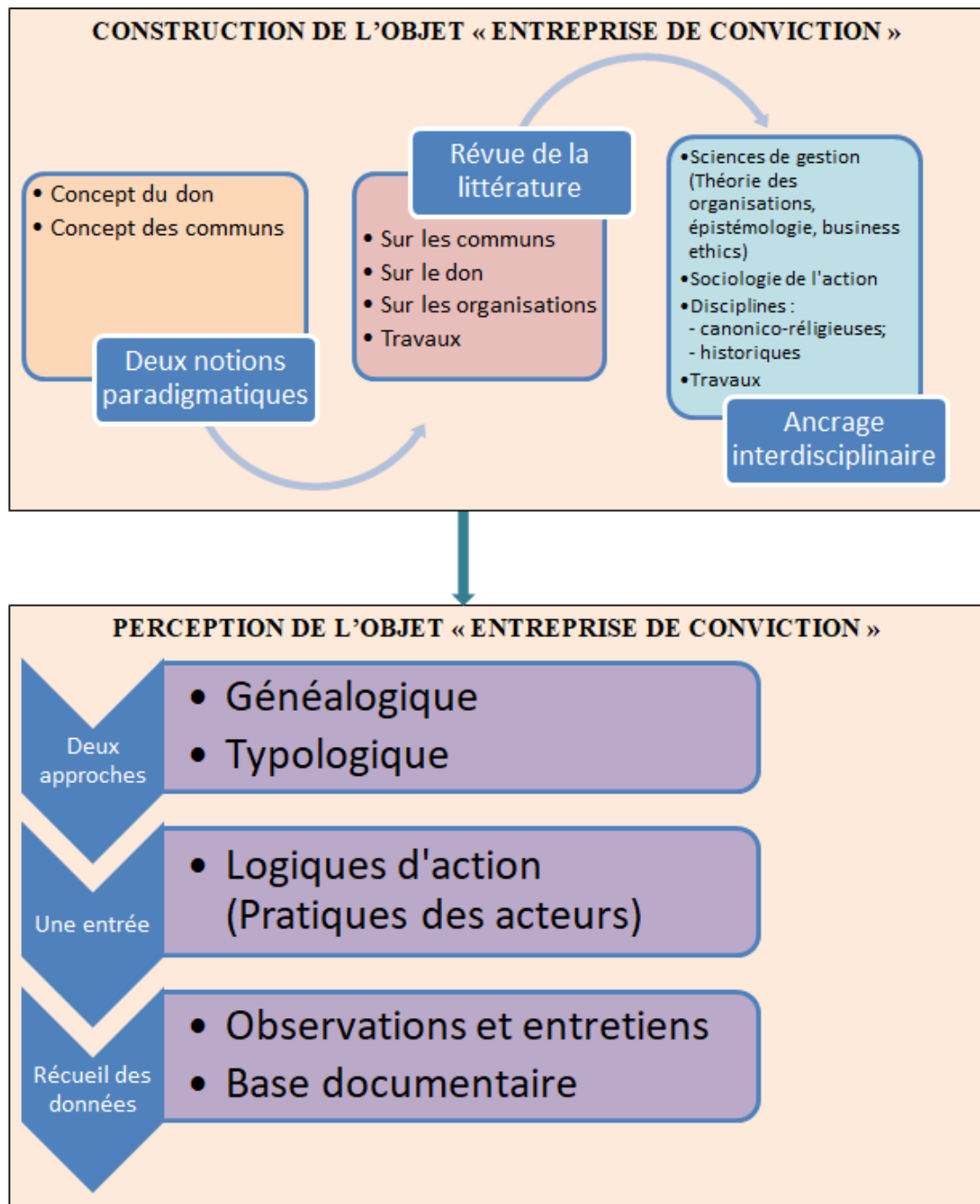
Issues des disciplines qui, pour être diverses, n'en présentent pas moins des traits communs de parenté, ces diverses données de la littérature s'ajustent bien à leur tour avec le cadre théorique élaboré pour guider la recherche quant à l'explication et à la compréhension de notre objet-ainsi constitué.

En combinant différentes approches : théories des organisations et théories institutionnelles, néo-institutionnelles, économiques ou juridiques ; approches philosophiques, sociologiques ou théologico-religieuses, on a pu élaborer un cadre qui présente, malgré son hétérogénéité, un tout cohérent à partir d'un socle constitué par les acquis des sciences de gestion.

En vue des investigations sur terrain, ce choix de la multidisciplinarité valant options méthodologiques, le processus empirique mis en œuvre est également représenté avec les méthodes employées.

Ces méthodes sont elles-mêmes issues d'un cadre théorique lui-même multidisciplinaire bâti pour aider à penser et à construire les données récoltées lors des enquêtes, grâce aux clefs d'interprétation des données empiriques qu'il nous a fourni.

Figure 2 : Procédures heuristiques et méthodologiques





### **viii) Plan de la thèse**

Notre travail s'articulera autour de deux principaux axes de recherche constitués : un pilier « concevoir », pour construire l'objet de recherche afin de le conceptualiser le plus correctement possible ; un pilier « percevoir » pour appréhender cet objet spécifié, au niveau empirique.

Sous ce double angle, dans le premier axe, à vocation essentiellement réflexive (mais où les données empiriques, notamment historiques, ne seront pas absentes), on a d'abord cherché à développer une capacité d'analyse théorique à partir d'une enquête historique menée pour expliciter le contexte de la naissance des entreprises de conviction, considérées dans cette recherche.

Ce travail d'historicisation, par une approche des fondements de l'éthique ancrée de ces entreprises, a constitué un préalable pour suivre leur évolution- à partir de deux organisations que l'on a qualifiées d'incarnations prototypiques- au travers du projet éthique qui a présidé à leur naissance et les a fait exister.

Au cours de cette première étape, il s'est essentiellement agi de procéder, dans un premier temps, à une généalogie de ces valeurs éthiques fondatrices, en les restituant dans leur cadre spatial et temporel de conception.

Ainsi, l'on a considéré aussi bien les premiers paliers de ces références théoriques, à l'orée de la Renaissance, que des sources plus contemporaines, des figures organisationnelles ayant vu le jour aux débuts de la Révolution industrielle et de la Révolution française aux figures de l'entre-deux guerres et de l'ère post atomique.

Un exercice typologique a été effectué pour une catégorisation des entreprises de conviction sur la base des attributs et propriétés générales pouvant leur être attribuées essentiellement et spécifiquement.

Dans la même perspective conceptuelle, on s'est attaché aussi à restituer les contours notionnels du concept au cœur de la recherche, dans une construction abstraite pouvant aider à en saisir la réalité comme phénomène.

Le second axe de recherche- plus empirique (mais dans lequel les éléments de conceptualisation de la réalité perçue sont présents), a été consacré à des incarnations non plus prototypiques mais actuelles de ces organisations.

On les a d'abord repérées à l'aide de la compréhension obtenue au terme des classifications élaborées dans la partie théorique, car un des buts de cette étude théorique était précisément de disposer des clefs d'identification pertinentes pour différencier les entreprises de conviction des autres types d'organisation.

En effet, l'objet étant identifié, défini et spécifié, le processus empirique de sa perception comme réalité d'une « *organisation en fonctionnement* » a pu être engagé par l'observation de ces phénomènes réels que sont les pratiques<sup>83</sup>.

Ledit processus empirique a consisté en la vérification de la présence sur terrain des caractéristiques de l'objet ainsi spécifié en vue d'établir des rapports entre les construits conceptuels et les réalités perçues ; entre les déterminants (à savoir les constituants éthiques des finalités) et les procédés de mise en œuvre des idéaux éthiques.

Après le conceptuel, le réel ; en contrepoint d'une ontologie, une phénoménologie, définie par Husserl, après Spinoza et Merleau-Ponty déjà cités, comme « *analyse descriptive des vécus en général* » et qualifiée par Heidegger « *d'analytique existentielle* »<sup>84</sup>.

Dans notre démarche, raison et pratique ont donc été intimement liées, avec un aller-retour établi entre terrain et théorie ; processus d'organisation et dispositifs de réalisation ; interactions des acteurs et interprétation des actes déployés en vue de l'action.

Cet aller-retour s'est traduit par la considération du travail d'atelier effectué en laboratoire de recherche, ainsi qu'en divers lieux où l'occasion nous était donnée de présenter et de soumettre nos travaux à la discussion (colloques, séminaires et conférences), comme rampe de lancement pour le travail de terrain et base de retour pour des recadrages nécessaires pour cette « descente » sur terrain.

Des propositions théoriques ont pu ainsi être formulées et à partir des analyses théoriques et à partir du terrain, des conclusions inférées de l'analyse des pratiques de l'organisation dans l'organisation aidant.

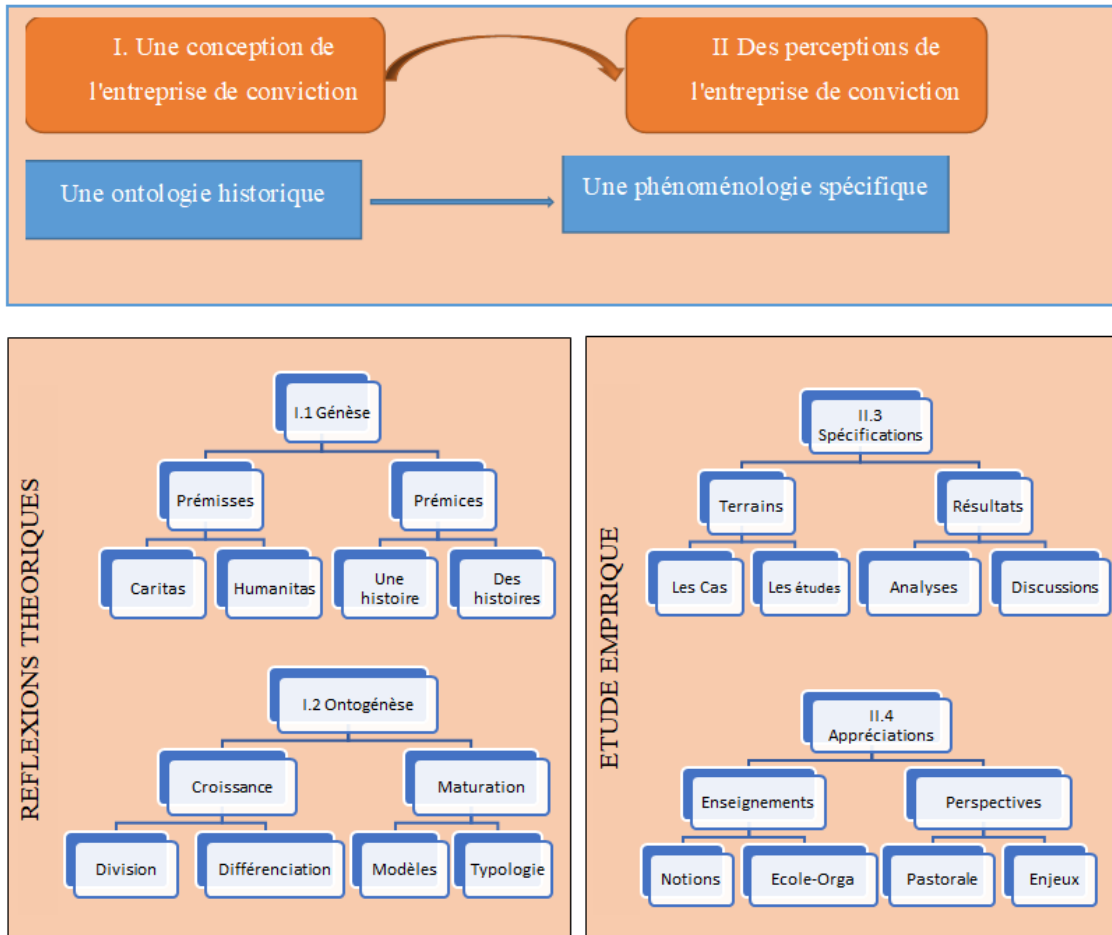
---

<sup>83</sup> Dans son traité de la réforme de l'entendement, Spinoza (1661-1677) regarde le processus empirique comme modalité principale et complément indispensable au raisonnement pour la perception des situations et des objets extérieurs et Merleau-Ponty, dans sa *Phénoménologie de la perception* accorde le primat à l'expérience en vue de la perception qui revêt une dimension active et constitutive en tant qu'ouverture primordiale au monde vécu.

<sup>84</sup> Tel est également le point de vue de Sartre (1939) : « *Nous allons essayer de nous placer sur le terrain de la signification et de traiter l'émotion comme phénomène* » ; « *seules les essences permettent de classer et d'inspecter les faits* ». *Esquisse d'une théorie des émotions* : p.12 et 19).

La figure ci-dessous essaie de donner une vue schématisée de ce plan de travail en tentant de visualiser cet aller-retour entre théorie et pratique, ci-dessus mentionné.

**Figure 3 : Schéma du plan de la thèse**



Le plan de travail étant bien défini et expliqué, nous commencerons donc, dans un premier temps, par apporter des éléments d'analyse pouvant servir d'éclairages conceptuels et de propositions de réponses aux questions initialement posées.

Première partie :

Une conception de l'entreprise de conviction

## Une ontologie historique et une typologie essentielle

Dans cette première partie de notre travail consacrée à la réflexion théorique, la genèse socio-historique de l'objet de la recherche dans ses enracinements et dans ses fondements sera étudiée, relativement aux traits spécifiques et aux principes ayant concouru à sa constitution comme sujet éthique.

Ces enracinements et ces fondements s'apparentent à ce que Ricoeur nomme « *l'intention éthique fondamentale* », celle qui permet de « *savoir quelles questions viennent les premières, quelles autres sont simplement dérivées, dès lors que l'on pose un problème quelconque d'éthique.* »<sup>85</sup>.

La constitution de l'entreprise comme sujet éthique – une question actuelle pertinente - n'ayant rien d'une génération spontanée, il sied de remonter aux origines, à la naissance du sujet, pour suivre son évolution aux différents stades de ses incarnations, en se plaçant à des époques et à des échelles de temps bien précises.

C'est cela même que Foucault définit comme analyse généalogique : « *Généalogie veut dire que je mène l'analyse à partir d'une question présente.* » ... « *une ontologie historique de nos rapports à la morale qui nous permet de nous constituer en agents éthiques.* »<sup>86</sup>.

En procédant ainsi, l'on a voulu effectuer un travail de discernement d'éléments de signification et d'explicitation des concepts, préalablement à la création des connaissances théoriques.

Ainsi, on examinera tout d'abord la formation des principes éthiques ayant présidé à la naissance des organisations à étudier, c'est à dire leur genèse (**Titre I**) avant de considérer les conditions de leur évolution, en quelque sorte leur ontogenèse (**Titre II**).

---

<sup>85</sup> Ricoeur, P. (1983), Fondements de l'éthique, *Autres Temps, Les cahiers du christianisme social*, 1, 3, 61-71

<sup>86</sup> Foucault, M. (1994), *Dits et écrits IV*. Paris : Gallimard (p. 674 et 393).

## I.1. Titre 1 : Genèse

« *On comprend au mieux les choses quand on les voit à leur origine.* ».

**Aristote**

En prologue à cette première partie de la première partie du travail, il sied de dire combien la notion même d'entreprise- et partant celle d'entreprise de conviction- doit être questionnée comme concept pertinent, historiquement parlant et à l'aide des sources variées. En vue de la compréhension de ses acceptions actuelles.

Dans cette perspective à la fois historique et générique, la Renaissance paraît être la période la plus propice à considérer, du fait du passage à la modernité qu'elle a consacré avec l'esprit nouveau constitué d'idées et des aspirations nouvelles qui apparurent à cette époque.

Celles-ci furent assez bien représentées par l'Humanisme qui, né plus tôt en Italie, commença à se développer réellement et à rayonner à travers toute l'Europe.<sup>87</sup>

La mutation de civilisation atteint alors toute la vie économique, sociale et intellectuelle pendant cette séquence historique spécifique qui, selon Michelet, débute avec la découverte de l'Amérique par Christophe Collomb en 1492 et se clôt en même temps que la fondation de la science moderne par Galilée aux débuts du XVII<sup>ème</sup> siècle<sup>88</sup>.

Le «beau XVI<sup>e</sup> siècle», comme le nomment certains historiens<sup>89</sup>, à la suite d'Emmanuel Le Roy Ladurie, fut ainsi, non seulement une période de transition entre le Moyen Age et le grand siècle (17<sup>ème</sup>), mais également un temps tout nouveau qui a vu un monde s'éteindre et un autre naître.

---

<sup>87</sup> Né effectivement dans l'Italie du Quattrocento, avec Pétrarque et Boccace, l'Académie de Florence en fut le premier foyer de rayonnement notable.

<sup>88</sup> Il est généralement admis que c'est vers 1840, dans un cours donné au Collège de France, que Jules Michelet a périodisé la Renaissance comme séquence historique et commencé à y consacrer désormais la totalité de ses enseignements. Lucien Febvre, un de ses « exégètes », qui a lui aussi enseigné au Collège de France, en conclut que Michelet a ainsi prononcé bien avant Burckhardt « *le maître mot, un et unique, surinvesti de tout son sens et de tout son charme* » « Renaissance éternelle ! ». Références : Michelet, J., *Histoire de France au 16<sup>ème</sup> siècle* ; Burckhardt, J. (1958) (1860), *La civilisation de la Renaissance en Italie*, trad. H. Schmitt et R. Klein, Paris : Livre de poche, 3 vol et Febvre, L., (1992), *Michelet et la Renaissance*, Paris : Flammarion.

<sup>89</sup> Voir par exemple, Quilliet, B. (1998), *La France du beau XVI<sup>ème</sup> siècle*, Paris : Fayard. Et, pour une approche plus générale, au-delà de l'espace géographique français, Péronnet, M., (1981), *Le XVI<sup>e</sup> siècle*, Paris : Hachette, coll. « U ».

La Renaissance fut aussi le premier âge des entrepreneurs (Vérin1982), même si ce terme et celui d'entreprise n'ont pas encore alors fait leur apparition dans le vocabulaire, ni vu leur inscription dans les dictionnaires consacrée.

Car, les manifestations de la réalité entrepreneuriale sont là bien visibles (et les prémisses de l'entreprise posées), non seulement avec les concepteurs et les bâtisseurs des infrastructures complexes (Gille1978) ou les créateurs des « compagnies » génoises et vénitiennes (Origo, 1957 ; Favier, 1987) mais également, osons nous ajouter, avec les fondateurs des œuvres de bienfaisance, lesquelles ont vu leurs assises posées dès le premier âge chrétien (4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> siècles).

Pour bien reconstituer les processus et les circonstances historiques ayant favorisé l'avènement de ces œuvres de bienfaisance qui donneront naissance aux organisations à étudier, nous considérerons successivement les prémisses qui sont les leurs, au sens d'antécédences dans lesquelles elles viennent sourcer (**chapitre 1**) et les prémices de leur existence, entendues comme premiers jalons de leur implantation sociale (**chapitre 2**).

## **I.1.1. Chapitre 1 : Des prémisses**

Dans ce chapitre, l'objectif principal est de rechercher les valeurs éthiques dans lesquelles s'ancre la genèse du type d'entreprise étudiée, en cherchant à trouver la scène possible de sa fondation. Ceci conduit à interroger les points d'ancrage lui servant de socle d'enracinement.

En d'autres termes, il s'agit de prospecter, s'il existe et s'il peut se trouver, l'ensemble d'assises où peuvent être assertées et contenues les valeurs servant de fondements éthiques desdites œuvres de bienfaisance dont on vient de montrer pourquoi elles peuvent être qualifiées de prémisses de l'entreprise de conviction, posées au cours du premier âge chrétien.

C'est ainsi que, dans la perspective historique adoptée, l'on a retenu deux notions fondamentales ayant un rapport avec deux moments clefs de la Renaissance, prise comme séquence historique, où a abouti la formation d'une éthique qui s'est constituée de l'antiquité gréco-latine au Moyen-Âge chrétien : une éthique de la *caritas* (**section 1**) et une éthique de l'*humanitas* (**section 2**)

### **I.1.1.1. Section 1 : Une éthique de la *caritas***

C'est la pensée antique - grecque et latine- qui a contribué à la formation de la première morale chrétienne de l'accomplissement et à la définition d'une vie vertueuse.

Car, l'éthique antique dont ce christianisme primitif s'est inspiré donnait une place tout à fait centrale aux concepts de *philia* et de « vertu » qui entraient en forte résonance avec les valeurs de l'évangile et leur prolongement didactique à visée essentiellement imprégnatrice des mentalités.

Deux philosophes majeurs ayant vécu à des époques séparées, l'un père de l'Église (Augustin), l'autre docteur de l'Église (Thomas d'Aquin), ont l'un et l'autre utilisé ce matériau conceptuel légué par l'antiquité païenne pour élaborer des synthèses de l'une des plus importantes vertus chrétiennes, sinon la plus centrale : la charité.

Ce faisant, ils ont fourni une assise doctrinale à une pensée de la charité en actes qui, confrontée à une demande sociale issue de la misère sociale, se structurera et se consolidera en une action caritative qui va se déployer dès les premiers siècles chrétiens, avec une des premières formes de chose organisée et institutionnalisée.



Avec Augustin, influencé par Platon, c'est une première synthèse qui est élaborée entre la morale antique et tout un pan de la pensée chrétienne primitive, dont les écrits sont ceux des pères de l'Église -la Patristique (**sous-section 1**).

Une synthèse qui connaîtra son plein achèvement Avec Thomas d'Aquin et la Scolastique, nourris d'aristotélisme (**sous-section 2**).

#### **I.1.1.1.1. Sous-section 1 : Patristique et Métaphysique**

Dans l'univers hellénistique, les concepts moraux (l'amitié, l'amour et les vertus) sont notamment exposés par Socrate, Platon et Aristote et repris par les stoïciens qui ont subi d'une certaine manière l'influence de ces derniers.

Il faut, ici, évoquer premièrement Aristote et son *Éthique à Nicomaque*<sup>90</sup>, pour qui l'exercice et la pratique de l'action morale, bien supérieurs à sa connaissance théorique, permet aux hommes détenteurs des vertus de devenir des hommes de bien<sup>91</sup>.

La vie sociale est le lieu par excellence d'un tel exercice et d'une telle pratique des vertus morales : justice, libéralité, courage et tempérance.

Tout un agir moral peut ainsi trouver son plein achèvement, voire sa perfection en soi, tandis que la praxis contemplative (activité théorétique), étant de la plus haute vertu, ne peut que participer du divin par l'accès à l'ordre divin et l'intelligibilité de ses réalités qu'il permet.

Cicéron, pour sa part, avait placé le terme de *caritas* (et celui de *benevolentia*) au cœur de sa doctrine, l'amitié (et la bienveillance) étant les ressorts d'une vie juste et ancrée dans la collectivité : « *Forte nomine caritatis mentis affectum, benevolentiae uero operum expressit effectum* ».

L'on comprend, dans ces conditions, l'intérêt tout pastoral que pouvaient avoir les Pères de l'Église pour ces doctrines éthiques antiques, étant donné des nombreux points de convergence qu'ils pouvaient trouver entre les enseignements de la Bible.

Surtout, les premiers théologiens qu'ils étaient ne pouvaient qu'être satisfaits de trouver ainsi des correspondances entre le message des évangiles et les valeurs- dites païennes.

---

<sup>90</sup> On s'est référé à l'édition de 1990, Paris, Vrin, Bibliothèque des Textes Philosophiques.

<sup>91</sup> Voir Gauthier, A. et Jolif, Y. (1970), *Commentaire de l'éthique à Nicomaque*, Paris : Vrin

Car, cette correspondance ne pouvait que faciliter la mission qui était la leur d'assurer la transmission dudit message des évangiles et de convertir (voire de subvertir) ces valeurs païens.

Or, ces valeurs morales antiques étaient issues, pour la plupart, des disciplines philosophiques, à commencer par la Métaphysique, philosophie première qui, selon Aristote, doit viser la perfection de l'homme où réside sa béatitude<sup>92</sup>.

Dès lors, l'amour chrétien érigé en concept évangélique fondamental (§ 1) ne demeurera pas qu'une simple disposition intérieure à valeur idéale, aussi élevée soit-elle, mais elle deviendra une force morale d'imposition des actions concrètes (§ 2).

### - § 1 : Une métaphysique de l'amour

Avec le mot grec *agapè* signifiant affection, amour, tendresse et son équivalent latin *caritas*, la tradition chrétienne naissante a donc à disposition un double héritage, une double matrice des données dont les Pères de l'église vont se servir pour façonner le précepte christique de l'amour et l'ériger en concept évangélique fondamental.

Ainsi, l'*agapè* acquiert, lors de sa réception dans le vocabulaire et le discours éthiques chrétiens, une intensité et une densité nouvelles par rapport à sa signification originale. Au point qu'il deviendra rapidement un marqueur de l'identité chrétienne qui ne cessera d'exalter « *un amour de bienveillance, de prévenance, de courtoisie, un amour oblatif et désintéressé* » (Encyclopaedia Universalis).

Le terme latin *caritas* va quant à lui marquer plus profondément l'éthique chrétienne, grâce surtout à ses équivalents sémantiques, dérivés de sa racine étymologique, *caro* : *amor, dilectio et amicitia*, les Pères faisant le reste, notamment en donnant une inflexion et un réemploi chrétiens à la *caritas* cicéronienne.

Dès lors, en lui conférant le sens de l'amour de l'homme pour Dieu en même temps que celui de l'homme pour son prochain<sup>93</sup>, crée à l'image de Dieu, les Pères de l'Église vont également charger le terme d'un contenu aussi bien spirituel que social.

Toute une théologie à visée pratique et pastorale va ainsi être élaborée à partir de l'Évangile pour élever la charité au rang de vertu théologale, orientant et informant toute la vie chrétienne.

---

<sup>92</sup> Aristote, *Métaphysique*, Duminil, M.P. et Jaulin A. (éd.,2008), Paris : Garnier-Flammarion.

<sup>93</sup> Cicéron assimile la *caritatem* à la tendresse qui nous porte à vouloir le bien de l'être aimé.

C'est bien évidemment à Augustin qu'il faut songer en premier lieu, en considération de sa théologie de la charité basée sur l'exégèse des péricopes de la première épître de saint Jean, modèle de l'œuvre patristique rédigée sur la base d'une source scripturaire.

Celle-ci aura dorénavant valeur archétypale de l'amour chrétien et le texte d'Augustin<sup>94</sup> sera désormais considéré comme le manifeste de « *l'éclosion d'une théologie de la charité* »<sup>95</sup>, même si d'autres écrits patristiques peuvent être cités, ceux des cappadociens par exemple.

Cependant, on ne peut tirer desdits écrits des conséquences temporelles aussi décisives que ceux d'Augustin, s'agissant de l'opérationnalisation du concept tout spirituel de charité, comme la suite de notre propos tentera de l'établir.

## - § 2 : Saint Augustin : les biens pour le bien.

Pour notre propos, nous retiendrons la notion de la traduction de la charité fraternelle en actes qu'introduit Augustin dans cette exégèse de I Jn.3,17, qu'il donne en deux temps :

- en exégète, le Théologien procède *a maiore ad minus* (comme le note Diedeberg) : « *s'il faut donner sa vie pour ses frères à l'exemple du Christ, à fortiori il faut donner ses biens* » ;
- en pasteur, l'Évêque d'Hippone procède *a minore ad maius* : « *voilà où commence la charité, si tu n'es pas capable de mourir pour ton frère, sois déjà capable de lui donner de tes biens* »

On le voit, la vision augustinienne de la charité est certes spirituelle, mais elle en appelle également à une morale à appliquer concrètement et matériellement, vu qu'elle est tout à la fois une disposition intérieure « *une surabondance de miséricorde venue du cœur* » qui rend sensible à la misère du prochain et une activité extérieure « *une surabondance de bien* » qui pousse à soulager les misères du prochain et incite à pourvoir à ses besoins au moyen des dons.

Ce qui au total finit par conférer à l'homme charitable l'assurance d'un amour en actes et en vérité et par lui procurer la preuve de la présence toute intime et toute intérieure d'un Dieu habitant en lui<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Saint Augustin (traduction de 1994), *Commentaire de la première Épître de Saint Jean*, Paris : Cerf coll. Sources chrétiennes, n° 75.

<sup>95</sup> Lire à ce sujet, Diedeberg, D. (1975), *Saint Augustin et la première épître de Saint Jean. Une théologie de l'Agapè*, Paris : Beauchesne.

<sup>96</sup> Des positions qui entrent en résonance avec celles de Saint Césaire d'Arles « *Si tu as la charité, tu as Dieu* » « *On croit peut-être qu'il est riche, celui dont le coffre est plein d'or, et qu'il n'est pas riche, celui dont la conscience est pleine de Dieu* ». Césaire lui aussi part des sources scripturaires telles que 1Tim,5 : « *c'est la charité qui part d'un cœur pur, d'une conscience bonne et d'une foi sincère* » et, surtout, Éph. 3, 17 : « *Enracinés*

Ainsi, le questionnement augustinien résumé par son fameux « *in quo opere, in qua veritate ?* » peut, au fond, se comprendre comme la prescription d'un devoir : celui d'assistance aux pauvres et aux démunis, en somme une injonction à l'activisme caritatif.

C'est cette même idée de charité en actes qui va servir, comme l'*Agapè* pour les Pères de l'Eglise et la Patristique, de base d'élaboration doctrinale aux docteurs de l'Eglise et à la Scholastique.

#### **I.1.1.1.2. Sous-section 2 : Scholastique et chrématistique**

La chrématistique qui provient du terme grec *chrématistikos*, que l'on rapproche généralement du terme français de gestion (ou celui de négociation des affaires, plus particulièrement celles concernant l'argent) est chez Aristote une notion lui permettant de décrire et de condamner l'accumulation de la monnaie pour elle-même. Car, étant stérile par nature comme les métaux, elle ne peut produire par elle-même, à la différence des terres, par exemple.

Dans ce sillage moral, Saint Thomas d'Aquin (le docteur de grâce) utilisera lui aussi-comme Augustin- un matériau conceptuel issu de la pensée éthique antique, pour également élaborer une doctrine de la charité, non érigée en système des purs idéaux (§ 1).

L'on est dès lors fondé de conclure, sur la base de cette double vision augustinienne et thomiste de la charité, à l'initiation d'une véritable théologie de l'action (§ 2).

##### **- § 1 : Aristotélisme et thomisme**

Les scholastiques ont repris à leur compte cette idée aristotélicienne selon laquelle la monnaie n'est pas de nature productive, d'après la formule selon laquelle *pecunia pecuniam non parit* et ont pu opposer au commerce d'argent (et à la morale de profit apparue à sa suite) l'acception de l'économie (*oikonomia*) comme gestion de la maison commune.

Dès lors, l'usure qui crée l'argent à partir de l'argent étant une activité « contre nature » et déshumanisante tant pour ceux qui s'y livrent que ceux qui sont obligés d'y avoir recours, les docteurs scholastiques n'auront de cesse d'en faire une cible idéale pour une entreprise religieuse de moralisation.

---

*et fondés dans la charité* ». Autant des sources qui lui servent de matériau de base pour donner, non un traité comme Augustin, mais une homélie sur la charité. Cf. Saint Césaire d'Arles, *Textes choisis*, traduits et présentés par Albert Blaise, Namur : Les Éditions du Soleil Levant, 1962, p. 79-85.

Cette entreprise a d'abord consisté en la prescription d'un agir dans une optique de bienfaisance, avec des prêts amicaux gratuits- fondés sur l'amour et la charité- contrats dont seul le capital était à rembourser.

En contrepartie, il était du devoir de l'emprunteur de ne pas tomber sous le coup du pacte commissaire, par un remboursement tardif qui, de ce fait, pouvait justifier l'imputation de dommages et intérêts, symbole de la fureur éprouvée pour cause d'ingratitude à l'égard des bienfaits reçus et d'amitié bafouée.

La pensée de bienfaisance (et de bienveillance) était admise par Saint Thomas d'Aquin, notamment à travers la catégorie juridique les exceptions de dommages et intérêt, qu'il admettait sans peine, catégorie juridique issue d'ailleurs du Droit Romain.

La citation suivante résume bien sa position : « *Le débiteur qui retient l'argent de son créancier au-delà du terme fixé lui fait tort... On fait tort à son prochain en l'empêchant de recueillir ce Et alors la compensation n'a pas à se fonder sur l'égalité, parce qu'une possession future ne vaut pas une possession actuelle* » (Somme théologique : IIa-IIae).

Avec la pensée de bienfaisance, Thomas d'Aquin, dont les écrits ont été souvent qualifiés de teintés « d'aristotélisme », penche ici du côté des stoïciens et particulièrement de Sénèque pour qui la bienfaisance est vertu désirable en elle-même sans attendre de paiement en retour, ce qui est traduit dans des notions chrétiennes comme celles du don et du désintéressement<sup>97</sup>.

Surtout, Thomas (comme Augustin) pense et théologise-lui aussi à partir d'un texte du Nouveau Testament, ici un court passage en Jn 15, 15 : « *Je ne vous appellerai plus serviteurs, mais amis* » à travers lequel il veut montrer que l'amitié de Dieu offerte en premier à l'homme est sa charité pour l'homme, laquelle doit trouver une correspondance humaine en l'homme.

C'est pourquoi la charité est une vertu théologale (c'est-à-dire ayant Dieu pour objet) et même la principale, informant toutes les autres en vue de mériter ce qui compte par-dessus tout, à savoir l'amour venu de Dieu comme don premier et à vivre par l'homme comme don en retour. Et ce, à travers des gestes de bienveillance et de bienfaisance envers son prochain.

---

<sup>97</sup> « *Si c'est l'intérêt et un vil calcul qui me rendent généreux, si je ne suis jamais serviable que pour obtenir en échange un service, je ne ferai pas de bien à celui qui part pour des pays situés sous d'autres cieux, éloignés du mien, qui s'absente pour toujours : je ne donnerai pas à celui dont la santé est compromise au point qu'il ne lui reste aucun espoir de guérison* » Sénèque, *De Beneficiis*, trad. Aude Matignon (2006), Arléa.

Comme Augustin également, Thomas prône une charité active et concrète et, à l'instar du questionnement augustinien « *in quo opere, in qua veritate ?* », il interpelle lui aussi l'homme chrétien, non par une interrogation, mais par une affirmation forte « *l'acte du croyant ne se termine pas à un énoncé, mais à la réalité* »<sup>98</sup>.

En définitive cette éthique (synthèse de la pensée antique et des préceptes chrétiens contenus dans les évangiles) est une morale dictée par la « *caritas* », vertu suprême et valeur sociale, qui englobe l'amour et l'amitié, la bienveillance et la bienfaisance (toutes des notions éthiques de l'antiquité gréco-latine transformées par le christianisme), « *constitutifs du lien social entre Dieu et les hommes, et les hommes entre eux* ».

Dans cette optique, comme montré en début de cette section, ces deux penseurs majeurs que sont saint Augustin et saint Thomas d'Aquin ont l'un et l'autre utilisé le matériau conceptuel légué par la pensée éthique antique pour élaborer des doctrines de la charité.

Mais pour autant, ces deux penseurs n'ont en ont point fait des purs systèmes idéels. Bien au contraire, ils ont, à partir de ce matériau, initié une véritable théologie de l'action.

Aussi, disposant les premiers de ce substrat éthico-religieux initial fourni par Augustin et Thomas, les membres de l'Église primitive, clercs comme laïcs, allaient-ils inaugurer une lignée des œuvres de charité organisée, pour un comportement chrétien réputé moralement positif, car « *ne se terminant pas à un énoncé* », mais débouchant sur des actes réels.

## - § 2 : Une théologie de l'action caritative

Il s'agit, vu tout ce qui est exposé plus haut, d'une injonction à l'assistance du prochain, dérivée d'une charité qui façonne les comportements.

Cette injonction qui confine à la prescription ne vaut pas seulement pour les actions individuelles à travers des dons que l'on qualifierait aujourd'hui de « manuels », mais elle constitue également une obligation de mise en place des formes organisées de charité, à charge de la hiérarchie.

Au concile de Nicée, il est ainsi formellement édicté l'obligation pour les évêques de créer et d'entretenir dans leur ville un hôpital, le *xenodochium*<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> *Summa theologica*, IIa-IIae, qu. 1, a. 2, ad 2m.

<sup>99</sup> Aux termes du canon LXXV : « *Separentur peregrinis, pauperibus et aegrotis domicilia in omnibus civitatibus quae xenodochia et hospitia dici solent* » réf. Mansi, t. 2, col. 1006

Avec ce dispositif, nous tenons une des premières œuvres caritatives organisées, traduction en actes de la notion désormais devenue chrétienne de « bienfaisance ».

Car, « hôpital » n'est pas à prendre au pied de la lettre et selon une acception actuelle, étant donné qu'il ne s'agissait pas, en l'espèce, d'un établissement réservé exclusivement aux soins pour les malades.

En effet, tenant à la fois de l'établissement dispensant les soins et de l'hostellerie pour l'accueil des voyageurs, *le xénodochium* a fini par être le lieu d'accueil de toute personne dans le dénuement<sup>100</sup>.

Au milieu du IV<sup>e</sup> siècle, on nomme *xenodochia* les bâtiments spécifiques où sont dispensés aides ou soins aux malades et aux voyageurs, notamment les pèlerins.

A la suite de l'obligation prescrite par le concile de Nicée, on verra alors se multiplier dans toutes les villes de tels établissements d'accueil, ainsi que des lieux de secours et d'hébergement pour des étrangers et des pauvres.

L'on peut en avoir une assez bonne idée en s'appuyant sur l'exemple du *xénodochium* de Césarée de Cappadoce, fondé par Basile de Césarée vers 370, généralement admis comme étant représentatif de cette œuvre en son époque, avec des descriptions assez nettes et assez bien conservées<sup>101</sup>.

A l'aide des revenus lui procurés par les biens de l'Eglise, Basile a pu bâtir un complexe des bâtiments polyvalents, vu les multiples tâches qui leur étaient assignées : un hôpital pour soins des malades, un hospice pour les pauvres et une hôtellerie pour les gens de passage.

A ce corps principal des bâtiments, il s'en est par la suite ajouté pour des missions que l'Evêque considérait comme de la plus grande nécessité : ateliers pour les artisans chargés de l'entretien des locaux ou pour « l'insertion » par le travail des sans-emploi accueillis.

Parallèlement, toute une normative pontificale et canonique s'élabore peu à peu et favorise l'appel à la générosité des fidèles et des aristocrates.

---

<sup>100</sup> Une étude sur le *xénodochium* de cette époque (quoique restreinte à Rome et à l'Italie) se trouve dans Lazare. S. (2001), *L'ospedale di Santo spirito à Rome : vers une spécialisation des lieux d'accueil ?* dans Montandon. A ; (éd.) (2001), *Lieux d'hospitalité : hospices, hôpital, hostellerie*, Clermont-Ferrand : Presses Universitaires Blaise Pascal p. 183-208.

<sup>101</sup> Et que nous devons à Grégoire de Nazianze. Cf. *P.G.*, *LXV*, 447

C'est surtout aux détenteurs des biens fonciers et immobiliers qu'il est fait appel, en vue de constituer un fonds pour les pauvres que vont abonder les donations privées, les héritages et les subventions impériales.

Un important patrimoine des biens d'Église se constitua alors et devint en même temps « *biens de Dieu* » et « *biens des pauvres* »<sup>102</sup>.

La charité « intellectuelle » ne fut pas en reste. Car, l'enseignement, son lieu privilégié de matérialisation, est gratuit grâce au Pape Alexandre III et connaît un début de développement avec « *l'institutionnalisation d'écoles liées aux cathédrales ou aux monastères qui amène une population enseignante et étudiante à voyager dans toute l'Europe* »<sup>103</sup>.

Dès lors, l'Église, devenue gestionnaire de l'assistance dans tout l'Empire, se voit en conséquence obligée de mettre en place une organisation adaptée, avec une administration spécialisée et dédiée, les œuvres devant être adaptées aux publics accueillis et à leurs besoins<sup>104</sup>.

Ladite administration est soutenue et régulée par une normative aussi bien canonique que civile. Baziou écrit :

*« Les papes Gélase I (492-496) et Grégoire le Grand (590-604) légiféreront sur la répartition des revenus ecclésiastiques : le quart doit être réservé aux pauvres. Le Code de Justinien (529) contient une série de constitutions des empereurs chrétiens du Ve et VIe siècle fixant les règles de l'administration hospitalière officiellement confiée à l'Église. Cette législation impériale romaine sera reprise à l'époque carolingienne. Destinées aux pauvres et au rachat des captifs, les richesses ecclésiastiques vont donc servir à une véritable organisation de l'hospitalité ».*

Plus, l'organisation naissante comporte son modèle économique et ses propres structures de gestion.

Le modèle économique est, selon Saint Denis<sup>105</sup>, celui de « *transfert des richesses* », laissant croire qu'il y aurait eu passage, en toute passivité, des richesses du patrimoine des nobles fortunés ou autres possédants fonciers à celui de l'église qui irait ensuite grossir (second transfert) le « *patrimoine des pauvres* », qui avait sa réalité matérielle en ces temps.

---

<sup>102</sup> On a lu Baziou, J-Y.-(2013), Regard sur l'institutionnalisation chrétienne de la charité envers les pauvres, disponible sur [fondationjeanrodhain.org/sites/Baziou\\_institutionnalisation\\_de\\_la\\_charite\\_9.pdf](http://fondationjeanrodhain.org/sites/Baziou_institutionnalisation_de_la_charite_9.pdf)

<sup>103</sup> Jean-Yves Baziou qualifie ces œuvres éducatives caritatives de « *troisième espace [qui] est celui de l'esprit* ». réf. Voir n.100.

<sup>104</sup> Saint Denis, A. (2001), La pratique de la charité en France au 13<sup>ème</sup> s., in Montandon. A ; (éd), *Lieux d'hospitalité : hospices, hôpital, hostellerie*, op.cit. p 183-208.

<sup>105</sup> Id. p.53.



Nous pensons, du point de vue gestionnaire qui est le nôtre, qu'il y a eu plutôt un modèle de production à double dimension : spirituelle, avec des biens de salut et réelle avec les biens de subsistance.

Dans ce modèle, une première dimension est celle dans laquelle l'église joue un rôle actif (même si la clientèle est plutôt captive) dans la structuration de son offre (actes sacramentaux, liturgiques et pastoraux, énoncés dogmatiques, notamment) présentée comme pouvant permettre la circulation des richesses d'ici-bas vers le ciel en vue du salut du donateur, le pauvre servant de véhicule<sup>106</sup>.

Cela permettait de la sorte au donateur d'accomplir, par l'aumône, son devoir de *caritas*, acte christique et salvifique par excellence, en étant assuré d'être pleinement exaucé, le sujet intercédant pour lui par ses prières, le pauvre, ami du Christ, étant spécialement écouté.

Dans une seconde dimension, il y a un acte de production ecclésiale réelle (*res, es, choses*) et matérielle des services (soins, place en hospice, vivres etc.) en vue de satisfaire la demande émanant des pauvres, des pèlerins et de toute personne démunie ou nécessiteuse.

Quant à l'administration de ces œuvres, d'accord avec Saint Denis et Baziou, il sied de distinguer l'instance régulatrice des instances aux missions relevant plus de « l'exécutif ».

L'évêque est en effet l'administrateur, situé au premier plan de la superstructure de l'organisation, celui de « *la régulation des activités et des institutions charitables* » avec les pouvoirs les plus étendus, notamment ceux de surveillance<sup>107</sup>.

A l'échelon de « l'exécutif » et des fonctions de « gestion », il faut citer les chanoines commis aux postes d'hospitaliers ou de procureurs de pauvres, sous le contrôle de l'évêque, surtout lorsque les chapitres cathédraux étaient importants.

Dans le même ordre d'idées, il faut signaler chez les réguliers la place spéciale qu'occupait l'aumônier, dignitaire et spécialiste de l'assistance au service de porte dans les abbayes.

---

<sup>106</sup> Nous sommes ici d'accord avec les analyses de Magnani, E. qui, à ce sujet montre comment le bon usage des *temporalia* peut les transformer en *caelestia*. Voir, Le don au moyen âge. Pratique sociale et représentations. Perspectives de recherche, *Revue du MAUSS*, vol.19, 1, 2002, p. 309-322.

<sup>107</sup> Pour parler comme on parlerait aujourd'hui dans divers statuts des entreprises et des organisations. Mais la réalité de l'époque n'est pas si éloignée que cela de celles de notre temps. Baziou écrit que c'est l'Evêque qui « a autorité sur elles. Et il la gardera et tentera de la garder longtemps. « Défenseur de la Cité », il est donc aussi « père des pauvres ».

Enfin, s'agissant des structures d'accueil, au Xenodochium déjà cité, on peut ajouter :

- les Maisons-Dieu, dédiés aux passants, mendiants ; aux pèlerins et aux malades souffrant des pathologies légères ;
- les léproseries pour les lépreux (une par bourg en général) et les Hôtel-Dieu.

Comme on le voit, les premières actions caritatives organisées sous le label chrétien sont des œuvres de bienfaisance dans le domaine de l'assistance et de l'enseignement, dont le fondement est théologique.

A ceci il faut ajouter que, malgré l'origine purement « intellectuelle » de ces réflexions des théologiens, que ce soit Augustin, que ce soit Thomas, ces pensées n'en ont pas moins manqué une portée pratique.

En effet, pour ces premiers penseurs de la charité, celle-ci ne doit pas rester lettre morte en ses livres saints et en ses écritures saintes, mais être une morale à appliquer par l'homme pour l'homme :

I Jn 3, 18 : « *Petits enfants, n'aimons pas seulement de mot et de langue. Mais en actes et en vérité* ». Une théologie de l'action caritative est née.

L'assise religieuse de ces œuvres caritatives est donc acquise, on devait même plus exactement dire assise éthico-religieuse, compte tenu de l'apport en la matière de la pensée antique à la doctrine chrétienne, dès ses fondements.

Ceci posé, il y a maintenant lieu d'interroger la même *caritas* cicéronienne qui a inspiré aussi les notions chrétiennes de l'amour et de l'amitié en se penchant sur un autre registre, mais proche : celui de l'amour de tout le genre humain, de toute l'humanité.

« *nihil est tam illustre nec quod latius pateat quam coniunctio inter homines hominum et quasi quaedam societas et communicatio utilitatum et ipsa caritas generis humani ; deinde amicitiiis, post vicinitatibus, tum civibus et iis, qui publice socii atque amici sunt, deinde totius complexu gentis humanae.* » Cicéron, De finibus, livre 5 (chap. 23), § 65.

« *Rien n'est aussi illuminant et aussi extensif que l'union des hommes avec d'autres hommes ; cette société et cette communauté d'intérêts, cet amour du genre humain, qui ensuite s'étend aux amis, par après aux relations de voisinage, et alors avec des concitoyens ainsi qu'à celles des nations alliées à la nôtre, enfin à tout le genre humain.* » (Traduction libre).

Il nous faut donc savoir quelle est la pensée élaborée pour saisir cet autre versant de l'amitié cicéronienne qu'est la réalisation, à travers l'autre, de sa propre *humanitas*.

### **I.1.1.2. Section 2 : Une éthique de l'*humanitas***

En accordant le primat à l'homme et aux valeurs humaines, placées au centre de toute pensée, L'humanisme, au-delà du retour aux textes antiques comme modèle de vie et d'écriture, se caractérise par un sens plus élargi du terme, tel que fixé par Cicéron lui-même, en latin, *humanitas* « *la culture qui, parachevant les qualités naturelles de l'homme, le rend digne de ce nom* »<sup>108</sup>.

Ainsi, en perspective humaniste, c'est désormais en lui-même que l'homme doit trouver les principes informant et finalisant son existence et ses rapports avec les autres, les êtres comme les choses, sa dimension humaine étant en quelque sorte auto référentielle, c'est-à-dire sans recours à une quelconque autorité ou divinité, lesquelles ne pourraient qu'être limitatrices de sa liberté.

Aussi, les rapports de cette nouvelle pensée -révolutionnaire à plus d'un titre- avec la philosophie chrétienne ne pouvaient -ils qu'être ambivalents.

En effet, en conformité avec l'esprit évangélique, les penseurs chrétiens qui considéraient au départ avec bienveillance le souci de l'humain porté par l'humanisme n'ont pas pu se résoudre à l'idée d'admettre que l'homme ne pouvait se référer qu'à lui, sous peine de se priver du don gratuit de l'inspiration de Dieu pour la maîtrise de son destin.

L'on comprend dès lors, « l'inconfort » de maints penseurs qui étaient à la fois chrétiens et humanistes, tel un Érasme, réduits à prôner une piété toute intérieure et la nécessité d'une réforme « libérale » du catholicisme afin qu'il soit débarrassé des dogmes et des dogmatismes pour se centrer sur « *l'imitatio christi* ».

Surtout, force est de constater, non pas tant la « défaite » de la pensée chrétienne, mais à tout le moins son inertie pendant le moment économique de la Renaissance.

---

<sup>108</sup> Cicéron écrit dans *Pro Sexto Roscio Amerino*, § 63, en 80 av. J.-C « *Magna est enim vis humanitatis...*

« *En effet, les droits de l'humanité sont bien puissants ; les liens du sang ont une grande force ; la nature elle-même repousse ces horribles soupçons. C'est assurément le plus monstrueux de tous les prodiges, qu'un être revêtu de la forme humaine soit assez féroce pour ravir la lumière à qui lui donna le jour, tandis que les monstres des forêts s'attachent par instinct aux animaux qui leur ont donné la vie et la nourriture.* »

En effet, le proto capitalisme qui en était alors à sa phase marchande et commerciale a charrié les valeurs marchandes comme vecteur d'une mentalité marchande cherchant à s'imposer. Les valeurs chrétiennes furent alors heurtées de plein front (de plein fouet ?) par cette dernière.

En effet, il faudra attendre que soit pris le tournant éthique, constitué par l'irruption des valeurs marchandes remettant en cause les acquis du modèle chrétien (**sous-section 1**), pour que le « *compromis humaniste* » puisse permettre la conciliation des valeurs chrétiennes avec celles des *mercatores*.

Ce compromis qui fut constitutif d'une éthique des affaires a eu toute sa place dans une « économie morale » nouvelle, qui n'était pas sans filiation avec celle qui était née à la Féodalité en son âge d'or carolingien.

Car, il fallait là aussi en appeler aux valeurs chrétiennes pour une certaine moralisation de la vie économique (**sous-section 2**).

#### **I.1.1.2.1. Sous-section 1 : Un tournant éthique : homo christus versus homo mercatus**

Les marchands ne se sont pas contentés seulement de vendre, ils ont cherché également à exercer une influence sur la société, si bien que certaines de leurs pratiques sont parvenues à marquer une rupture considérable avec l'ordre établi.

Ces valeurs « mercantiles », dont la nouveauté fût avérée, étaient pourtant déjà fixées en leur temps par les hommes d'affaires qui ont voulu affirmer et appliquer leur vision du monde face au modèle religieux dominant.

On peut en avoir une assez bonne idée à travers certains de ces hommes d'affaires, des marchands florentins, qui ont consigné leurs vues dans les écrits, des décennies avant les débuts de la Renaissance, stricto sensu (trecento ou quattrocento italiens, selon les auteurs).

Christian Bec (1967) les a restitués, au terme d'une recension critique complète et minutieuse de la production littéraire des auteurs les plus significatifs.

Parmi ces différents auteurs, l'on peut citer : Paolo da Certaldo (dont le *Libro di buoni costumi*, *Le livre de la vie honnête*, est composé vers 1360), Giovanni Morelli, Bonaccorso Pitti, Lapo Mazzei, Gino Capponi, Goro Dati ou Giovanni Sercambi.<sup>109</sup>

Tout compte fait, l'opposition entre les idéaux des chrétiens et la vision du monde des marchands peut schématiquement s'analyser sous le registre d'une double confrontation : valeurs contre valeurs (§ 1) ; dispositifs contre dispositifs (§ 2).

### **§ 1 : Valeurs religieuses contre valeurs marchandes**

La mentalité nouvelle, induite par l'activité marchande à la Renaissance, « *davantage centrée sur la personne et moins tournée vers le mystérieux et le sacré* » provoque une mutation d'une grande ampleur au sein de la société de ce Moyen-Âge chrétien où la place de l'Église était centrale. La négation de la Providence comme principe et caution suprêmes de toutes choses en sera la manifestation la plus brutale.

En effet, c'est la rationalité marchande basée sur la raison humaine, trop humaine, qui va transformer, comme l'a montré Henri Jorda (2002), une société « *bâtie sur le serment, le réseau des allégeances et la religion* » et engendrer « *une société marchande bâtie sur le contrat, le calcul et l'argent* ».

De la sorte, une promotion des valeurs marchande, qui se fit au détriment de la valeur des personnes, inaugura « *une ère de substitution qui finit par perdre sa référence au sacré* ».

Le choc ne pouvait qu'être frontal et l'onde de choc ne pouvait qu'avoir des profondes répercussions.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différents registres des tensions.

---

<sup>109</sup> De même, les archives de Datini, marchand du Prato de la fin du XIVe siècle, comportent plus de 150 000 lettres. On n'a pu lire entièrement, allant dans le même sens que Christian Bec, Branca, V. éd. (1986), *Mercanti scrittori. Ricordi nella Firenze tra Medioevo e Rinascimento*, Milan.

**Tableau 1 : Mentalité marchande versus idéaux chrétiens**

		Système de valeurs	Savoir-être	Attitude sur temps			Outils	Instruments
DISPOSITIFS	Mentalité chrétienne	Providence Caritas, amour, Amitié, partage Idéal de pauvreté	Charité Altruisme Culture des vertus	-temps donné par cycle naturel -dicté par Dieu -Calendrier liturgique	PRATIQUES ET DISPOSITIFS	Production chrétienne	-canons -manuels de confesseurs -confession individuelle Cléricature Œuvres de bienfaisance ; œuvres éducatives	Clochers Parvis d'églises Paroisses
	Mentalité marchande	-Raison humaine -Individualisme -Réussite -Accumulation	-esprit de lucre -apprêt au gain, -sens de calcul et des intérêts personnel	-temps rationalisé, prévisible - dicté par les affaires - calendrier normé		Production marchande	-Manuel de pratiques commercial -livres journaux Compétence financière comptabilité à partie double	Mécanique Horloges Beffroi Communes

## §. 2 Dispositifs contre dispositifs

Sans vouloir livrer une analyse intégrale du tableau, en entrant jusque dans ses moindres détails, l'on peut juste en donner un commentaire cursif en considérant les deux registres dans lesquels la confrontation entre la vision chrétienne du monde et la mentalité marchande conquérante revêt des aspects de concurrence de type dispositifs contre dispositifs<sup>110</sup>.

Il s'agit du pouvoir et de la domination par la maîtrise du savoir ; il s'agit aussi de la conception du temps et de la communication au sens large.

<sup>110</sup> Le terme est employé ici au sens de Foucault (1976) qui le définit, comme un ensemble d'éléments, épars, et hétérogènes aménagés pour l'exercice du pouvoir sur des individus, dans lequel on peut ranger «des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des mesures administratives, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques » ; ce que la sociologie des sciences (Callon 2013) nomme « dispositif sociotechnique », et que l'on pourrait qualifier, dans une perspective gestionnaire, des pouvoirs de gestion, en considération de l'ensemble d'outils et des moyens juridiques, financiers, sociaux aux mains des acteurs qualifiés pour la conduite et la direction des organisations..

Au fil du temps (si l'on ose dire), l'Église s'est imposée comme propriétaire exclusif du temps qui passe selon un cycle naturel, celui de Dieu, et dont il use pour scander la vie des hommes au gré de la division liturgique du temps : temps de l'avent, octave de pâques, temps pascal, fête des saints, durées des messes, des paters etc.

Or, au fur et à mesure que s'organisent les réseaux commerciaux la nécessité d'une rationalisation du temps mesurable et prévisible se fait sentir. Avec un calendrier normé, des heures égales pour tous et en tout lieu, compatible avec les rythmes de vie, de travail et d'échange qui ne peuvent plus être dictés par la nature ou par Dieu.<sup>111</sup>

Un objet technologique, l'horloge mécanique apparue dès le XIIIe siècle pour mesurer l'utilité du temps, symbolisera bientôt à la fois cette volonté des marchands d'avoir prise sur le temps.

Un temps pratique et profane qui « se rationalise et se laïcise », en même temps qu'elle constituera un « *instrument de domination économique, sociale et politique des marchands qui régissent la commune* » et qui se dresse face aux « clochers des églises ».

La « Commune » est ainsi dénommée, car elle est ville fondée sur le serment commun de tous les bourgeois et dont le beffroi veut signifier une ambition, celle de detenir une certaine suprématie sur l'église.<sup>112</sup>

Une autre nécessité marchande se fait jour et va amener le marchand à se dresser face au clerc, c'est celle de communiquer –lire et écrire- pour correspondre, obtenir des informations utiles, planifier ses activités ; rédiger des rapports détaillés des rencontres et des transactions ; établir des prévisions, tenir des comptes et dresser des bilans.

Ainsi, la lecture et l'écriture, apanage jusque-là quasi exclusif des clercs, vont-elles aussi devenir un savoir et un pouvoir conquis par des marchands, à travers des outils et des ressources comme des manuels (*Pratiche di Mercatura*), des coffres-forts, des registres, des livre-journaux et l'enseignement des pratiques commerciales.

---

<sup>111</sup> Ainsi, pour le marchand qui veut avoir prise sur lui, le temps, c'est déjà de l'argent : il doit employer son temps à faire des choses utiles. Selon Certaldo, l'argent ne doit pas dormir, même si le gain peut sembler faible. De même pour Michiel da Lezze, marchand vénitien du XVe siècle, il ne faut surtout pas laisser « *li danari morti* ». Lire à ce sujet G. Dohrn-van Rossum (1997), *L'histoire de l'heure et l'organisation moderne du temps*, trad. Olivier Mannoni, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, (spécialement p. 236).

<sup>112</sup>Le Goff, J., Au Moyen Age : temps de l'Église et temps du marchand, in *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 15e année, 3, 1960, p. 417-433

Bien plus, le marchand va se servir des inventions (de rupture) de son temps, avec des objets aussi divers que l'horloge mécanique, l'imprimerie, les beffrois des communes et la comptabilité à partie double et tous les documents qu'elle imposa en vue d'une bonne tenue des comptes.

Le marchand entendait ainsi se produire comme sujet éthique influant sur la société, face à l'Église et à sa cléricature qui, jusque-là, avaient le monopole de l'orientation des conduites.

#### **I.1.1.2.2. Sous-section 2 : Le compromis humaniste : un nouvel ordre éthique**

Face à cette situation qui l'ébranle, l'Église usa d'abord d'un modèle proprement « hérésiologique », la pensée scholastique et ses ressources intellectuelles aidant, avec le triptyque : rappel à l'ordre- réprobation - sanction.

C'est dans un second temps qu'elle s'attachera, grâce aux instruments théoriques de l'Humanisme, à prendre en charge cette mentalité marchande nouvelle par une certaine forme de « problématisation », c'est-à-dire, tout un travail consistant en la transformation des données de cette situation critique en problèmes à traiter et à résoudre au moyen des solutions adaptées (au sens où l'entend Foucault).

La réalité de cet état de choses peut être assez bien appréhendée, pour peu que l'on considère :

- le moment « d'avant » et le volet répressif de la réaction de la Hiérarchie ecclésiale (§ 1) ;
- le moment d'après et l'inflexion de cette logique de répression par une pastorale spécifiquement aménagée pour le marchand (§ 2).

#### **§ 1 : Avant le compromis : la répression de la profession marchande**

L'église a commencé d'abord par rappeler que le comportement marchand et la mentalité marchande sont moralement condamnables du fait même des finalités du métier exercé, lequel vise le profit et suppose l'avidité d'argent, tous deux antinomiques des valeurs chrétiennes. Rappelant aussi, au passage, aux marchands que leurs pratiques usuraires avaient déjà été condamnées en leur temps.

Ensuite, elle n'aura de cesse de faire entendre sa réprobation suite à l'apparition de cette morale nouvelle –de profit- en fustigeant l'état de marchand qui est tel que l'on ne peut jamais exercer ce métier sans pécher. « *Le marchand ne peut que difficilement ou même jamais plaire à Dieu* », est-il écrit dans le décret de Gratien.



Enfin, le marchand ayant aggravé son cas en prêtant main forte au mouvement communal, menaçant pour l'ordre établi dont elle était garante, l'Église ne pouvait que rentrer dans une logique de répression, les temps et les circonstances s'y prêtant fort bien.

En effet, on a affaire à une Église pratiquante de l'inquisition comme ressource liée au pouvoir et qui, martiale, combat avec la dernière énergie tout ce qu'elle considère comme hérétique ou erratique par rapport à l'ordre du monde, son ordre du monde.

Bien plus, ses textes et normes répressifs ne sont plus épars, mais unifiés, car à partir du 13<sup>ème</sup> siècle, les Décrétales de Grégoire IX sont publiées et les mesures anti-usure prises dans les premiers conciles, comme celui de Nicée en 325, sont codifiées dans le Décret de Gratien (spécialement, en la cause XIV).

Dès lors, la conscientisation que les hiérarchies ecclésiastiques vont imposer au marchand – toute morale qu'elle soit- va se décliner aussi en des termes judiciaires : refus de sépulture aux commerçants usuriers, excommunication, restitution du double, parfois du quadruple, de la somme prêtée.

Le droit civil et les autorités civiles n'ont pas manqué de prêter main forte aux autorités ecclésiastiques (Charlemagne fut un des premiers à imposer l'interdiction de prêter de l'argent à intérêt dès l'*Admonitio generalis* de 789) en frappant de nullité absolue tous les contrats de prêt à intérêt.

Ceci était d'exécution d'autant plus aisée que les officialités- tribunaux ecclésiastiques- avaient en la matière compétence cumulative avec les tribunaux séculiers, ceux-ci ne devenant seuls compétents qu'à partir du 16<sup>ème</sup> siècle<sup>113</sup>.

Ce rigorisme ecclésial ne subira véritablement d'inflexion que lors de la phase qui s'ouvrit à la Renaissance.

## - § 2 : Après le compromis : l'acceptation de la profession marchande

En effet, contrairement à son premier modèle scholastique et « hérésiologique », basé sur le rappel à l'ordre et la sanction contre tout ce qui peut de près ou de loin ressembler à une hérésie, les hiérarchies ecclésiastiques vont aménager une pastorale adaptée.

---

<sup>113</sup> L'ordonnance de Blois de 1579 édictait encore des pénalités contre les usuriers pouvant aller en cas de récidive, jusqu'à la peine des galères.

Pendant certains « moments » de la Renaissance, elles s'attacheront à prendre en charge cette mentalité nouvelle, comme question imposant matière à réflexion et problème à résoudre.

Il s'agit là un travail de problématisation, répétons-le, au sens de Michel Foucault (1984), c'est-à-dire une « *élaboration d'une donnée en question, cette transformation d'un ensemble d'embarras et de difficultés en problèmes auxquels les diverses solutions chercheront à apporter une réponse* ».

Il faut aussi dire que le contexte- fort favorable- s'y prêtait fort bien, étant donné que la phase qui s'ouvrit à la Renaissance fut marqué par un esprit conciliant au plan à la fois théologique et juridique. Grâce à l'aménagement d'une pastorale plus conciliante (à la suite du renouveau pastoral prôné par le concile de Trente) et à l'apport de l'humanisme juridique, civil, littéraire et philosophique.

C'est ainsi que dans les années 1540, le principe même de la condamnation de l'usure est remis en question et la faveur pour le prêt à intérêt put désormais s'exercer sur un double terrain, éthico-religieux et juridico-moral.

Au plan éthico-religieux, l'acceptation de la profession marchande est d'abord le fait de l'aménagement d'une pastorale plus conciliante, dès 1353-54, avec les Franciscains et Bernardin de Sienne qui, en 1425 à Florence, reconnaît publiquement l'utilité des affaires et des placements d'argent.

Au plan juridico-moral, un même esprit conciliant est présent, tel que celui qui anime autour des années 1404 un juriste comme Lorenzo Ridolfi, auteur du traité, *De usuris*.

Cet esprit précède et prépare le compromis humaniste, d'abord juridique donc, avec un humanisme juridique, source d'inspiration de Calvin (1545) et de la Lettre à Claude de Sachins et de Charles Du Moulin (1547), avec son *Tractatus commerciorum et usurarum* (Hauser, 1931).

Cet humanisme puise dans le Droit romain, avec Budé et d'Alciat et, plus tard, Jean Bodin, partisan de l'intérêt modéré, « *selon l'usage des Génois et des anciens Romains* ». Ensuite, c'est la religiosité du marchand qui fera le reste.

Car, bien que devenu homme aux « multiples cultures », il est resté chrétien, préoccupé tant par la bonne marche de ses affaires que par le salut de son âme. Il refusera, de ce fait, toute confrontation avec l'Institution ecclésiale.

Ainsi, par exemple, le marchand florentin va désormais essayer de placer Dieu dans son propre monde, celui des affaires. En passant fictivement un contrat avec lui, contrat de type prestations-contreprestations.

Dieu en tant que l'une des parties au contrat devant assurer au marchand-homme d'affaires protection, à charge pour ce dernier, son cocontractant, de remplir sa part d'obligations contractuelles, en lui rendant force culte et actions de grâces.

Aussi, voulant vivre honorablement tout en étant actifs et prospères, les marchands adoptèrent -ils dès lors volontiers « *un code raisonné et rigoureux de maîtrise de soi, de modération et de souci du bien public* » (Hale 1998).

### **Considérations finales**

Ce premier volet de l'enquête historique a été dédié à la recherche d'une possible scène de fondation de l'entreprise de conviction, à travers une recherche dans cette recherche, à savoir celle des valeurs éthiques dans lesquelles peuvent s'ancrer leur genèse.

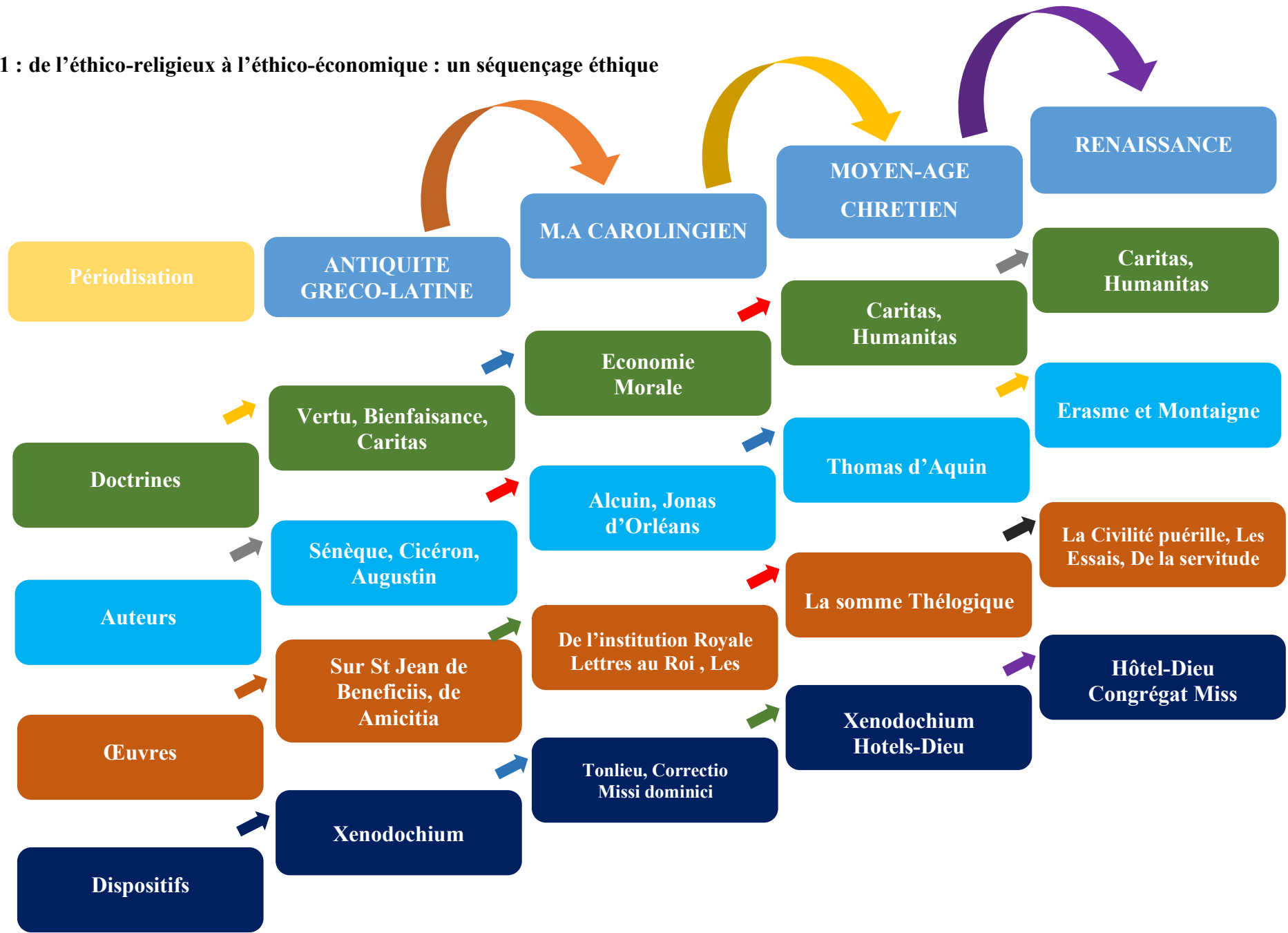
Tout au long de ce parcours, l'analyse de deux concepts clés abordés à deux moments clefs de la séquence historique choisie a fait apparaître, en filigrane, d'autres notions éthiques.

Parvenu en fin de ce parcours, nous voulons en livrer une vue synthétique.

En suivant l'évolution des doctrines éthiques qui vont de l'éthique de la *caritas* à celle de *l'humanitas*, on peut en saisir les assises et la bâtisse, à savoir les contributions croisées de la pensée éthique antique et de la doctrine morale chrétienne et les édifices qu'elles ont bâti : les premières œuvres caritatives et autres dispositifs d'assistance.

Le tableau ci-dessous en retrace une taxinomie séquentielle.

Figure 1 : de l'éthico-religieux à l'éthico-économique : un séquençage éthique



Cette typologie est de forme séquentielle et schématise ici la façon dont évoluent les doctrines éthiques rencontrées tout au long du parcours du premier volet de l'enquête historique, menée au premier chapitre de ce travail.

La synthèse entre la pensée éthique antique et la doctrine morale chrétienne, telle qu'élaborée par les Pères de l'Église (la charité issue du croisement des notions de vertu et de bienfaisance), constitue véritablement un socle, la pierre angulaire et l'ancre de l'éthique de la charité.

C'est ainsi que les auteurs des concepts éthiques postérieurs ont continué d'y puiser. Tel fut le cas pour l'économie morale au Moyen Age carolingien (la première) ou à la Renaissance (la seconde).

Dans cette optique, ces auteurs y ont trouvé des références qui ont été autant de ressources pour leurs propres schémas doctrinaux à caractère moral, inspirés de cette première doctrine et de ces premiers doctrinaires, ci-haut identifiés.

Pour résumer, l'on peut commencer par considérer les questions qui s'étaient posées aux premiers siècles concernant :

- les pauvres, les mendiants, les errants et les pèlerins ; les veuves et les orphelins à l'antiquité gréco-latine; des aléas climatiques ou des disettes, comme à l'époque carolingienne ;
- les méfaits de l'usure du profit ou de l'intérêt, au Moyen âge comme à la Renaissance, les penseurs et les moralistes antiques-grecs, latins et chrétiens.

Ceci considéré, il est possible de s'apercevoir que les premiers doctrinaires, tels que nous les avons ci-haut identifiés, s'étaient déjà posé ces différentes questions et avaient en conséquence élaboré des notions morales ayant contribué à l'action des hommes d'action.

Ceux-ci (les hommes d'action) purent alors agir à travers des dispositifs, des dispositions et des œuvres réalisés en vue de trouver des solutions adaptées aux situations. Un dialogue s'engageait en quelque sorte entre eux (lesdits hommes d'action) et ces penseurs, à travers les œuvres de ces derniers.

La structure séquentielle proposée est donc conforme à une constatation simple : lesdites doctrines éthiques évoluent à partir d'un socle commun constitué par la pensée antique et la doctrine chrétienne, se développe en des séquences successives d'actes orientés.

En ces séquences, ces penseurs jouèrent souvent le rôle passeurs des morales qui se voulaient d'application concrète, depuis l'activisme caritatif issue de la théologie de l'*agapé* de Saint Augustin.

Le relais fut donc pris par les activistes du caritatif, les bâtisseurs des œuvres de miséricorde (*xenodochia*, Hôtel-Dieu etc.) qui, par ailleurs, contribuèrent à introduire une régulation morale des marchés (comme sous les carolingiens, cas que nous traiterons à part) et amorcèrent la création des entreprises de conviction, ses bases éthiques (le caritatif et l'humanitaire) étant déjà constituées.

C'est pourquoi on a usé du terme « éthico-religieux » pour signifier que ces valeurs que l'on pourrait qualifier de « fondatrices » ne sont nullement d'origine exclusivement religieuses où d'extraction entièrement « areligieuse », mais qu'il s'agit plutôt d'une synthèse, avec l'assomption de la notion de la « *caritas* ». <sup>114</sup>

De même, le terme « éthico-économique », utilisé au vu des termes du « compromis humaniste » entre les commerçants et les pasteurs, relève aussi de la synthèse : entre les valeurs marchandes et les valeurs morales religieuses sur des bases éthiques de « l'*humanitas* ».

Les termes du compromis peuvent être ainsi résumés : acceptation du profit contre une certaine morale, ou plutôt une morale certaine dans les affaires et un certain souci du bien public.

Cela laisse-t-il entendre que les organisations ayant leurs assises sur ces bases peuvent être les agents d'un autre type de l'administration de l'*oikonomia* ? Que ces bases éthico-religieuses et éthico-économiques peuvent être les bases éthiques valables pour les entreprises de conviction ?

Pour y répondre, il faut récapituler les acquis de ce premier volet de l'enquête et considérer brièvement les origines du terme « éthico-économique ».

---

<sup>114</sup> Voir, dans ce sens, notre contribution : INDANDA BEYO, M., Une archéologie de l'éthique des affaires Naissance de l'éthique marchande à la Renaissance comme synthèse de la pensée antique et de la doctrine chrétienne, 4<sup>ème</sup> congrès de la « Société Philosophies et Sciences de Gestion », Metz, 11-13 mai 2016.

## Résumé du chapitre 1

Dans l'optique d'une première évaluation de l'un des objectifs assignés à ce travail, à savoir la recherche de l'ensemble d'assises où peuvent être assertées et contenues des valeurs pouvant constituer le socle et l'ancrage éthique de l'entreprise de conviction, deux acquis peuvent d'ores et déjà être mis en exergue :

- les valeurs éthiques ici repérées sont, comme on vient de le voir, des valeurs de synthèse : éthico-religieuse d'une part, éthico-économique de l'autre ;
- ces valeurs sont constitutives d'une seconde économie morale.
  
- **Croisement des valeurs**

En effet, les valeurs de l'éthique de la « *caritas* » sont issues, on l'a déjà dit et on peut le répéter, de la synthèse entre pensée antique et doctrine chrétienne, paradigme informateur de toute une théologie de l'action qui a présidé à la fondation et à la gestion des premières œuvres de miséricorde et de charité, nées aux premiers siècles du christianisme.

Les valeurs émanant de l'éthique de l'*humanitas* auront permis, lors de la confrontation entre les idéaux de l'ordre moral forgé par l'Église à la Féodalité ceux prônés par l'ordre marchand et la mentalité marchande née à la Renaissance, la passation d'un compromis entre cet ordre moral et cette nouvelle mentalité marchande, grâce aux instruments théoriques de l'humanisme.

Au total, ces synthèses- éthico-religieuse et éthico-économique- sont à la base des comportements chrétiens orientés vers l'action, soit pour apporter secours et assistance aux pauvres ainsi qu'aux nécessiteux, soit pour s'occuper de la production et de l'échange tout en se préoccupant de son salut.

Il faut voir dans ces synthèses les gestes d'une grande portée historique, car cette transaction entre les valeurs morales catholiques établies et les valeurs marchandes émergent avec le capitalisme commercial naissant a abouti à la naissance d'une éthique des affaires, constitutive d'une seconde économie morale.

- **La seconde économie morale**

Nous disons seconde, en considération du premier moment où des conceptions morales chrétiennes ont véritablement servi de prescriptions informatrices et des fondements moraux devant soutenir la vie économique et l'ensemble de son fonctionnement, à savoir l'époque carolingienne.

En effet, il existe un large consensus chez les médiévistes (depuis Robert Latouche qui fait un peu ici figure « d'ancien ») pour considérer que face à des situations d'urgence, comme des aléas climatiques et des disettes, les souverains carolingiens, particulièrement Charlemagne, ont été amenés à prendre un ensemble de mesures politiques inspirées par leur foi religieuse.

On peut citer, parmi ces mesures : la fixation autoritaire des prix, l'imposition de taxes exceptionnelles, la mise sur le marché ou (la distribution) des stocks publics, généralement associées à l'usage des instruments de régulation et d'intervention sur les marchés.

Cet ensemble de dispositions était mis en œuvre en guise de réponses pragmatiques et au traitement pratique des problèmes que requerraient lesdites situations d'aléas climatiques et des disettes<sup>115</sup>.

Cependant, tous les médiévistes ne sont pas d'accord sur l'existence d'une politique « économique », encore moins, « dirigiste », de la part de Charlemagne, d'autant que ce désaccord est amplifié par l'influence, plus que cinquantenaire, exercée par Karl Polanyi sur bon nombre d'entre eux<sup>116</sup>.

Aussi, d'aucuns tendent-ils de plus en plus à démontrer que l'encastrement (*embeddement*) de l'économie dans les structures sociales médiévales n'aurait permis aucune expression d'un économique pur et autonome.

Ainsi, selon cette acception, toute analyse des phénomènes ou des faits évoqués par les sources, quels qu'ils aient été, ne peut donc relever d'une approche économique mais, bien au contraire, d'une pure lecture de type anthropologique.

Cependant lieu de considérer désormais les clarifications apportées par Florence Weber, il y a déjà quelques années et Matthieu Arnoux, tout récemment, lesquelles relativisent quelque peu ladite influence polanyinienne, au moins sur ce plan de l'anthropologisation excessive<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Lire par exemples : Latouche, R., (1956), *Les origines de l'économie occidentale*, Paris : Albin Michel ; Devroey, J-P., (1986), *Réflexions sur l'économie des premiers temps carolingiens (768-877) : grands domaines et action politique entre Seine et Rhin*, Munich : 13, p. 475-488 ; *Le marché carolingien est-il moral ?* (PDF tiré à part disponible sur [www.academia.edu/3645941/Le\\_marché\\_carolingien\\_est-il\\_moral](http://www.academia.edu/3645941/Le_marché_carolingien_est-il_moral)) et Verhulst, A., (2002), *The Carolingian Economy*, Cambridge : Cambridge University Press, , p. 126-131 et Toubert, P., (2004), *L'Europe dans sa première croissance. De Charlemagne à l'an mil*, Fayard, Paris : (tous cités par Devroey et vérifiés).

<sup>116</sup> Polanyi, K. Conrad, M. Rensberg, A. et Pearson, H. (éds), *Trade and market in the early empires: Economies in history and theory*, Glencoe: Free Press.

<sup>117</sup> Voir Arnoux, M., (2005), *Croissance et crises dans le monde médiéval, XIe-XVe siècle : Réflexions et pistes de recherche*, *Cahiers du Monde russe*, 46, Paris, p. 115-132, ici p. 129 ; Arnoux, M., (2010), *Vérité et*



En tout état de cause, sur la base des analyses menées par Marcelo Cândido da Silva sur un corpus constitué de trois capitulaires promulgués par Charlemagne entre la fin du VIII<sup>e</sup> et le début du IX<sup>e</sup> siècle, il s'avère que « *le lexique d'une « économie morale » carolingienne est visible, surtout dans le capitulaire de Nimègue* »<sup>118</sup>.

En effet, mis à part le *Capitulaire episcoporum* (779) et le capitulaire de Francfort (794), c'est dans celui de Nimègue (806) qu'était contenu l'essentiel de la doctrine économique carolingienne.

En se fondant sur ses travaux, l'on peut parler « d'économie morale » dans la mesure où, comme le montre Cândido da Silva, bien les dispositions et les prescriptions prévues par ces capitulaires pour faire face aux famines aboutissent à une construction « éthique », marquée par des éléments chrétiens.

Une construction éthique qui, selon l'auteur, fut d'abord « *appliquée aux domaines de l'approvisionnement, de la production et des échanges* » et, par la suite, « *est allée de pair avec une volonté affichée de contrôle des comportements dans ces domaines respectifs d'une conception de justice chrétienne que la royauté carolingienne essaye d'appliquer à la production et aux échanges marchands par le biais de quelques textes législatifs.* »<sup>119</sup>.

Ce qui nous paraît fondamental de souligner dans ce capitulaire, avant de détailler les termes du vocabulaire (le lexique) utilisés qui sont des prescriptions tant économiques que morales, c'est l'exposé des normes ainsi que la définition des principes et des limites du tolérable quant au juste profit, aux seuils quantitatifs (justes poids et justes prix) et, donc, au bon commerce.

Autant des normes et des principes indérogeables, sous peine d'atteinte au principe d'équité par la spéculation et la recherche du profit démesuré, attentatoires à la justice économique, qui vont de pair avec l'oppression abusive des pauvres et l'abandon de l'obligation de venir en aide aux miséreux.

---

questions des marchés médiévaux, in Hatchuel A., Favereau, O. et Aggeri, F. (Éds.), *L'activité marchande sans le marché ?* Presses des Mines, Paris, p. 27-43 ; Weber, F., *Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles : Une ethnographie économique après le Grand Partage, Genèses*, 41 Paris, 2000, p. 85-107. (Cités par Devroey et vérifiés).

<sup>118</sup> Lire Cândido da Silva, M., « L'économie morale » carolingienne (fin VIII<sup>e</sup>-début IX<sup>e</sup> siècle), *Médiévales* [En ligne], 66, 2014, mis en ligne le 05 juillet 2016, consulté le 11 novembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/medievales/7274> ; DOI : 10.4000/medievales.7274 p.159-178

<sup>119</sup> Ibid. p.171

Pour bien saisir le visage moral original de cette « économie », ne serait-ce que dans un tableau brossé à grands traits, on envisagera successivement les traits comportementaux « épinglés » et les mesures prises ainsi que leurs modalités d'exécution.

Dès lors, les cinq chapitres du capitulaire (le 11, le 12, le 13, le 14 et le 15) qui contiennent les définitions (éléments du lexique) deviennent intéressants à détailler :

L'usure est définie au chapitre 11 comme le fait de demander plus qu'on n'a donné.

11. 12 *Capitulare missorum Niumagae* (806)<sup>120</sup> « *Usura est ubi amplius requiritur quam datur ...* ».

La cupidité qui, dans une bonne acception peut valoir désir, vouloir et envie (d'être avec le Christ, par exemple, peut devenir un mauvais penchant quand cette charge positive dépasse les bornes et se mue en une farouche détermination à obtenir sans respecter les normes, mais au contraire en les dépassant.

13 : « *Cupiditas vero in malam partem accipitur, qui supra modum res quaslibet iniuste appetere vult, iuxta Salomonem : "post concupiscentias tuas non eas"* ».

L'avarice, source de tous les maux, est l'action de convoiter les biens d'autrui et de ne rendre à personne son dû. 14 : « *Avaritia est alienas res appetere et adeptas nulli largiri ; et iuxta apostolum haec est : "radix omnium malorum"* ».

Avec ces bases comportementales posées, les chapitres 15, 16 et 17 vont fixer les modalités du juste profit, donc « moral » (opposé au profit indu « immoral ») et d'un commerce « éthique » (opposé à la vile spéculation) - on parlerait aujourd'hui de commerce équitable- en jouant des contrastes pour les définir.

Le gain juste (le profit normal, *foenus*) est celui que procure une activité commerciale normale (*negotium*), elle-même définie comme celle qui consiste à « *acquérir par nécessité, pour approvisionner soi-même et les autres* ».

Il n'est pas en soi condamnable, ce gain juste (*foenus*) étant à considérer comme le fruit d'une activité normale accomplie et normalement bénéficiaire, avec un équilibre entre ce qu'elle demande et ce qu'elle rapporte.

---

<sup>120</sup> *Capitulare missorum Niumagae* (806) ref. *Capitularia regum Francorum*, MGH, *Monumenta Germaniae Historica*, Boretius, A.(éd), Hannover : Impensis bibliopolii Hahniani, 1883, I, 46. Pour la suite du texte, on se contentera de renvoyer au numéro de chapitre du capitulaire.

En revanche, ce qui est condamnable, c'est le profit indu (*turpe lucrum*) parce qu'obtenu par des procédés malhonnêtes.

15 : « *Turpe lucrum exercent, qui per varias circumventiones lucrando causa inhoneste res quaslibet congregare decertant* » telle la *cupiditas* qui ne rentre plus dans les normes du commerce juste, mais dans le régime de la spéculation, synonyme de *turpe lucrum*.

L'exemple donné est celui de l'acheteur cupide qui, au temps de la récolte ou des vendanges, achèterait des céréales ou du vin sans nécessité, par pure spéculation, ayant en vue un intérêt à tirer d'une vente au quadruple : « *en payant un muid à deux deniers, puis en le vendant à quatre, six ou plus* ».

Ces différentes définitions passées en revue contiennent en filigrane des prescriptions comportementales en matière de commerce pour ce qui est à proscrire comme le *turpe lucrum* et, dans une certaine mesure, ce qui est à maintenir durablement comme le *negotium* et le *foenus* (commerce éthique et gain juste).

Mais, en plus de définitions, les seuils, les poids, les mesures et les prix sont établis et fixés. C'est ainsi que le chapitre 18 établit les seuils pour les prix des céréales qui « *ne peuvent pas être vendues à une valeur supérieure à deux deniers par muid d'avoine, trois deniers par muid d'orge, trois deniers par muid d'épeautre de battage (triticum spelta), quatre deniers par muid de seigle, six deniers par muid de blé de battage* ». Sans omettre que la quantité de céréales contenue dans chaque muid était également réglementée.

Par ailleurs, dans un souci de régulation, le chapitre 6 prescrit que dans chacune des cités, l'évêque établisse un marché public et des mesures « *selon l'abondance des récoltes* ».

Ce qui rentre en résonance avec le canon 14 du synode bavarois qui avait déjà prescrit d'avoir « *des muids et d'autres mesures et poids justes* »<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> L'on peut également songer à l'*Admonitio generalis* de 789, dont le projet politique et idéologique de la part de Charlemagne était l'intégration de la foi chrétienne dans le fonctionnement institutionnel et politique du royaume des Francs, auquel on peut adjoindre d'autres capitulaires qui ont eu un but plus ou moins similaire, comme ceux de Herstal (779) et /ou de Francfort (794). C'est dans son chapitre 74 qu'est exposée pour la première fois la notion de la « juste mesure » « *qui constitue l'une des idées majeures que Charlemagne voulait voir appliquer dans les échanges, et plus généralement dans l'économie de relations pour établir un ordre chrétien dans son royaume* » Devroey (2014). Nous n'avons pu lire Charlemagne et la morale du pouvoir de Noël, R., in Marcelis, A.-D. et Van Ypersele, L.(éds.), *Rêves de Chrétienté. Réalités du monde. Imaginaires catholiques*, Louvain-la-Neuve-Paris : Université de Louvain-Cerf, 2001, p.59-81

Au total, on peut admettre que le capitulaire de Nimègue a assez clairement identifié et défini les problèmes moraux qui se posaient à l'homme de l'époque : l'usure, la cupidité matérielle et l'avarice et leurs conséquences immédiates : la recherche du profit et la spéculation qui ruinent la justice dans les échanges marchands et accablent les pauvres.

Cela posé, il y a lieu de se demander comment s'assurait-on de l'effectivité de ces normes de comportement fondées sur la morale chrétienne (renforcées par l'autorité royale) et de ces mesures des politiques économiques, garantes du « bon commerce » (*negotium*).

Sur les marchés, une certaine efficacité automatique de ces instruments de régulation était quelque peu assurée par certains contrôles qui s'effectuaient en même temps que la perception des droits sur la circulation et la vente des marchandises.

Par exemples, le tonlieu était levé *in mercatibus ubi communia commertia emuntur ac vendantur* et la taxation des marchandises était effectuée avant tout déroulement des transactions commerciales elles-mêmes (ce qui permettait assez aisément la vérification des prix fixés).

Par ailleurs, il existait une inspection des marchés dont la mission était assurée par des notables locaux assumant les tâches de jurés chargés de veiller à l'usage conforme des deniers et des poids et mesures publics.

Plus délicates à appliquer étaient les mesures à caractère moral touchant les comportements des individus. C'est pourquoi, l'Église a été appelée en renfort avec sa hiérarchie épiscopale et sa normative canonique. Sans omettre le rôle éminemment moral joué par les conseillers théoriciens des souverains carolingiens : Alcuin avec Charlemagne et Jonas d'Orléans avec Louis le Pieux.

Pour ce second aspect de la question, on s'appuiera sur les travaux de Jean-Pierre Devroey (Devroey 1986, 2003 et 2014) qui, en élargissant la perspective de « l'économie morale » et son corpus par rapport à Candido da Silva, a examiné des documents normatifs pendant des moments privilégiés des règnes des souverains carolingiens : Pépin (741-768) et Charlemagne (768-814), Louis le Pieux (814-840) et Charles le Chauve (840-879)<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Réf. MGH. *Concilia aevi Karolini*, tome 1..., cap. 1, p. 251-252 (doc. N° 34). Voir également les Appendices ad concilia anno 813. *Capitula e canonibus excepta*, 813. Sources citées par Devroey (et vérifiées).

On pense tout d'abord aux conciles dits réformateurs de 813, réunis par Charlemagne au soir de sa vie en vue de faire avaliser ses idées de souverain de l'empire sur ce que doit être la *correctio* au sein de l'Église et parmi les fidèles qui sont ses sujets.

Il y avait aussi l'œuvre des conciles : Tours, Chalon-sur-Saône et Mayence auxquels il faut ajouter ceux de 829 réunis par Louis le Pieux (assemblées synodales de Toulouse, Lyon ou Metz) qui font la synthèse des idées carolingiennes sur l'ordre moral devant gouverner l'empire chrétien sous la double direction politico-religieuse de l'empereur et des évêques.

Leur contenu, tel que restitué par les canons du synode de Paris, lui-même préparatoire au concile de réforme finale de Worms (829), peut se lire comme un récapitulatif de toutes les thématiques de cette « économie morale ».

Des thématiques qui rendent compte des prescriptions morales de nature religieuse et d'un ensemble de mesures politiques visant à moraliser les pratiques productives et les transactions, selon trois principaux axes :

- l'axe central de justice et de transparence dans les transactions marchandes (obligation d'utiliser le nouveau muid public, tarif maximum des grains et du pain, obligation d'employer les nouveaux deniers) ;
- le don pur et la redistribution (obligation de payer la dîme et application d'un prix réduit pour la vente des grains des entrepôts publics) ;
- la réciprocité (obligation pour les seigneurs fonciers de nourrir leurs dépendants).

C'est que cette « économie morale » était en imbrication avec les réalités d'où émanaient des diagnostics plus ou moins fins des situations de crise, un réalisme induisant un pragmatisme permettant d'identifier clairement les problèmes (l'usure, la cupidité et l'avarice).

Étaient également visées, les conséquences immédiates desdits problèmes (la spéculation et la pénalisation des pauvres) en vue d'entrevoir des solutions telles que le respect des règles du commerce juste, le *negotium* qui passe par la définition d'un juste prix, d'un juste poids (pour les céréales) et des moyens de lutte contre la spéculation.

Toute la question est dès lors celle de savoir comment ce comportement chrétien si recherché et si prôné est finalement obtenu.

La *correctio* comme mécanisme de contrôle existait bel et bien et c'est bien pourquoi, les *missi*, envoyés du Souverain et sous mandat royal, parcouraient tout le Royaume des Francs pour corriger les abus et les écarts qui pouvaient se constater.

Mais tout aussi importante était l'admonestation à l'adoption d'un comportement royal exemplaire au plan moral, tel que l'ont théorisé les conseillers de l'entourage de Charlemagne comme Alcuin et, plus tard, Jonas d'Orléans.

Pour eux, la royauté droite ne pouvait que rejaillir sur les sujets. Aussi était-ce au Roi à savoir se gouverner lui-même avant de gouverner ses sujets, en surveillant leur bonne conduite.

Ceci devait passer par l'adoption d'un certain nombre de règles, conformément aux préceptes fondamentaux, issus des Écritures, pour éradiquer toutes les formes d'immoralité, surtout économique et sociale qui oppressent les humbles, les faibles et tous les petits à qui, pourtant, le Roi doit prioritairement assistance et protection.

L'on comprend pourquoi à partir des mécanismes lexicaux, ce vocabulaire qui expose et fustige l'existence des mauvais comportements (*usura, avaritia*), une éthique économique chrétienne a pu être définie.

Comme l'a montré Valentina Toneatto, les parcours de construction de cette éthique économique, loin d'être figés, sont révélateurs de la manière qu'avait eu la société médiévale de penser les échanges matériels à travers le « *lien spécifique qu'elle établissait entre l'ici-bas et l'au-delà* ».

C'est pourquoi aussi, la recherche d'un comportement véritablement chrétien est prônée pour permettre de faire le métier de commerce et d'échange sans perdre son salut. Comportement qualifié par Todeschini d'éthico-économique, lequel devint à échelle collective une organisation concrète et physique du marché, en toute transparence et en toute équité.

Devroey (2014) a quant à lui montré que ce concept d'économie morale carolingienne, intelligible dans un contexte politico-religieux comme celui du Royaume franc, peut aussi aider à comprendre et à expliquer d'autres contextes, dans le temps et dans l'espace.

Selon lui, ce concept a été mobilisé pour la première fois dans le champ des sciences sociales et dans des contextes plus contemporains, lors de son introduction en 1971 par un article « séminal » d'Edward P. Thompson, dans lequel est démontée la mécanique ayant conduit jusqu'aux émeutes de la faim dans l'Angleterre de la fin du 18<sup>ème</sup> siècle.

À l'époque, les voies et moyens de régulation de l'accès de tous à la nourriture avaient été détraqués par le libre-échange, alors de récente introduction, ce qui suscita une violente réaction populaire par des mouvements sociaux « *sous-tendus par des principes de morale économique* ».

Rappelés violemment à cette occasion, ces principes voulaient que chaque partie au sein de la communauté, ait son rôle économique à jouer, avec des obligations sociales y afférentes.

Aussi, les pillages perpétrés étaient-ils légitimés par l'immoralité « *des méthodes iniques pour faire monter les prix des aliments en profitant des besoins du peuple* » par une « *classe de maîtres sans autorité, ni obligations traditionnelles* ».

Et Devroey de conclure : « *face à une économie politique dans laquelle le marché impose durement sa loi, l'économie morale fait se souvenir aux dominés que d'autres formes de l'échange sont possibles.* ».

Cette perspective est celle de l'*oikonomia* qui, dans sa signification originelle, selon Edward P. Thompson que cite Devroey, renvoie à l'idée d'organisation de la maison commune « *dans laquelle chaque part est reliée au tout et où chaque membre reconnaît ses devoirs et ses obligations* ».

Maison commune dans laquelle on peut voir un certain ordre du monde, rapporté au concept augustinien de « *paix domestique* » qui fonde dans les différences de rapport, de pouvoir, de savoir et des possessions, un agir juste et équitable.

Tout compte fait, les penseurs chrétiens du Moyen-âge et de la Renaissance ont repris à la tradition chrétienne antique son substrat éthico-religieux pour constituer sa *caritas* et emprunté au pouvoir politico-religieux carolingien la construction éthico-économique de son *humanitas*.

Ainsi, aux notions d'*agapé* et d'*amicitia* ; de *caritas* et d'*humanitas*, il faudra ajouter celles de *oikonomia* et d'économie morale.

Ces emprunts ont été aussi ceux des hommes de pensée et d'action pour fonder des organisations de type entrepreneurial ayant comme assises morales et ancrages éthiques le caritatif et l'humanitaire, dans une économie où un régime de vertu, de justice et d'équité est appliqué aux transactions économiques.

On ne peut qu'y voir les ancêtres de nos entreprises caritatives et humanitaires actuelles, entreprises de conviction s'il fallait en trouver.

## Possibilité d'une île morale ?

### Quelles assises morales et quels ancrages éthiques pour l'entreprise de conviction ?

Telles sont donc les prémisses possibles- essentiellement éthiques- où sont assertées les valeurs fondamentales dans lesquelles les entreprises de conviction peuvent trouver un ancrage moral, tel que nous le recherchions.

Reste à savoir si ces entreprises existent et sous quels visages elles viennent à cette existence.

C'est la matière qui sera abordée au second chapitre de la thèse où, là aussi, comme pour la recherche des prémisses menée au premier chapitre, il sera également fait appel aux faits historiques pour consolider les quelques données de savoir relatives aux entreprises de conviction déjà obtenues.

Mais en ce prochain chapitre, il sera surtout question de repérer, si elles existent et peuvent être qualifiées comme telles en leurs premiers jalons, des entités organisationnelles de type entreprise ayant comme points d'ancrage des construits éthico-religieux et éthico-économiques issus de l'héritage légué par la doctrine chrétienne et la pensée antique, tels que nous avons pu les repérer ci -dessus.

Bien plus encore, avec un arrière-plan houellebecquien comme tend à le suggérer l'intitulé de cet avant-propos emprunté au quatrième roman (d'anticipation) de l'auteur des Particules élémentaires et de l'Extension du domaine de la lutte<sup>123</sup>, nous avons en vue le questionnement l'entreprise de conviction afin de comprendre en quoi elle est une espèce organisationnelle survivante ou irrémédiablement solitaire, les conditions de sa naissance, bien à part, aidant.

D'autant plus que Bernard Maris fait de Houellebecq un penseur de l'économie morale à sa façon bien particulière d'écrivain bien singulier dans le monde des lettres françaises<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> Houellebecq, Michel (2005), *Possibilité d'une île*, Paris : Fayard

<sup>124</sup> Lire Maris, B., (2014), *Houellebecq économiste*, Paris, Flammarion. Les héros houellebecquiens y sont décrits comme des dénonciateurs de la société post-capitaliste, de ses liens monétaires asservissants et de ses désirs augmentés « jusqu'à l'insoutenable » mais dont la réalisation est rendue « de plus en plus inaccessible ». Au fond, l'auteur, tragiquement décédé comme chacun sait, de l'*Antimanuel d'économie*, Levallois-Perret (Bréal, 2003), où ne manquent ni la relecture d'un thème comme le primat du profit du fait de l'excessive marchandisation ni une discussion neuve sur la notion de gratuité, n'était-il pas spécialement qualifié pour cette convocation aussi inattendue qu'atypique, au débat économique, d'un romancier, certes à succès, mais iconoclaste ?



## I.1.2. Chapitre 2 : Des prémices

« Ces êtres trop souvent sans mémoire que sont les grandes entreprises »

Marc Bloch Annales d'histoire économique et sociale, 1931.

### Histoire et histoires

L'objet générique « entreprise » est dans l'Histoire et a sa propre histoire ; l'objet particulier de la recherche « l'entreprise de conviction », partie prenante de cette Histoire, a ses propres histoires et sa propre mémoire vive, même si « leur inconscient » est, ici aussi, l'oubli de leur histoire.

Ce qui amène à poser, à la manière de Bourdieu, que dans les plis des entreprises de convictions se trouve aussi une certaine histoire des convictions.

Ainsi, on partira de l'existant, pour cette remontée aux origines de la notion moderne d'entreprise, non en une systématisation, mais dans une analyse et une reconstruction à double dimension historique, soit deux rapports au passé ayant chacun leur échelle propre.

On commencera par considérer celle de l'institution qu'est l'entreprise avec l'Histoire écrite et la compréhension qu'elle permet du présent des organisations que nous étudions d'une part (**section 3**), et, de l'autre, on tentera de se situer au niveau de la mémoire vive desdites organisations, laquelle ressortit autant à leur vécu qu'à leur narration ainsi qu'aux emplois divers qui peuvent en être tirés (**Section 4**).

### I.1.2.3. Section 3 : Une Histoire

Une histoire, parce que celle que nous proposons n'est pas la seule façon possible d'étudier le passé de notre sujet, mais une manière possible parmi tant d'autres.

Et, dans cette optique, à défaut d'une explication d'ordre sémantique par les mots précis désignant l'institution, les termes d'entreprise et d'entrepreneur n'ayant pas apparu pendant la séquence historique considérée.

On s'est donc ici servi d'une approche sémiologique, à l'aide « *des signes au sein de la vie sociale* » (Saussure 1910), pris comme autant des indices permettant de conclure à l'existence de la réalité du phénomène-entreprise avant l'heure de son inscription dans les lexiques.

Sémiotique aidant – plutôt que sémantique actée- on a trié dans les signes des temps et des circonstances ; isolé des événements, repéré des actes des principaux acteurs et leurs évolutions, en vue de retenir les faits et les gestes les plus estimés propres à éclairer sur les caractéristiques et les premières traces tant de l'entreprise moderne (**sous-section 1**) que de l'entreprise de conviction (**sous-section 2**).

#### **I.1.2.3.1. Sous- section 1 : Proto capitalisme, proto entreprise**

Pour ce travail de tri, l'on a schématiquement considéré trois séquences distinctes qui se superposent aux trois subdivisions classiques du Moyen-âge et illustrent bien le passage (et la concomitance) d'un certain capitalisme avant la lettre (§ 1) à une certaine forme ancestrale de l'entreprise (§ 2).

##### **- § 1 : Proto capitalisme**

Au Haut-Moyen âge, du fait des invasions orientales, le développement du commerce en progrès continu en occident depuis l'antiquité est freiné, d'autant plus que le régime féodal qui n'est qu'à ces débuts, est essentiellement autarcique et, donc, guère favorable à la croissance de la production.

Durant la période, au plan entrepreneurial et organisationnel, c'est l'artisanat, rémunéré à la pièce et grand pourvoyeur des marchands industriels en marchandises à vendre, qui prime. Aucune organisation de la production ne permet une trajectoire de croissance longue (Drancourt, 2002).

D'une invasion l'autre, au Moyen-âge central, il s'amorcera une reprise coïncidant avec les Croisades et qui, grâce à elles et aux échanges plus accrus entre l'Europe et l'Orient qu'elles ont entraîné, s'amplifiera au XIIIe siècle, l'existence de grandes routes commerciales en Europe du Nord et la place plus importante prise par les foires comme celles de Champagne et de Lyon jouant également un rôle des plus importants.

C'est à cette époque, aux XII-XIIIe siècles, que s'est opérée une première transition ayant abouti à la constitution du « monde de l'argent » en un monde autonome, rendue possible par l'accélération de la monétarisation, conséquence de la reprise du commerce méditerranéen et de l'essor « *des villes, qui sont des lieux qui ont réclamé une circulation monétaire accrue* », comme l'a montré J. Le Goff (2010).

Le principal métier de ce « monde de l'argent » est alors celui des changeurs qui changeaient la monnaie sur des « bancs » à ciel ouvert (d'où leur nom de banquiers) pour faire face à la multiplication des devises, notamment étrangères.

Ils agissaient alors comme des véritables tiers intervenant entre marchands de diverses nations dans leurs lieux de rencontre, les foires internationales comme celle de Champagne, lors des achats et des ventes de marchandises (telles que les épices et les étoffes).

Le négoce du changeur, premier travail de cette première espèce de banquiers, était alors le *cambium minutum* ou change manuel qui consistait, après vérification de conformité aux critères légaux des espèces qu'on lui présentait, à fournir le remettant en monnaie équivalente, que ce soit des devises étrangères ou de la monnaie locale. Il était rémunéré en une commission nommée « avantage de change ».

Mais c'est au Bas Moyen-âge, à l'orée de la Renaissance, qu'on assiste véritablement à une révolution commerciale, les capacités de transport étant décuplées grâce aux flottes bénéficiant des progrès des techniques de navigation et aux expéditions commerciales lointaines accroissant le commerce et la production, induits du « boom » des échanges terrestres et maritimes.

Plus, le paysage économique global- en pleine mutation- favorise l'éclosion d'un nouveau modèle marchand, basé sur le calcul rationnel, la recherche des débouchés pour la production, en même temps que la protection contre les dangers de la mer par laquelle transitent des grandes quantités de marchandises devient d'une impérieuse nécessité.

## - § 2 : Proto entreprise

On est déjà en présence d'une nouvelle logique marchande et des fondements d'une conception nouvelle à la fois collective et individuelle de l'activité économique, desquels vont émerger le capitalisme à son stade élémentaire et, avec lui, les formes primitives de l'entreprise moderne.

Le commerce lointain exigeant la réunion des fonds importants qui dépassent les possibilités d'un seul individu, l'association de plusieurs apporteurs des capitaux devient de ce fait indispensable.

Dès lors, le développement induit des activités marchandes et productives finit par entraîner la disparition progressive de la sphère de l'autoconsommation et la marginalisation subséquente de l'économie de troc et d'échange traditionnel.

Une économie marchande toute nouvelle sut tirer parti de la situation : le premier capitalisme et les premiers capitalistes naissent, les premières formes modernes d'entreprise et d'organisation apparaissent.

Les premières manifestations en furent d'abord l'invention des contrats de société et la commandite, selon que les bénéfices étaient partagés entre associés ou distribués au prorata de la mise de fonds de chacun, voire d'une rémunération de travail à la commission.

Ensuite, avec la nécessité impérieuse de se prémunir des dangers de la mer à affronter, on assista à des premiers développements avec les premières « compagnies » d'assurances génoises qui voient le jour.

Lesquelles s'organisaient dans un premier temps selon « *un modèle de gestion basé sur des liens familiaux ou d'amitié avant de s'étendre au-delà de ses liens personnels* » (Hatchuel 1992, citant Origo, 1957).

Premiers balbutiements plutôt, car on est encore dans un proto-capitalisme et l'entreprise essentiellement commerciale et financière est encore en sa forme ancestrale (selon le mot d'Hatchuel).

En effet, c'est postérieurement, approximativement vers la fin du XV<sup>ème</sup> siècle, que le capitalisme émergent commence à devenir véritablement marchand avec l'emprise des marchands-banquiers sur les hommes et la société médiévale.

Bien plus, en sus de ce développement du commerce favorisant le passage d'une économie rurale à une économie marchande et la logique d'accumulation nécessitant la mobilisation des capitaux nécessaires, l'émergence de l'État moderne va favoriser la généralisation du crédit.

Ainsi, face à la montée des échanges et à l'ampleur considérable du crédit, les banques entrent elles aussi dans une phase de développement et de spécialisation, en concentrant leur activité sur le change puis sur le prêt.

De même, à la suite de l'invention – attestée dès le XIV<sup>e</sup> siècle- d'un nouvel outil de technique financière : le contrat de change, « la grosse » et la « lettre de change » qui l'accompagnaient, une seconde transition monétaire va se produire.

Aussi, après la première transition monétaire intervenue pour les besoins de la reprise du commerce méditerranéen et l'essor des villes, comme montré plus haut, cette seconde va-t-elle agir comme un puissant agent de la transformation de l'activité bancaire.

Ici, on peut d'abord s'appuyer sur les constats faits par Raymond De Roover lorsqu'il affirme que :

*« ...le contrat de change était à l'origine de toute activité bancaire. Cela est prouvé, et par le bon sens, et par les documents, et par les écrits des juristes et des théologiens qui se sont occupés de la question de l'usure et du contrat de change <sup>125</sup> ».*

On peut ensuite en conclure que le premier capitalisme ayant été marchand et bancaire, les entreprises qui en ont été issues ont été marchandes et financières.

En conséquence, ce premier capitalisme aura permis à partir du « monde de l'argent » la constitution de l'entreprise d'argent et, comme par parallélisme des formes inversé, celle de l'entreprise pour des gens.

#### **I.1.2.3.2. Sous- section 2 : Entreprise d'argent vs entreprise pour de gens**

Des transformations s'enchaînent en cascade : de commercial, le capitalisme devient bancaire ; de simple commerçant, le marchand devient marchand- banquier ; de simple négoce de devises, le change manuel mute en cambisme, commerce de monnaie fiduciaire et des instruments de crédit.

Ensuite, c'est le marchand-banquier qui se mue en marchand-hommes d'affaires et dès lors, est consacrée la rationalité utilitaire basée sur le calcul et la prise du risque. Ce qui fera naître la figure d'entrepreneur-preneur de risque dans une transaction marchande et fera admettre de ce fait les notions de profit et d'intérêt.

En même temps, une dénégation, sur des bases morales, naît de ces notions de profit et d'intérêt en considération des fins qui intéressent la collectivité toute entière, spécialement les laissés pour compte et les exclus de cette nouvelle économie monétaire et capitaliste.

---

<sup>125</sup> De Roover, R. (1946), Le contrat de change depuis la fin du treizième siècle jusqu'au début du dix-septième, in *Revue belge de philologie et d'histoire*, tome 25, fasc. 1-2, p. 111-128. Ici, p. 115, DOI : <https://doi.org/10.3406/rbph.1946.1736> [www.persee.fr/doc/rbph\\_0035-818\\_1946\\_num\\_25\\_1\\_1736](http://www.persee.fr/doc/rbph_0035-818_1946_num_25_1_1736)

Naissent alors, tour à tour, aussi bien l'entreprise d'argent (§.1) que l'entreprise pour des gens (§.2).

### **§ 1 : De l'entreprise d'argent**

Au départ, quand le changeur quitte le banc pour passer au bureau, le marchand se fait à l'occasion lui-même banquier en devenant marchand-banquier (les premiers étaient probablement originaires de Plaisance et de la place de Gênes).

L'on passe ainsi du système de transfert d'argent (une avance en monnaie étrangère dite monnaie de foire contre remise de monnaie locale au bénéfice de quiconque se rendait sur une place commerciale) à celui du commerce de monnaie papier matérialisé par les lettres de change

C'est désormais le système du *cambium per literas* ou ledit commerce de monnaie fiduciaire qui est consacré, et non celui des pièces métalliques. Et en auront le monopole, des marchands-banquiers, parfois appelés aussi des cambistes, qui faisaient des opérations de change tout en s'adonnant au commerce des marchandises.

Ledit contrat de change était en fait établi sous forme d'une lettre missive valant acceptation de dette, de la part d'un marchand qui doit payer (le donneur) un autre, résidant en un lieu d'habitation différent du sien (le bénéficiaire).

Y était aussi mentionné un banquier qui accepte l'argent du premier marchand et émet une lettre de change (le tireur) envoyée à un correspondant, banquier établi au lieu de résidence du second marchand (le tiré), le payeur final par qui se résoudre toutes ces opérations. Au total quatre parties, quatre opérations.

Enfin, étaient également indiqués : le montant dû, la monnaie à convertir et celui de la monnaie de conversion (opération de change) ainsi que l'échéance, terme du paiement (opération de crédit).

De Roover, dans son article déjà cité, restitue le texte d'une des nombreuses lettres de change qu'il a étudiées dans les archives de Datini à Prato en Toscane.

Celle que nous présentons ci-dessous est rédigée à Bruges en décembre 1399, tirée par Bernardo degli Alberti, banquier de Bruges sur son correspondant Francesco Datini, établi à Barcelone, en vue d'y payer Giovanni Garone à qui Antonio Salella de Bruges doit.

Le montant de la lettre dans la monnaie de référence -550 écus de Bruges est indiqué ainsi que sa contre-valeur après conversion, soit 286 £ 9 s. 2 d. barcelonais, monnaie de Barcelone (par écu évalués à 10 s. 5 d., cours indiqué dans le corps de la lettre). L'usage (l'échéance) était à janvier 1400.

« Al nome di Dio, a di 3 di dicembre 1399. Paghate per questa prima lettera a uso a Giovanni Gharone schudi cinqueciento cinquanta [cinquanta ajouté au-dessus de la ligne] a 5. 10 d. 5 per v per la valuta d'Antonio Salella, al tempo gli paghate e ponete a nostro conto costi. Idio con voi rimani.

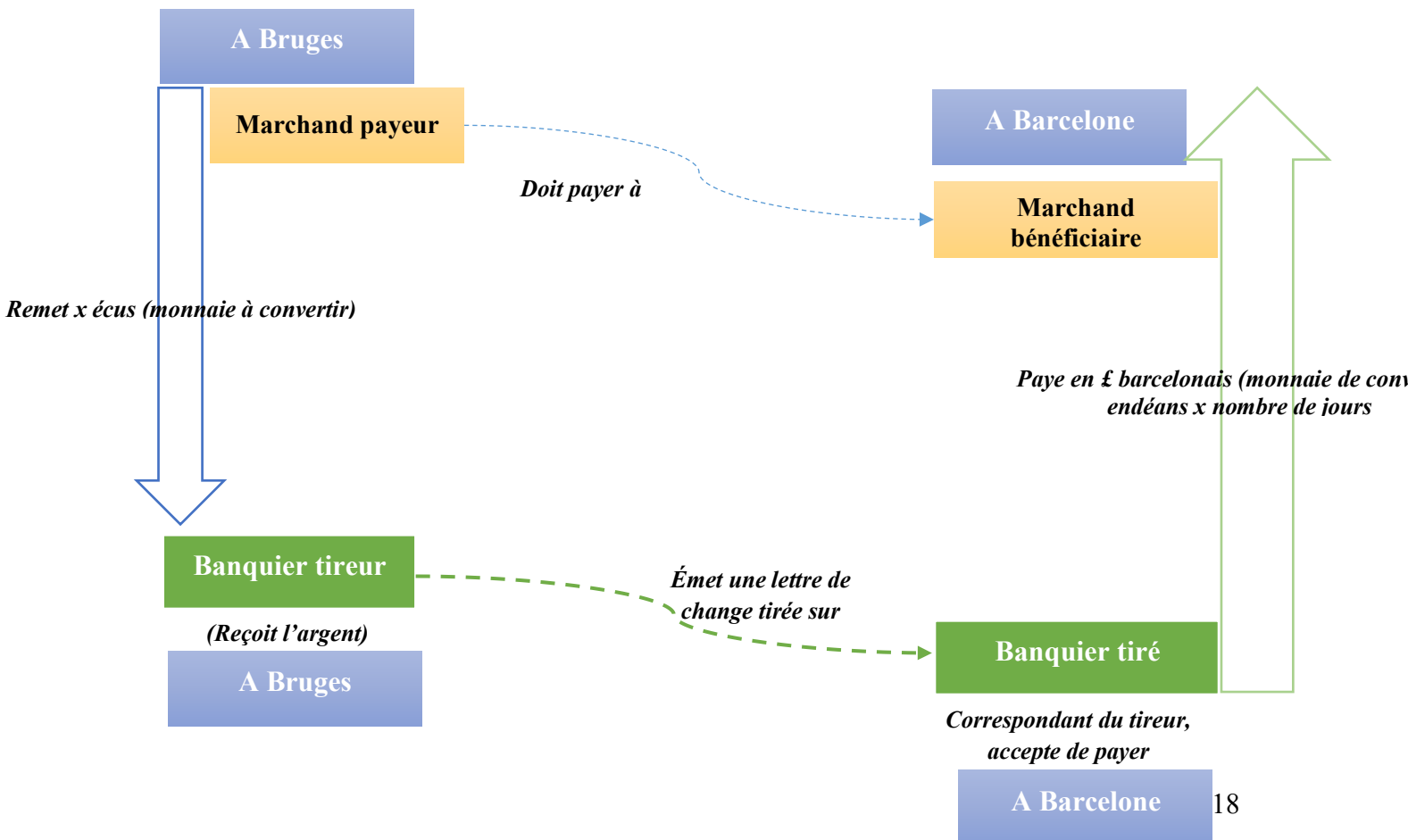
*Albertto e Bernado degli Alberti e compagni in Brugia. 550*

*Paghate schudi cinqueciento cinquanta a s. 10 d. 5 per V.*

(De la main du tiré): -f Acettata a di 11 di genaio 1399 [1400]. Au dos : Francescho da Prato e compagni in Barzalona. Prima il) ».

On peut donner une vue générale schématisée dudit commerce des lettres de change, à travers la figure reprise ci-dessous.

**Figure 2 : schéma général du commerce des lettres de change**



A partir de cette première innovation, va débiter un long processus d'innovations successives dans les techniques financières et dans l'organisation de l'activité qui vont aboutir à asseoir les fondements de la forme entrepreneuriale moderne de l'activité bancaire.

D'abord, les marchands ayant ouvert des comptes auprès des banquiers, l'opération de paiement entre un débiteur et son créancier pouvait désormais se résoudre en « écritures de banque », c'est-à-dire par transfert du compte du débiteur à celui du créancier, qu'ils aient tous deux un compte chez le même changeur ou auprès des changeurs différents, ceux-ci étant en compte courant les uns avec les autres.

Ce furent les débuts de la naissance du virement comme celui de la circulation des lettres de change, désormais négociables, par les techniques de l'endossement (voir photo et schéma ci-dessous)<sup>126</sup> ou de remise de monnaie de banque.

Il y a lieu de noter que ladite monnaie de banque était constituée des dépôts d'argent que les banquiers, du fait de l'extension de leur activité, pouvaient recevoir des marchands et des particuliers<sup>127</sup>.

Ces innovations auront un impact sur l'exécution des transactions, car la plupart d'entre elles vont désormais se résoudre à crédit, grâce à « l'argent des livres ».

Ci-dessous, nous en donnons quelques illustrations figurées.

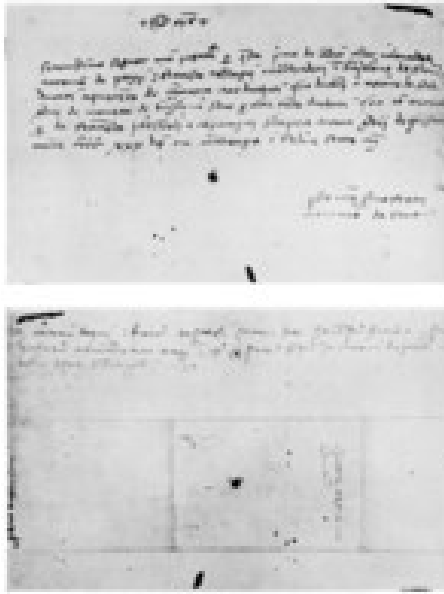
---

<sup>126</sup> Selon Roover, doc. cit. p. 114 « *Avant le début du xvne siècle, les lettres de change n'étaient pas escomptées, mais achetées et vendues à un prix qui était déterminé par le cours du change* ».

<sup>127</sup> Id p. 112, le même auteur l'affirme en s'appuyant sur les travaux d'Abbott Payson Usher (1943), réf. *The Early History of Deposit Banking in Mediterranean Europe*, *Harvard Economic Studies*, tome LXXV, Cambridge : Massachusetts, p. 73-109.



**Figure 6: Illustration- photo de la lettre de change endossée**



Cette lettre de change est tirée de Rome sur Barcelone le 18 juin 1430. Extraite de Lapeyre H. (1958), Une lettre de change endossée en 1430, in: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 13<sup>e</sup> année, N. 2, p. 260-264.

Elle fut envoyée à Barcelone, siège de la maison Pazzi et Tosinghi, chargée d'en toucher le montant, à remettre par la suite à Rome. Au dos, la formule suivante, caractéristique de l'endossement : *Noi Antonio de Pazi e Francisco Tosenchi sciamo chott. Che questo chanbio sia pachato a Bartolomeo Benzi pe. O scritto questo jo Francesco Tosinchi a di XX VI [?] de settenbre in Barzelona 1430.*

De Roover restitue aussi, ailleurs dans son article déjà cité (p. 112), le texte d'une lettre de change endossée à une époque plus tardive, trouvée aux archives communales d'Anvers (Insolvente Boedelskamer, Jacob de Bruyne, n. 446) :

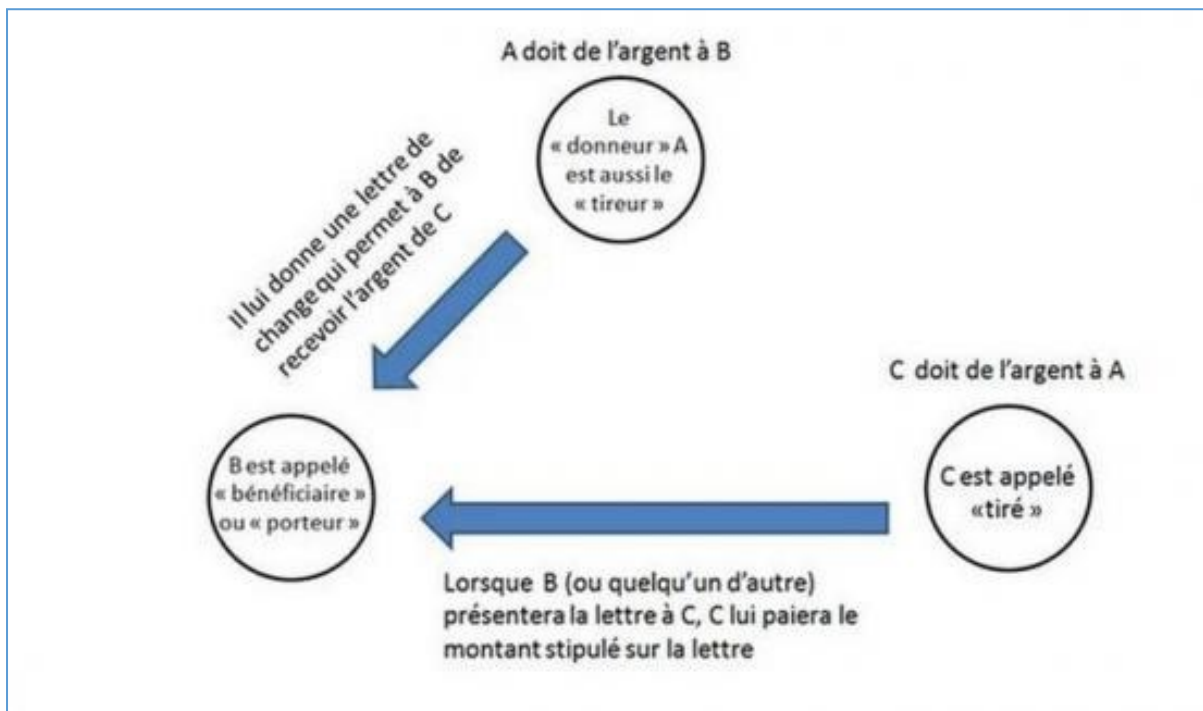
Jesu, en Burgos a 27 de septiembre 1610.

18 ducs 2 s. 6 [d.] a 117 [gr.]

« *A la voluntad del sefior Diego de Venavides, pagara V. M. por esta primera de cambio diez y ocho ducados, dos sueldos y seis dineros, a cientto y diez y siete gruessos por ducado, por la balor rezevida de mi Senora Dona Magdalena de Gamboa y pongalos V. M. a mi quentta. Christo con todos* ».

(s) Garcer del Peso. Au dos, 1) adresse : A Baltasar Andréa, Amveres, la. 2) endossement: Soy contento que reciva por mi los diez y ocho ducados, dos sueldos y 6 dineros contenidas en esta

**Figure 7 : Schéma de circulation monétaire par endossement et transfert des lettres de change (à 3 acteurs).**

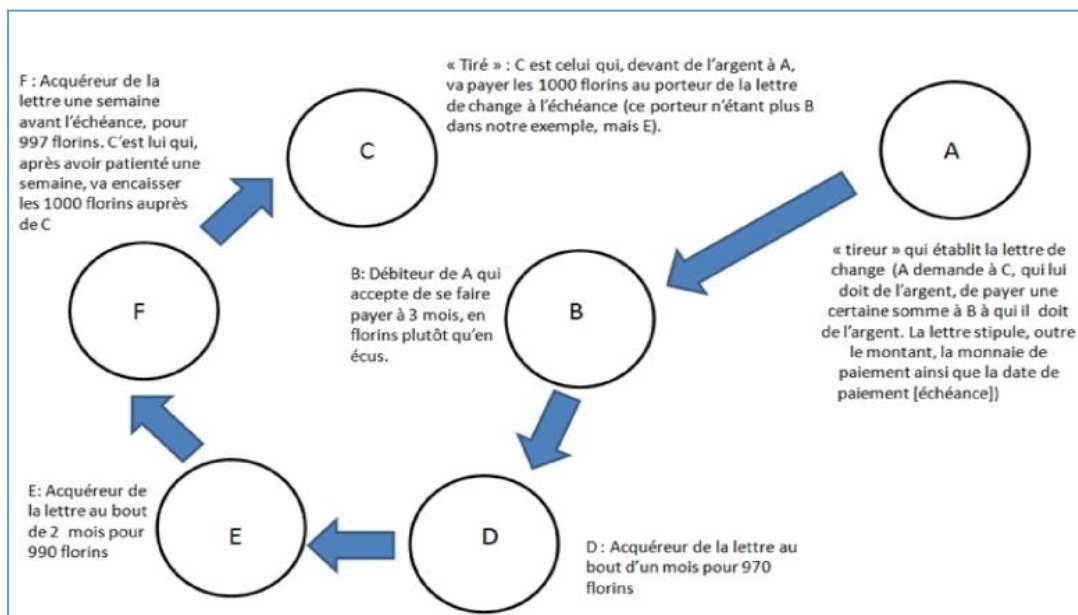


B n'est pas obligé d'aller se faire rembourser auprès de C. Il peut aussi se servir de la créance qu'il détient sur lui change pour se libérer de sa dette auprès de quelqu'un d'autre, ici « D » pour illustration.

Pour ce faire, il lui suffira (à B) une simple signature (donc endosser). « D » pourra ensuite payer « E », nouveau bénéficiaire subrogé et ainsi de suite.

Au jour fixé de l'échéance finale, c'est à celui qui sera détenteur du contrat d'aller trouver C afin de se faire payer pour la somme et dans la monnaie indiquée. dessous (voir la figure 7, page 122 suivante).

**Figure 8 : Schéma de circulation monétaire par endossement et transfert des lettres de change (à 5 acteurs).**



Ici, il faut aborder les effets de la révolution commerciale qui imposait désormais des distances plus longues, donc des délais supplémentaires avant la perception des recettes liées à une transaction, la lettre de change n'est plus utilisée comme moyen de paiement, mais instrument de crédit. Et ce, compte tenu du fait que les déposants ne retiraient pas leurs fonds tous en même temps et la circulation monétaire était rendue aisée par voie de virement bancaire.

La négociabilité des lettres de change ayant, qui plus est, révolutionné la technique bancaire<sup>128</sup>, les cambistes saisirent ces opportunités pour prêter ou placer la majeure partie des fonds reçus en dépôt, à la seule condition (qui leur était imposée) de laisser en réserve une suffisante encaisse de sécurité.

Ainsi, au métier de changeur à ciel ouvert sur le banc, tiers intervenant ponctuel entre vendeur et acheteur des devises, il fut d'abord ajouté celui de marchand-banquier, alliant commerce des lettres de change et celui des marchandises.

<sup>128</sup> À laquelle il faut ajouter l'invention du compte à vue et de la comptabilité à partie double.

Puis vint celui de banquier- homme d'affaires qui naît alors comme changeur et prêteur, mettant en relation durable des personnes et/des institutions, grâce aux opportunités lui offertes par le commerce et les outils innovants des techniques financières<sup>129</sup>.

Le métier des changeurs-banquiers qui s'exerçait en individuel à Gênes, à Venise, à Barcelone, à Constantinople, à Bruges et dans d'autres centres urbains européens va lui aussi muter sur le modèle de d'association qu'avait emprunté, au stade commercial du capitalisme, l'entreprise essentiellement commerciale et basée d'abord sur les liens familiaux.

Le tableau ci-dessous synthétise l'évolution de ces métiers d'argent en trois étapes et en trois phases (De Roover, 1957), en précisant pour chaque phase le mode d'exercice, les prestations spécifiques et les modes de rémunération.

**Tableau 2 : Évolution des métiers d'argent (XII-XVIe S.)**

Période	Type de métier d'argent	Mode d'exercice	Instrument et outil techniques	Activités	Rémunération
XII-XIIIes	<b>Changeur-banquier</b> ; croisades ; reprise du commerce et l'essor des villes ; première transition monétaire Débuts du « monde de l'argent »	En individuel sur le banc	Monnaies métalliques	<b>Cambium minutum</b> change manuel Fourniture de change	Différence de change
XIV-XVè s	<b>Marchand-banquier</b> Constitution de l'État moderne et début de l'économie marchande Généralisation du crédit	Dans les Bureaux	Monnaie fiduciaire contrats et lettres de change	<b>Cambium per literas</b> ; fourniture et paiement des lettres de change	Bénéfice de change
XV-XVIè s	<b>Marchand-homme d'affaires</b>	En entreprise, Compagnie	Lettre de change négociable instrument de crédit	Transfert de monnaie de foire, dépôts, virements de comptes, prêts	Intérêts

<sup>129</sup> Selon Jean Favier, « *la banque est née du commerce, de ses besoins comme de ses opportunités* ». Favier J. (1987), *De l'Or et des épices : naissance de l'homme d'affaires au Moyen Âge*, Paris : Fayard, Hachette coll. Pluriel Histoire, p. 289.

Ainsi, en cette phase bancaire du capitalisme, les hommes d'affaires que sont devenus les marchands-banquiers se réunissent en compagnies qui sont d'abord des affaires de famille, propriétaires des nombreuses firmes bancaires concentrées en Italie : les Médicis, les Alberti, les Peruzzi ou les Strozzi ou encore la Banco di San Giorgio de Gènes.

La plupart de ces maisons peuvent être considérées comme des établissements internationaux, tant elles disposaient des succursales, des agences ou des correspondants dans les principales villes d'Europe et pouvaient s'impliquer directement dans des affaires commerciales ou industrielles, administrées souvent par des associés.

Ce qui leur permettait, de cette manière, de participer, en les facilitant, aux grands courants des échanges commerciaux, surtout en biens précieux et en matières premières. En France et en Allemagne, on peut citer les cas de Jacques Cœur ou de Jacob Fugger, dit « le riche ».

Dès lors, c'est le commerce de l'argent (adjuvant essentiel des trafics commerciaux ou substitués à lui) qui devient le cœur du métier de ces financiers et banquiers qui ne prêtent pas qu'à des seigneurs et à des gens des villes, mais également à des ruraux et à des artisans en recherche des sommes qui leur sont nécessaires pour leurs besoins<sup>130</sup>. L'entreprise d'argent est née. Et avec elle, toute une rationalité nouvelle et toute une nouvelle mentalité issue de ce commerce d'argent

En effet, l'entreprise bancaire, issue du capitalisme bancaire, consacre un certain « *triomphe de l'argent* » dont le commerce, selon Marie-Laure Legay, a induit des nouvelles pratiques, des nouveaux comportements et, surtout, une rationalité lui permettant de « *s'ériger en grand ordonnateur de la vie sociale* »<sup>131</sup>.

Dès lors, les rapports monétarisés s'imposeront aussi bien dans les échanges que dans des rapports sociaux, devenant de ce fait une des forces ayant présidé à l'avènement de la modernité. Toute la société médiévale en fut complètement transformée.

---

<sup>130</sup> Racine, P. (2002), Les Lombards et le commerce de l'argent au Moyen Age, article lu en ligne dans la bibliothèque Clio : [www.clio.fr](http://www.clio.fr) . Dans le même ordre d'idées et du même auteur : Racine, P. (1992), Le marchand, un type de la société médiévale, dans Actes du 19<sup>ème</sup> congrès de la SHMESP, Reims 1988, Nantes : CID éditions, p.1-9.

<sup>131</sup> Legay, M.L. (2014), *Histoire de l'argent à l'époque moderne. De la Renaissance à la Révolution*, Paris : Armand Colin, 221 p., ici p.201.

Cependant, ce triomphe de l'argent n'a pas signifié sacre ou sacralisation, le « *système de valeur essentiellement fondé sur la 'caritas'* » n'étant perturbé, toujours selon Legay, « *qu'à la marge* ».

C'est que la culture dominante pendant la Renaissance, à matrice religieuse et humaniste, influant grandement sur les mentalités fortement imprégnées de préceptes chrétiens, aura servi des remparts éthico-religieux constitués contre l'argent « *comme fondement de la société idéale à construire* ».

Seule son utilité était admise, non sa promotion comme valeur ultime et exclusive. « *Il n'est pas habilité comme finalité, ni par la religion, ni par la philosophie moderne* » écrit encore Legay.

Aussi, face aux entreprises et aux marchés de l'argent qui se constituent, l'Église ne pouvait-elle que monter en première ligne, pour faire valoir les normes de justice distributive et de justice commutative qui étaient les siennes, allant jusqu'à viser la conscientisation et la moralisation du marchand à travers, notamment, les enseignements de ses théologiens et les prescriptions de ses canonistes.

À l'aune de ses valeurs, surtout celle centrale de charité, l'Église n'aura alors de cesse de critiquer les pratiques marchandes et de proposer des alternatives à la rationalité toute utilitaire ayant donné naissance à l'entreprise basée sur l'argent comme valeur, au sens de ce qui a du prix sur un plan purement matériel, au mépris souverain de ce qui doit compter au plan humain, moralement parlant.

Si l'économie du don a fortement contribué à contrer la rationalité gestionnaire naissante, c'est surtout toute une éthique anti-usuraire comme discours de l'Église contre le marchand, la finance et le profit qui aura été l'élément déterminant dans ce combat, d'autant plus que les banquiers sont à cette époque assimilés aux « Cahorsins », « Lombards » et autres « Florentins » qui eux sont effectivement des usuriers<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup> En dehors des changeurs et des cambistes rémunérés par le change et les intérêts, même si ledit change était parfois l'occasion pour eux de pratiquer des intérêts usuraires, ces « Cahorsins » (ainsi dénommés en raison de l'installation des premiers comptoirs des banquiers lombards dans la ville de Cahors) et ces « lombards » sont une catégorie des financiers bien à part, qui prêtent « argent pour argent », c'est à dire à usure et en toute tolérance des autorités publiques. Lire également Racine, P. doc.cit.

En effet, la condamnation morale de l'usure par l'Église déjà ancienne, car datant du temps apostolique et de ceux des pères (nourris des enseignements d'Aristote et de la philosophie grecque)<sup>133</sup>, refait ici surface (nourrie cette fois-ci d'un certain humanisme chrétien).

Ainsi, les préceptes ecclésiaux d'ordre divin vont trouver un précieux appui dans la réactivation de la patristique (les écrits des Pères de l'Église) qui est alors entreprise pour servir de réquisitions dans le procès en inhumanité que la Hiérarchie ecclésiale instruit contre l'argent<sup>134</sup> et qu'illustre bien cet intéressant florilège trouvé dans le *Contra usurarios* de Grégoire de Nysse<sup>135</sup>.

*« Lui, humain ? Mais n'est-ce pas le paiement des intérêts qui renverse les maisons et épuise les fortunes ?*

*« Pour toi, à qui ma voix s'adresse, qui que tu sois, déteste un vil trafic ; tu es humain, aime tes frères, et non pas l'argent ;*

*« Ne vis pas de cette vie inhumaine qui prend les dehors de la charité » ; « ... il souhaite aux humains des besoins et des maux, afin qu'ils soient forcés de venir à lui ; il hait quiconque sait se suffire, et voit des ennemis dans ceux qui n'empruntent pas. Il assiste à tous les procès, afin de découvrir un homme que pressent des créanciers, et suit les gens d'affaires comme les vautours suivent les armées ;*

*« Ses espérances sont sur des parchemins, tout son bien est en contrats, il n'a rien et il tient tout ; il prend la vie au rebours de la parole de l'apôtre, donnant tout à ceux qui lui demandent, non par sentiment d'humanité, mais par avarice ».*

Pour la patrologie latine, on peut citer cette brève apostrophe de Saint Ambroise de Milan allant dans le même sens : *« Qu'est-ce que le prêt à intérêt, sinon tuer un homme ? »*<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> D'ailleurs l'interdiction de l'usure n'était pas que canonique, puisque Charlemagne l'interdit en 789, tel qu'exposé plus haut. Par la suite, les contrats de prêt à intérêt sont frappés de nullité absolue et les officialités-tribunaux ecclésiastiques- avaient en la matière compétence cumulative avec les tribunaux séculiers (ceux-ci ne devenant seuls compétents qu'à partir du XVIème siècle). L'ordonnance de Blois de 1579 édicte encore des pénalités contre les usuriers pouvant aller en cas de récidive, jusqu'à la peine des galères, comme exposé plus haut également.

<sup>134</sup> En 1565, Charles Borromée, Archevêque de Milan, réactualise la liste des péchés d'argent comme suit : toutes les formes de prêt à intérêt, les ventes à paiement différé, l'escompte, les changes secs, les prêts à capital sauf, les rentes qui ne sont pas assignées sur un immeuble etc.

<sup>135</sup> À lire dans le *Patrologiae Cursus Completus* de Jean-Pierre Migne (1863), PG 46, tomus tertius, 433-452, texte original en grec – SEU Petit-Montrouge, traduction de Matthieu Cassin.

<sup>136</sup> Dans *Patrologiae Cursus Completus* de J.P. Migne (MPG et MPL) : St Ambroise de Milan, vol. 14-17 (MPL) ; St Jean Chrysostome, vol. 47-64(MPG).

C'est donc sur les bases éthico religieuses, éthico-économiques et humanistes qu'est entreprise la dénonciation d'une conception de l'entreprise marchande, informée par une notion marchandisée de l'argent dont l'usage peut être vendu, selon une conduite économique tenue pour rationnelle.

Aussi les docteurs, les praticiens et les desservants de l'Église vont-ils soutenir par leur parole (et s'engager à travers leurs actes), le seul trésor qui vaille aux yeux de celle-ci : les pauvres, « des gens », des exclus en ces temps d'économie monétaire généralisée, que les marchés ou le change sont en train d'asservir au lieu de servir.

Ils vont quant à eux promouvoir, pour ce faire, la seule conduite économique tenable et qui vaille, la bienfaisance. La notion conciliaire de l'option préférentielle pour les pauvres trouve là ses origines, les entreprises pour des gens aussi.

## **§.2. L'entreprise pour des gens**

Charité et crédit vont se croiser sur le terrain organisationnel, la doctrine catholique confrontée aux logiques du marché financier faisant valoir des notions morales de bienveillance et de bienfaisance qu'elle mettra en scène- organisationnellement parlant- face à l'entreprise bancaire en constitution.

La dynamique de cette éthique catholique va pouvoir ainsi se déployer selon sa logique propre, ancrée et incarnée, au titre d'alternative à celle de la finance, en proposant d'agir autrement (comme il se doit quand on veut alterner) : aux impératifs du commerce pur de l'argent, de la rentabilité et de la maximisation des gains elle fera valoir ceux du service rendu, de la solidarité et de la dénéigation de l'intérêt abusif.

Les intérêts marchands et personnels seront interpellés par les intérêts moraux, éducatifs et collectifs.

Quand le marchand fait les affaires avec des gens, leur prête à intérêt et fonde des banques ; le clerc fait le bien aux gens, leur trouve des dons et crée des fondations, des collèges et des établissements de prêt sur gages.

Il s'agit donc, ici, d'une perspective théologico-morale qui ne fut pas que doctrinale, puisque, sans dénier à l'épargne et au crédit ses vertus reconnues de pratiques économiques<sup>137</sup>, la

---

<sup>137</sup> D'autant plus ces théologiens étaient très au fait des questions financières, de par les relations qu'ils s'étaient tissées au sein des milieux d'affaires d'Anvers, de Lisbonne, de Gênes ou d'Augsbourg. D'ailleurs, le Pape



réflexion a débouché sur des applications pratiques, avec le cas concret de la création à Pérouse, en 1492, du Mont de piété (banques de piété) par des religieux franciscains, le premier d'une longue série d'établissements de crédit social<sup>138</sup>.

De même, à Messine (en Sicile) et à la demande des édiles, un premier collège est fondé en 1548<sup>139</sup> par les jésuites (qui au départ n'étaient pas voués à l'enseignement), le fondateur de leur ordre en 1540, Ignace de Loyola, voulant concilier orthodoxie et modernité<sup>140</sup>, après avoir saisi l'importance de la science et de l'éducation et pris la mesure du tournant humaniste en cours.

Il s'agit, dans ces deux cas, des débuts de la matérialisation des logiques caritatives- déjà incarnées dans diverses œuvres collectives de bienfaisance organisées et gérées en vue de l'assistance, du soin du corps et de l'esprit, avec des espèces organisationnelles d'un genre nouveau.

En effet, la forme entrepreneuriale de ces œuvres de bienfaisance, désormais action économique organisée, non selon une rationalité instrumentale, mais assise sur les principes de service à autrui, de promotion du bien vivre collectif plutôt que sur une visée de poursuite du profit personnel.

L'entreprise de conviction pouvait ainsi naître des exemplaires vivants sortis non de la proto entreprise issu du proto capitalisme, mais des formes primitives de l'action collective organisée dont la fondation remonte à l'Eglise primitive : le *xenodochium*, les Hôtel-Dieu, les écoles cathédrales et monastiques etc.

Les deux prototypes de cette action caritative chrétienne organisée sous la forme entrepreneuriale vont être brièvement décrites, en un bref survol de leur histoire, dans la section qui suit.

---

Léon X (1513), Jean de Médicis, n'était-il pas lui-même issu d'une grande famille des banquiers et du capitalisme bancaire ?

<sup>138</sup> Avant cette date, il y eut les projets similaires : du moine Michele Carcano à Milan en 1462 et de l'évêque anglais Michael Nothburg à Londres en 1361. Destiné à combattre l'usure et les taux d'intérêt abusifs à sa création, le Mont de Piété se mua rapidement en un système de crédit social. On y reviendra.

<sup>139</sup> Point de départ, là aussi, de la création en série de plusieurs autres établissements scolaires : ils seront au nombre de 36 en près d'un demi-siècle, avec environ 30.000 élèves accueillis. En France, le premier collège est celui de Billom (Puy-de-Dôme) fondé en 1562.

<sup>140</sup> Le collège jésuite a constitué par la formation intellectuelle et morale délivrée aux jeunes, l'éducation de « l'honnête homme », un lieu de production de ressources permettant de faire contrepoids (la proximité avec la Contre-réforme oblige) à la mentalité marchande naissante. En privilégiant à la fois l'initiative personnelle et l'entraide dans l'acquisition des connaissances et la réussite scolaires. On y reviendra également.

#### **I.1.2.4. Section 4 : des histoires**

Des histoires, non parce que l'on veut collectionner des anecdotes concernant les organisations qu'on est en train d'étudier, mais bien plutôt pour en dresser un portrait par touches et strates successives, la vie de toute entreprise et toute organisation, à l'instar de celle des êtres, comportant une dimension mémorielle attachée à leur destinée.

Car, somme toute, « *il n'y a pas d'organisation sans mémoire* » (Le Moigne et Pascot 1979), laquelle est constitutive d'un patrimoine (mémoriel) explorable et exploitable, si l'on veut bien considérer leurs racines et leurs héritages ; les moments et les événements cruciaux comme les auteurs des faits et gestes majeurs qui ont jalonné leurs parcours.

Dans la mise en forme de cette « *séquence d'événements passés* » (Brown 1987), « *ces histoires flexibles et interactives* » (Browning 1992) et « *à caractère normatif et mémorable* » (Martin 1981), nous privilégierons les valeurs et les figures fondatrices ainsi que les traits saillants des premiers visages des organisations considérées ici.

Nous analyserons successivement le Mont de Piété (**sous-section 1**) et le collège jésuite (**sous-section 2**).

##### **I.1.2.4.1. Sous-section 1 : Du Mont de Piété au crédit Municipal**

De son implantation originelle (§ 1) à sa municipalisation (§ 2), le Mont-de-Piété aura connu en France divers visages et emprunté plusieurs virages.

En effet, après la fondation des premiers établissements en France, en Avignon des papes en 1612<sup>141</sup> et à Lille en 1628, on peut considérer que c'est à Paris qu'a eu lieu le véritable premier acte d'implantation du Mont de Piété, le 27 mars 1637, comme la suite des événements le démontrera.

##### **- (§1) : De l'implantation originelle du Mont de Piété**

À partir de la fondation de l'établissement parisien par Théophraste Renaudot, passé à la postérité surtout pour sa qualité de créateur de l'hebdomadaire de presse « la Gazette » (un célèbre prix littéraire destiné à distinguer l'œuvre d'un journaliste romancier porte son nom) mais agissant ici comme Commissaire général des pauvres, une progression rapide des implantations s'amorce.

---

<sup>141</sup> Année de son approbation par le Pape Paul V.

Car, cinq ans plus tard, cinquante-huit villes de France sont autorisées par Louis XIII à ouvrir des monts-de-piété<sup>142</sup>, même si cette progression sera brusquement et momentanément interrompue avec la suppression du Mont-de-Piété en 1644<sup>143</sup>.

Rétabli par ordonnance royale et sa charte constitutive, le 9 décembre 1777, le refondateur est cette fois-ci un Lieutenant Général de Police, Jean-Charles-Pierre Lenoir, qui prend en compte, moins la cause des pauvres, que les impératifs de sûreté et de tranquillité publiques.

Il fallait en effet s'assurer, avec les prêts à gage dont les taux sont faibles, les moyens de prévention contre le vagabondage et la mendicité. Etant donné que ceux-ci commençaient à connaître une hausse inédite, consécutive à l'endettement endémique des ménages pressurés par les usuriers dont les taux d'intérêts appliqués sur les prêts qu'ils consentaient avoisinaient souvent les 120%.

Ces nouveaux établissements de prêts à gage se devaient donc d'emblée se démarquer, dans leurs premiers traits organisationnels, de ceux de la banque, en accordant un certain primat à l'éthique et à la notion d'œuvre de bienfaisance<sup>144</sup>.

Lesdits traits sont nettement dessinés, dès le 9 février 1778, avec une gouvernance à trois niveaux quant aux principaux organes : gestion, surveillance et contrôle.

- une « Administration » comprenant quatre administrateurs de l'hôpital général de Paris et le Lieutenant Général lui-même qui préside<sup>145</sup> ;
- une « Direction » ayant à sa tête le conseiller du Roi, le Directeur nommé Framboisier de Beaunay, ayant lui-même sous sa responsabilité un Caissier contrôleur, un Vérificateur, un Premier commis, sept commis et cinq surnuméraires et trois autres commis<sup>146</sup>. Le siège n'est plus le « Bureau d'adresses de Renaudot », mais le 16, rue des Blancs-Manteaux ;

---

<sup>142</sup> Ici, on s'est principalement référé à Bigo, R. (1932), Aux origines du Mont-de-Piété parisien : bienfaisance et crédit (1777-1789), *Annales d'histoire économique et sociale*, vol 4, N° 14, p. 113-126 pour plusieurs développements de ce paragraphe.

<sup>143</sup> Par un arrêt du Parlement de Paris daté du 1<sup>er</sup> mars 1644.

<sup>144</sup> Selon Bigo (doc. cit) qui le cite, Necker (« *financier austère* ») assignait au Mont-de-Piété « *un office moralisateur* » en affirmant que « *Le Mont-de- Piété était avant tout une œuvre et non une affaire* ». L'idée d'œuvre qui à une parenté avec la théorie institutionnelle du doyen Hauriou.

<sup>145</sup> Le 3 décembre 1778, ce nombre sera porté de quatre à six, deux autres administrateurs ayant été nommés en les personnes du Fermier Général de Saint-Amand et du Payeur Général Desplaces de Montgobert.

<sup>146</sup> Les recrutements étaient importants dès cette première année 1778 qui avait enregistré un nombre sans cesse augmenté, à la fin de l'année, l'on y trouve vingt-sept employés et vingt-six gagistes.

- sept divisions au total complètent l'organigramme, en cohérence avec la nature et la qualité des objets déposés en gage par les emprunteurs : les 4 réservées aux linges, toiles et étoffes et les 3 dédiées aux biens précieux (or, argent, diamants, tableaux et marchandises).

Le règlement intérieur du 5 janvier 1778, avec ses soixante-trois articles, vint également compléter la charte constitutive du 9 décembre consacrant le mode de gouvernance propre de l'établissement et, notamment, le contrôle de sa gestion et de ses comptes, assuré par une commission de 4 conseillers issus du Parlement et de l'office du Procureur Général.

Au plan financier, la situation présentait des garanties de solidité, données dès l'exercice 1778, le tout premier qui, ouvert avec 558 200 livres obtenues en escomptant des billets au porteur sous la caution de l'Hôpital Général, s'est clôturé au 31.12 avec des masses bilantaires positives.

Elles étaient les suivantes : 128,508 objets d'une valeur de 8,309,384 livres au titre d'engagements et 60, 551 objets valant 3,179,523 livres au titre de dégagements tandis que les stocks en magasin étaient d'une valeur de 5,129, 861 livres pour 67 957 objets.

Mais malgré cette solidité financière et les conditions de sécurité et de rendement avantageuses des prêts qu'il accorde, le Mont-de-Piété ne put longtemps soutenir la concurrence de plus en plus forte des banques classiques et tracer une nette ligne de démarcation avec elles.

Etant donné que le caractère bancaire de plus en plus marqué de ses prêts finira par brouiller les lignes entre son travail financier (purement technique) et son activité charitable d'aide aux gens.

Il y eut inévitablement une tension, laquelle s'accroîtra avec la municipalisation du Mont-de-piété, aux termes de la loi du 24 juin 1851, qui lui donna le statut « d'Établissement public à caractère social ».

## - (§ 2) : De la municipalisation

Transformée par décret en caisses de crédit et officiellement dénommé Crédit Municipal de Paris (CMP), le Mont-de-piété parisien va connaître une ère d'expansion de ses activités bancaires, parallèlement à celles des prêts sur gages : le décret du 24 octobre 1918 l'autorise à ouvrir des comptes de dépôts et le décret -loi n° 55-622 du 20 mai 1955 réforme son fonctionnement.

A la suite de sa municipalisation, la filialisation de ses activités sera rendue possible et cumulera avec la création du CMP Banque, filiale bancaire du Crédit Municipal.

Deux métiers seront dès lors en tension en son sein : celui- originel et historique- autour de l'objet et celui- dérivé- centré sur les prêts bancaires. Si bien qu'aujourd'hui, toutes les caisses de Crédit sont à la fois des établissements publics communaux et des entreprises bancaires.

Car, établi pour contrer l'usure par un mode alternatif d'usage de l'argent, non pour faire les affaires avec des gens mais pour aider les gens dans le besoin, le Mont de Piété devenu Crédit Municipal va difficilement faire coexister son principe d'aide financière ponctuelle contre la remise temporaire d'un bien avec celui de la rentabilité, imposé par la gestion des prêts bancaires qu'il a intégrés du fait de l'évolution de ses activités.

Deux logiques seront dès lors à concilier par le Crédit Municipal, obligé d'osciller entre le métier de banquier moderne classique et celui de prêteur à gages, au gré des circonstances, dont il lui faudra en permanence chercher à tirer le meilleur parti possible.

Car, au fur et à mesure que son rôle social se développait, le Crédit Municipal s'en émancipait alors qu'il a toujours constitué son cœur de métier au point de devenir, comme l'ont noté des nombreux analystes, un acteur social incontournable.

Au tournant des années 80, la « bancarisation », suite à l'alignement de toutes les Caisses de Crédit Municipal comme établissement de Crédit les a fait basculer d'une logique de solidarité à une logique de rentabilité, alors qu'elles détenaient toujours le monopôle sur le prêt à gage datant de l'époque napoléonienne.

Aussi, même revenue, au plan des textes, à sa vocation initiale d'acteur social pour l'inclusion financière, le CMP n'a-t-elle pas pu se départir d'une certaine logique commerciale, ayant continué en fait à détenir un portefeuille d'activités commerciales avec le CMP Banque, sa filiale bancaire, qui en cas de résultats excédentaires, pouvait venir renforcer ses moyens de lutte contre l'exclusion financière.

C'est ainsi que, profitant de ses résultats financiers bénéficiaires (en 2014, l'exercice s'est clôturé avec un excédent de 6 millions d'euros « *en continuité avec les exercices précédents* »), l'établissement a su mettre en œuvre des outils et services nouveaux en rapport avec sa raison d'être originelle : la lutte contre l'exclusion financière<sup>147</sup>.

---

<sup>147</sup> Inversement, la mauvaise santé financière de la filiale bancaire a convaincu la Mairie de Paris de mettre à l'étude « les conditions et modalités de mise en œuvre d'une gestion extinctive de son activité ».

Au nombre de ces services développés pour agir dans « la prévention de l'exclusion » ou la sortie de celle-ci, on peut compter l'épargne solidaire, le microcrédit<sup>148</sup> et l'accompagnement personnalisé en faveur des personnes surendettées.

Ce qui permet à la Mairie de Paris, autorité de tutelle, de se montrer rassurante quant à l'avenir de son métier historique, comme lorsque la mauvaise santé financière de filiale bancaire du crédit Municipal, a été récemment rendue publique :

*« Les activités de prêt sur gage, d'épargne solidaire, de microcrédit personnel et d'accompagnement aux personnes surendettées du Crédit Municipal de Paris, activités différentes et séparées de celles de CMP Banque, se portent bien ».*

Elle a ensuite exprimé le souhait que « ces activités soient davantage confortées à l'avenir » et que pour ce faire, la municipalité « prendra ses responsabilités de tutelle pour garantir le niveau des fonds propres du Crédit municipal de Paris »<sup>149</sup>.

Dans le même ordre d'idées, on peut enfin citer les opérations dites « de dégageement gratuit » qui consistent, à des moments particuliers comme les anniversaires de l'établissement ou les dates importantes de son histoire, ou lorsque l'activité économique est contractée, d'offrir la possibilité aux emprunteurs des faibles montants éprouvant des difficultés à rembourser de récupérer leur objet mis en gage sans condition, leur créance étant intégralement effacée<sup>150</sup>.

Après les valeurs et les figures fondatrices ainsi que les traits saillants des premiers visages du Mont de Piété, il reste à considérer celles et ceux du collègue jésuite.

#### **I.1.1.1.2. Sous-section 2 : Du collège jésuite à l'établissement ignatien**

Le collège jésuite (ou des collèges jésuites) peut être pris comme une entité intra congrégationnelle de la Compagnie de Jésus.

Et, de ce fait, l'histoire du collège jésuite est inséparable de celle des Jésuites, qui est en grande partie d'abord une histoire du Fondateur, Ignace de Loyola (§ 1) dont le charisme a informé non seulement l'œuvre de l'ordre religieux lui-même, mais également la pédagogie jésuite mise en œuvre dans leur système éducatif (§ 2).

---

<sup>148</sup> De 300 à 5000 euros peuvent être prêtés pour des projets spécifiques (formation professionnelle, achat de voiture, frais de santé...) sur une durée de 6 à 48 mois. Plus de 500 dossiers de microcrédit ont été accordés en 2017.

<sup>149</sup> Communiqué sur le site Epargne-solidarité.fr

<sup>150</sup> Une opération de ce type a eu lieu début 2012.

## (§ 1) : Une histoire des jésuites et de leur Fondateur

L'historiographie récente -qui n'est plus l'apanage des seuls jésuites<sup>151</sup> dont la visée était essentiellement celle d'une construction mémorielle perpétuant l'œuvre de leur Fondateur (et, donc, dans une certaine mesure la leur propre, selon Pierre Antoine Fabre<sup>152</sup>), privilégie désormais une approche qui consiste à commémorer tout à la fois le patrimoine ignatien et celui de l'ordre religieux dans son ensemble.

Car, désormais « désenclavée »<sup>153</sup> et renouvelée grâce à l'ouverture des archives romaines – les *Monumenta historica* et les *Monumenta Paedagogica Societatis Iesu*- cette nouvelle approche historiographique va désormais traiter les acquis de la Congrégation en lien avec la biographie intellectuelle et spirituelle d'Ignace de Loyola<sup>154</sup>.

Et, s'agissant dudit patrimoine ignatien, l'élément qui a assurément le plus valeur de legs est sans nul doute le charisme particulier d'Ignace que l'on peut tenter de documenter, à défaut de le saisir complètement, à partir de ses faits et gestes, tels qu'ils ont pu être consignés par lui-même et les premiers jésuites<sup>155</sup>.

Pour ces premiers témoins, il s'agit en effet de charisme, c'est à dire des dons reçus gratuitement et à mettre gratuitement à la disposition des autres, et parmi lesquels celui de bien gouverner

---

<sup>151</sup> On peut citer, sans prétendre à l'exhaustivité, les « classiques » : en commençant par Pedro de Ribadeneyra (1527-1611), auteur de la toute première biographie en latin d'Ignace, *Vie de Loyola* (1572) et en poursuivant avec les Pères Poncelet, A. (1928), pour *son Histoire de la Compagnie de Jésus dans les anciens Pays Bas*, Bruxelles : Lamertin et de Dainville, F. (1940) pour *La naissance de l'humanisme moderne. Les jésuites et l'éducation de la société française*, Beauchesne. Plus près de nous, on retiendra : Ravier, A (1973), *Ignace de Loyola fonde la Compagnie de Jésus*, Paris : DDB et le Père Garcíá Hernán (2016) et son tout récent *Ignace de Loyola*, Paris : Seuil (Traduit de l'espagnol par Pierre Antoine Fabre).

<sup>152</sup> Dans la Revue Esprit, 197, déc. 1993, p.132-140.

<sup>153</sup> Le terme est employé par Pierre Antoine Fabre et Antonella Romano (1999) dans leur présentation : Les Jésuites dans le monde moderne. Nouvelles approches historiographiques. *Revue de synthèse*, 4, 247-260.

<sup>154</sup> C'est désormais la ligne adoptée par l'historiographie officielle, expurgée de ses dérives hagiographiques d'antan, en conformité avec la décision de la 35<sup>ème</sup> congrégation Générale (Rome, 7 janvier-6 mars 2008) qui dans la mise en récit de la naissance de leur ordre religieux qu'il a officialisée et institutionnalisée n'a pas manqué de mettre l'accent sur « l'expérience de Saint Ignace et des premiers compagnons ». Cf. Décrets de la 35<sup>ème</sup> congrégation Générale (en ligne) [http ; // www. jésuites. com /2012/01/decrets-35 congregation-generale/](http://www.jésuites.com/2012/01/decrets-35-congregation-generale/)

<sup>155</sup> Si le Père Luis Goncalves, son fidèle secrétaire, recueillait de la bouche autorisée, celle d'Inigo lui-même, le récit de sa vie et des expériences, force est de constater que le premier à se mettre en récit, c'est Ignace lui-même tel qu'on peut s'en apercevoir rétrospectivement et postérieurement à travers sa correspondance, analysée par Dominique Bertrand (1985) et ses *Ecrits* (traduits et présentés sous la direction de Giuliani, A.(1991), S.J. Paris :DDB, dans lesquels figure « le Récit » p. 1011-1020. C'est ce que Marin qualifie « d'écriture de soi », ici pour des motifs qui ressortissent tout à la fois « au narratologique, au testamentaire et à la fondation ». Cf. Marin, L. (1999), *Le Récit, réflexion sur un testament*, in Marin, L.(éd), *L'écriture de soi : Ignace de Loyola, Montaigne, Stendal, Roland Barthes* (p 737-755), Paris : PUF

est le plus mis en exergue, tant ce groupe humain a inscrit sa marque dans la catholicité et dans l'histoire humaine, autant par son efficacité missionnaire que par sa puissance organisationnelle<sup>156</sup>.

Mais le charisme est aussi un don qui se cultive et s'épanouit dans un environnement propice. Et dans le cas particulier d'Ignace, on a souvent établi le parallélisme entre le jeune officier, descendant de l'élite aristocratique des chevaliers de la Milice de la Bande.

Du courageux blessé devant le siège de Pampelune, on a voulu aussi surtout retenir l'aspect militaire (voire milicien) et élitiste qu'il a imprimé à la nouvelle congrégation religieuse qu'il venait de fonder.

Cela n'est pas en soi faux, ne serait-ce qu'en considération des dénominations toutes militaires et de la forme adoptées : celle du Dirigeant, « le Général » ; celle d'une milice chrétienne engagée dans le combat (la Compagnie de Jésus) contre la réforme protestante et pour la Contre réforme catholique, conçue comme une contre-offensive en vue de la victoire.

Cependant, ce faisant, l'on risque de laisser dans l'ombre un épisode de l'histoire personnelle d'Inigo qui a spécialement marqué sa vision du gouvernement (et de la gouvernance) de l'ordre : son passage à Arevalo et sa fréquentation dans ce haut lieu du Royaume de la Castille, de Don Juan Vélasquez de Cuellar, Comptable Principal du Royaume.

Selon Emilio Gonzalez Magana, S.J.<sup>157</sup>, c'est ce passage qui lui aura permis de se familiariser avec les notions de la comptabilité à partie double qui venait d'être inventée et, surtout, de se pénétrer des questions d'organisation et des finances qui ont su donner une assise organisationnelle à sa spiritualité (les fameux Exercices) qui allait informer tout le projet ignatien de la création de la Compagnie.

Selon Emilio Gonzalez toujours, c'est à Avarelo qu'Ignace a acquis des notions claires sur les registres d'opérations et sur la façon de mettre les choses « *en ordre et [avec] précision* » et sur la méthode pour suivre « *l'histoire d'activités importantes pour les organisations* ».

Il a pu ainsi se former « *aux exigences d'une bonne administration dont l'importance se fonde, précisément, sur l'information et l'analyse* ».

---

<sup>156</sup> Le Père Ribadeneyra n'a-t-il pas été spécialement commis à la tâche d'écrire une sorte de manuel contenant toutes les indications sur la manière dont devait s'effectuer le gouvernement de l'Ordre ?

<sup>157</sup> Gonzalez Magana, J.E., Nous sommes de la Compagnie de Jésus in *Revue de spiritualité Ignatienne* (en ligne) [http://www.sjweb.info/documents/CIS/PDF/french Fr. PDF](http://www.sjweb.info/documents/CIS/PDF/french%20Fr.PDF)



Selon nous, toute la science organisationnelle d'Ignace toute centrée qu'elle est sur le service du prochain- le salut du prochain, travail religieux oblige-, n'en innove pas moins sur un plan purement « profane », celui d'une action collective organisée en vue de la production des services par une organisation-œuvre instituée et fondée sur la communion des membres.

C'est en cela que la perspective institutionnelle adoptée et inscrite dans notre cadre théorique, spécialement la théorie de l'institution et de la fondation du Doyen Hauriou, peut être appliquée avec toute sa valeur explicative (voir p. 39,40 et 41).

L'on peut invoquer la notion-clé de sa théorie, celle de « l'idée d'œuvre » et de communion, qui avait servi de matériau de base et de fondement de son « âme commune » à l'organisation sociale du Sillon et que le Doyen Hauriou, dont il n'est pas indifférent de dire ici qu'il était catholique, ne doit pas avoir manqué d'observer dans l'organisation de la Compagnie de Jésus.

C'est donc bien ici que la conception ignatienne de l'action se distingue, se différencie et innove par rapport aux autres types d'organisation ou d'administration déjà éprouvés en Église, telle que la gestion des biens monastiques ou l'administration des institutions caritatives des premiers siècles. Car, elle constitue véritablement, comme noté plus haut, le moment entrepreneurial de la tradition caritative ecclésiale.

L'innovation consiste d'abord en des traits organisationnels complètement nouveaux, inventés par le Fondateur, en fonction de la mission assignée à l'ordre et de la cause qu'il lui faut servir en s'y vouant et en se dévouant.

À la lecture des passages des neuvième et dixième partie des Constitutions de la Congrégation, consacrée à la gouvernance, l'on peut constater que la structure dessinée de l'organisation ne rencontre pas uniquement des aspects formels, mais recherche également une adaptation aux exigences de la mission et de la manière dont la Congrégation doit se mettre en action. Pour le service de la cause qui justifie son existence et, surtout, de la manière dont l'activité doit être menée.

Dans une vision organiciste, bien antérieure à Durkheim, aux durkheimiens et aux évolutionnistes qui ont fait glisser le sens de la notion de corps de la biologie (science des êtres organisés) à la sociologie (science du corps social), Ignace de Loyola conçoit l'idée de la congrégation religieuse à faire naître comme un corps, certes apostolique, mais organisé.

Il conçoit aussi la gouvernance du corps, à commencer par sa direction qui doit être assumée par une tête bien-pensante et, surtout, bien agissante sur (et pour) tous les membres de ce corps : « *la bonne ou la mauvaise tête a une influence sur tout le corps* ». <sup>158</sup>

Les membres du « corps » se voient donc assigner des places et des rôles, distribués selon un organigramme bien structuré qui comprend les organes de surveillance et les assemblées délibérantes qui sont au nombre de trois : <sup>159</sup>

- 1° les congrégations des Procureurs (des élus chargés des questions temporelles au sein des maisons et/ou des provinces) qui se tiennent tous les trois ans ;
- 2° les congrégations provinciales convoquées tous les trois ans et auxquelles participent tous les membres (Profès) ayant déjà prononcé les quatre vœux, les recteurs et les procureurs de la province ;
- 3° les congrégations générales convoquées à Rome par le Général ou son Vicaire et qui réunissent tous les supérieurs provinciaux ainsi que deux profès à quatre vœux élus par province.

Son ordre du jour comporte normalement et généralement la discussion des affaires générales, l'élection du Général et des adjoints, de l'admoniteur (dont le rôle est celui de confesseur du Général et d'informateur sur tous les constats d'irrégularité relevés dans sa gestion), des assistants qui peuvent déposer le Général s'il tombe dans un des cas de destitution prévus (péchés mortels, hérésie, détournement des revenus des collèges ou aliénation des immeubles lui appartenant).

Il y a ensuite, les instances exécutives :

- Le Général qui dès lors qu'il est élu (et a obligatoirement accepté) dispose d'une autorité absolue et des pouvoirs les plus étendus pour édicter les règles, créer des provinces, admettre des nouveaux membres et nommer à des fonctions ;

---

<sup>158</sup> L'acception ignatienne de l'organisation comme un corps ayant des membres, une hiérarchie avec une tête dirigeante est ici d'inspiration chrétienne et biblique, car on ne peut manquer de songer à la métaphore physiologique filée par l'apôtre Paul dans sa vision de l'Église–communauté comme corps mystique du Christ et dont les fidèles sont des membres, que l'on trouve à maints endroits du corpus paulinien dont : « *Bien qu'étant plusieurs, nous ne sommes qu'un seul corps dans le Christ* », Rms 12, 5-6 ; « *Vous êtes le corps du Christ, et vous êtes ses membres, chacun pour sa part* », 1 Co 12, 26-27 ; « *Le Christ est le Chef de l'Église, son corps* », Ep. 5, 23 et « *Il est la tête du corps de l'Église* », Col 1, 18-20.

<sup>159</sup> Constitutions, n° 719.

- Le Provincial qui dirige une province avec l'aide des consultants et des admoniteurs nommés par le Général ;
- Les Supérieurs des Maisons, des Communautés de profès et des recteurs des collèges.

Il y a, enfin, un organe d'aide à la décision (une instance collatérale) : « La consulte », constituée de consultants dont les Préposés (Général, Provinciaux et Supérieurs) peuvent requérir des avis ou obtenir des informations avant toute prise des décisions.

Du temps d'Ignace déjà, la consulte était indispensable au Général à qui il semblait utile de s'entourer de tous les avis et de prendre tous les conseils au titre de ressource subsidiaire et complémentaire dans l'exercice de ses missions : *« car c'est à lui de suppléer aux défauts des Préposés inférieurs et de perfectionner ce qui ne l'est pas en eux, avec la grâce et l'aide de Dieu »*.

Gonçalves de Camara décrit la *« façon qu'avait le Père de consulter, demandant que l'on discute d'abord sur la matière, sans rien déterminer, et qu'ensuite on le fasse par écrit »* et montre combien aux niveaux inférieurs, la consulte agissait véritablement en « collatéral » permettant au Supérieur majeur de « gérer » au plus près des réalités, en s'informant et en s'entourant des conseils les plus avisés.

La Compagnie de Jésus, du point de vue théorique, peut donc être appréhendée à la fois comme organisation et comme institution.

Comme institution d'abord : elle est qualifiable *« d'idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure "juridiquement" »* (Hauriou), ladite réalisation de ladite idée étant au principe de la production des manifestations de communion entre ses membres, considérés comme groupe social.

En sus, comme on vient de le voir, les systèmes de règles sous lesquels elle opère sont produits par elle-même, cette production de règles constituant une normative d'origine interne, c'est-à-dire des normes comme originales à même de structurer l'entreprise et d'assurer la coordination entre les acteurs en leur sein.

De même, en se fondant toujours sur Hauriou, on a pu bien repérer de nos analyses ci-dessus le moment de la « fondation » de l'œuvre, celui où l'idée s'est détachée de son fondateur Ignace de Loyola.

L'on a pu tout aussi bien repérer celui auquel l'organisation a accédé à une autonomie juridique, les continuateurs de l'œuvre ayant rempli la mission de la faire apparaître comme institution au sein des autres entités juridiques existantes au sein de l'Église et, au-delà, au sein du milieu social dans son ensemble.

Comme organisation ensuite, on a tenté de montrer combien et comment, à partir de la pensée organisationnelle innovante d'Ignace de Loyola dont on vient d'analyser brièvement les ressorts ci-dessus, la capacité productive du corps créé constitue véritablement « *un service toujours utile et engagé, corps apostolique agile et responsable en vue de la mission* ».

Dans cette mesure, l'on a désormais affaire à une entreprise religieuse combinant des facteurs pour la production des biens de salut, en référence à la définition qu'en donne Weber<sup>160</sup> et reprise par Bourdieu (1975).

Ici, la notion wébérienne de *heiligsuter* est élargie aux biens réels et, surtout, temporels, au sens juridique et canonique de ces deux termes : « *res, jus in re* » : « *portant sur une chose* »<sup>161</sup>, car ces biens ne visent non plus seulement l'âme mais également les services concrets, réels et mondains.<sup>162</sup>

De telle sorte la « production » de la Compagnie de Jésus peut s'analyser en deux temps, et à travers deux types :

- d'abord, l'Ordre est à même de produire (de *producere*, au sens de « entraîner en avant ») des moyens de salut tels que l'évangélisation, la célébration du culte, et la direction des âmes (flux spirituel), grâce à toute une grammaire énonciatrice et combinatrice des ressources humaines et des espèces spéciales de capitaux qui sont celles de l'Église « sacrement de salut », c'est à dire des corpus dogmatiques et des principes spirituels directeurs ;

---

<sup>160</sup> Weber, M. (réédition de 2006), *Sociologie des religions*, traduction de J.-P. Grossein, Introduction de J.C. Passeron, 2<sup>ème</sup> éd, revue et corrigée, Paris : Gallimard, coll. Tel, 340. Sur la reprise de cette notion par Pierre Bourdieu (1975), on pourra lire : Le langage autorisé. Note sur les conditions sociales de l'efficacité du discours rituel, *Actes de la recherche en sciences sociales* 1(5),183-190.

<sup>161</sup> Le canon 1254 du Code de 1983, § 1 : « *L'Église Catholique peut, en vertu d'un droit inné, acquérir, conserver des biens temporels... pour la poursuite des fins qui lui sont propres* ». Lesquelles fins sont précisées au § 2 : « *organiser le culte public, procurer l'honnête subsistance du clergé, accomplir les œuvres d'apostolat sacré et de charité, surtout envers les pauvres* ». (C'est nous qui soulignons).

<sup>162</sup> Il n'est sans doute pas fortuit que le concile de Trente l'ait dénommé l'Ordre des Clercs de la Société de Jésus. Et qu'en plus des privilèges leur consentis par Grégoire XIII (par bulle papale du 3 mai 1575) semblables à ceux des autres ordres religieux, notamment mendiants, les jésuites aient été autorisés « *à se livrer partout au Commerce et aux affaires de banque* ».

- ensuite, l'Ordre peut prolonger cette mission spirituelle (au sens de *productio*, allongement, prolongation) par une offre de services concrets, comme pour toute action catholique organisée, tels que les œuvres de charité, notamment intellectuelle, ici l'enseignement (flux matériel).

## § 2 : Pédagogie jésuite et patrimoine ignatien

En effet, la Compagnie de Jésus, congrégation qui au départ n'était pas vouée à l'enseignement, a su en faire un objet spécialisé de sa tradition de « charité intellectuelle » au point que l'éducation est devenue au fil des temps sa « marque de fabrique » avec ses collèges emblèmes et porte-étendard de son rôle (et de son influence) en matière d'éducation de la jeunesse et des sociétés<sup>163</sup>.

C'est dire que la pédagogie jésuite est conçue, pour employer les mots mêmes du premier Général lui-même, comme « mode de procéder » en matière d'éducation à partir du mode de vie jésuite, spécialement les ressorts spirituels de leur mission, à savoir les Exercices Spirituels, ferment de toute vie de jésuite et base de tout le système éducatif jésuite.

Car, il y a bel et bien un système d'enseignement, normatif et codifié, avec le *Ratio studiorum* qui constitua lorsqu'il fût mis en œuvre une nouvelle forme d'organisation scolaire où affleuraient déjà des enjeux sociétaux comme l'accès à l'éducation à tous à travers le principe de gratuité de la scolarité, bannissant toute forme de discrimination par la fortune.

Plus, avec la systématisation des procédés d'émulation et de compétition dans l'acquisition des savoirs (qu'Émile Durkheim qualifiait d'une des « sources du génie national français »<sup>164</sup>), ledit système ne s'est pas établi d'emblée comme « fabrique d'excellence », comme on l'a qualifié postérieurement. Il s'est posé, *ab initio*, en alternative au système d'enseignement de l'Ancien régime qui était basé sur les privilèges issus de la naissance ou de la fortune.

---

<sup>163</sup> Ainsi, à l'occasion des quatre cents ans de la Compagnie, des auteurs réunis sous la direction d'un père belge, Pierre Delattre S. J., ont publié l'ouvrage intitulé *Les établissements des jésuites en France depuis quatre siècles* (Enghien-Wetteren 1947-1957) qui, comme l'indique le titre, inventorie les collèges tenus en France par les jésuites depuis leur fondation et dont le dessein général est annoncé dès l'introduction « commémorer par un ouvrage d'utilité publique le quatrième centenaire de la fondation de l'ordre ».

<sup>164</sup> Dans son classique *L'évolution pédagogique en France* (1938), Paris, PUF (Quadrige).

Un système qui aboutissait à l'exclusion des enfants des pauvres et des basses couches de la société, acculés à se contenter d'une instruction sommaire, centrée essentiellement sur l'apprentissage des notions de base de la catéchèse catholique ou tout au plus des enseignements offerts dans des « petites écoles »<sup>165</sup>.

Pour bien mesurer l'impact social de cette nouvelle vision de l'éducation, il sied d'évoquer les effets induits de cette sorte de sélection par l'argent en matière éducative qui a fini par mettre en ces temps d'ancien régime l'éducation au cœur de tout un système d'échange monétarisé.

En effet, il avait alors existé en ces temps toute une offre et toute une demande de savoir, à l'instar des échanges commerciaux, constitutives d'un marché scolaire avant la lettre.

Il existait tout un système dans lequel les enseignants, appuyés en cela par leurs corporations et à l'instar des marchands, établissaient des tarifs de vente de cours, selon les matières enseignées, les degrés d'enseignement franchis et les performances atteintes par l'élève-client.

On peut illustrer le propos en se référant à Le Roy Ladurie qui cite le cas de Thomas Platter, un berger du Valais « reconverti » en instituteur-marchand des savoirs, rétribué par les familles tant en espèces qu'en nature : versement des sommes d'argent ou fourniture des produits de culture ou d'élevage tels que « *le lait, les légumes voire des quartiers de mouton* »<sup>166</sup>.

Dans le même sens, Philippe Perrenoud n'est pas loin d'y voir lui aussi une préfiguration des marchés scolaires actuels, lorsqu'il écrit :

*« Les premiers maîtres d'école offraient leurs services sur le "marché scolaire", les premiers élèves agissaient comme des consommateurs ; comme tels il leur appartenait de savoir quels étaient leurs besoins et dans quelle mesure l'enseignement reçu leur donnait satisfaction »*<sup>167</sup>.

Sous cet angle, la création et la promotion du collège jésuite peut être vue comme une contre-proposition pour contrer cette mise de l'école et de l'instruction sous la coupe de l'échange marchand, grâce à des logiques alternatives (adverses ?) : celle du don et du bien commun vécu.

On a déjà montré plus haut l'importance des donateurs dans la constitution de la dotation initiale et de la constitution de la fondation gestionnaire du collège, pour que celui-ci atteigne ses buts.

---

<sup>165</sup> Sur l'organisation des petites écoles à cette époque, lire Groperrin, B. (1984), *Les petites écoles sous l'ancien régime*, Rennes, Ouest-France.

<sup>166</sup> Le Roy Ladurie, E. (1995), *Le siècle des Platter. 1499-1628. Tome 1: Le mendiant et le professeur*, Paris, Fayard

<sup>167</sup> Perrenoud, P. (1984), *La fabrication de l'excellence scolaire : du curriculum aux pratiques d'évaluation*, Genève, Droz (p.84).

Des buts d'utilité sociale, non axés sur les profits, sans pour autant que les coûts de production des services à fournir soient le moins du monde déniés.

Il faut aussi d'ajouter, ici, que l'inscription de l'éducation dans une perspective spécifiquement jésuite permet de la considérer comme un bien commun dans le sens des travaux de Elinor Ostrom et de ce qu'elle a considéré comme les « *communs de la connaissance* »<sup>168</sup>.

Etant donné qu'elle (l'éducation) est considérée par les jésuites comme une ressource vitale de nature culturelle et immatérielle et bien commun vécu c'est à dire non exclusif et non rival, au sens à la fois de Samuelson<sup>169</sup> et de la doctrine de l'Eglise, contenue dans *Mater et Magistra*<sup>170</sup>.

« *L'éducation est à tous et à chacun* » et sa jouissance est obligatoirement collective parce que « *il n'est possible qu'ensemble de l'atteindre, de l'accroître et de le conserver* » ne relevait pas du vain slogan ou du simple affichage, mais bien d'une application concrète.

Ainsi, avec la scolarité gratuite au départ, point de discrimination par l'argent, les collèges jésuites soutenus financièrement par les villes et les notables étant ouverts à tous.

Aussi, la composition par origine sociale était-elle, classiquement, à l'image du collège jésuite de Bordeaux qui, dans les effectifs de 673 élèves accueillis de 1644 à 1649, compte : environ 10 % fils de nobles, 15 % fils de bourgeois, 45 % fils de titulaires d'une charge civile ou ecclésiastique, 20 % fils de marchands, 5 % fils de laboureurs et 5 % fils d'artisans.

La sous-représentation de ces deux dernières classes est due aux stratégies personnelles de placement des parents de l'époque qui ne souhaitaient pas voir leurs fils étudier le latin et le grec.

Dans cette optique de bien commun vécu et dans le droit fil des Exercices spirituels, il était imposé à l'élève d'apprendre autant par soi-même qu'apprendre des autres, qu'apprendre aux autres. C'est qui est également dans le droit fil du Ratio studiorum, la charte pédagogique jésuite.

---

<sup>168</sup> Voir la discussion de ses travaux et la définition donnée de cette notion plus haut, p.32 et ss.

<sup>169</sup> Aujourd'hui, au sens de Samuelson, on considère toute connaissance ou tout savoir comme un bien « non-excluable » (dont on ne peut empêcher la circulation) et non-rival (dont sa jouissance ne prive pas celle d'autrui).

<sup>170</sup> Voir références ci-haut p.33, surtout notes 47 et 48.

Jean-Yves Le Calvez<sup>171</sup> a pu noter à ce sujet que :

« *Les élèves se faisaient mutuellement réciter leurs leçons et se corrigeaient mutuellement leurs exercices* » ;

« *Dans le Ratio, tout ou presque est exercice : s'exercer soi-même, exercer autrui ; ceci est en rapport direct avec les Exercices spirituels, la méthode* » ;

« *La fameuse émulation, censée être le ressort de la pédagogie jésuite, n'était pas vraiment une émulation individuelle* » et que « *le triomphe, l'excellence, avaient donc une dimension individuelle, mais aussi collective* ».

Pour illustrer son propos, le Calvez cite des nombreux exemples, dont le cas des joutes du savoir appelées « concertations », du latin « *concertatio* » signifiant bataille, où les camps opposés (les décuries) « *pouvaient s'exprimer dans des manifestations de rivalité* », sans en rien entamer le projet éducatif visant aussi bien l'épanouissement de tous que de chacun dans ses talents particuliers, lesquels sont à considérer comme la richesse de la communauté tout entière<sup>172</sup>.

« *Chaque membre d'un camp avait, dans le camp adverse, celui qu'on appelait son émule. Chaque émule pouvait gagner, ou perdre, des points sur son adversaire. On additionnait les points gagnés par chaque camp.* »

Plus, l'ordre jésuite a inventé un modèle organisationnel humaniste qui, puisant largement dans la puissance organisationnelle de la Compagnie de Jésus, a érigé l'école en établissement comme structure complexe produisant l'instruction organisée, avec des filières et des cursus gérés avec l'appui d'une administration scolaire, gestionnaire des ressources et coordinatrice des activités.

Ce modèle était également à haute valeur ajoutée sociétale, car les collèges jésuites se voyaient également assigner un rôle au sein de la cité, d'où ils pouvaient rayonner de par leurs activités.

À titre d'exemple, on peut citer le cas du collège de la Trinité de Lyon qui a constitué aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles un pôle scientifique et culturel grâce à son observatoire, à ses collections et à sa riche bibliothèque. Au point que cet établissement était devenu, au fil des ans, une référence pour toute la société lyonnaise, relativement au domaine et en matière des pratiques savantes.

---

<sup>171</sup> Loc.cit. p.10 et ss.

<sup>172</sup> Ceci entre en résonance avec une stipulation de la Règle de St Basile : « *le charisme propre de chacun devient le bien commun de l'ensemble...de sorte que dans la vie commune, la force du Saint-Esprit donne à l'un devient nécessairement celle de tous* » (St Basile, Grande Règle, 7).



Au-delà du legs, une des tâches urgentes pour les successeurs et les héritiers est sans nul conteste celle de l'actualisation du charisme ignatien, laquelle s'est avérée d'une impérieuse nécessité, compte tenu des exigences des temps actuels, marqués par le pluralisme, le multi confessionnalisme et le relativisme, théorisé notamment par le cardinal Ratzinger.

Le Père Pedro Arrupe, Supérieur Général de la Compagnie en 1980, est de ceux qui ont lancé les premiers cet appel à « aller aux frontières »<sup>173</sup> afin de prendre toute la mesure des mutations de la société et les besoins induits par ces mutations. Pour ce faire, il publie à l'intention de leurs écoles, une lettre intitulée : « *Nos collèges aujourd'hui et demain* ».

Dans ce document, les critères traditionnels d'une école secondaire jésuite, comme celui d'avoir des jésuites à leur tête, sont revus, corrigés et remplacés désormais par des critères « d'ignatienneté », entendus comme marqueurs identitaires essentiels.

Et c'est pour les documenter qu'il mandatera, dès 1980, un groupe de travail international chargé d'élaborer un nouveau Ratio. En vue de la recherche et de l'expression des finalités d'une démarche éducative adaptée, mais dont l'inspiration reste ancrée dans les Exercices spirituels de Saint Ignace de Loyola.

En 1987, la réflexion a abouti avec la publication d'un texte intitulé « Les caractéristiques de l'éducation jésuite » qui souligne l'enracinement du projet éducatif des établissements jésuites enracinés « *dans une pédagogie de la liberté fondée sur l'expérience d'Ignace de Loyola* ».

En conséquence un établissement scolaire ignatien doit avoir les caractéristiques suivantes : (On s'est fondé sur l'économie générale des « caractéristiques de l'établissement ignatien »<sup>174</sup>)

### **Prendre le monde en compte**

L'éducation jésuite reconnaît Dieu comme l'auteur de toute réalité, de toute vérité et de toute connaissance. Dieu est présent et à l'œuvre dans toute la création dans la nature.

### **Formation totale de chacun au sein de la communauté.**

L'objectif de l'éducation jésuite est d'aider au développement le plus complet possible de tous les talents donnés par Dieu à chaque personne en tant que membre de la communauté humaine.

---

<sup>173</sup> Il n'est pas inintéressant de faire le rapprochement avec l'appel « *Allez aux périphéries* » d'un autre jésuite, devenu Pontife Romain (Pape), adressé à l'Église universelle. Cf. François, SS Pape (2014), *La Joie de l'Évangile. Exhortation apostolique*, Paris : Bayard, Cerf, Fleurus-Mame.

<sup>174</sup> Disponible sur [www.jesuites.com](http://www.jesuites.com)

### **Une dimension religieuse pénètre toute l'éducation.**

Chaque discipline enseignée dans l'école pouvant être un moyen de découvrir Dieu, tous les enseignants partagent la responsabilité de la dimension religieuse de l'école. La formation religieuse et spirituelle fait intégralement partie de l'éducation jésuite ; elle ne s'ajoute pas au processus éducatif.

### **Un instrument apostolique.**

Tout en respectant l'ensemble des disciplines à enseigner, une éducation jésuite se préoccupe de la préparation à la vie, elle-même préparation à la vie éternelle.

La formation de l'individu n'est pas une fin abstraite ; l'éducation jésuite se préoccupe aussi de la manière dont les élèves utiliseront ce qui les a formés au sein de la communauté humaine, au service des autres "pour louer, respecter et servir Dieu ». Le succès d'une éducation jésuite ne se mesure pas en termes de succès scolaires des élèves ou de compétence professionnelle des professeurs, mais bien plutôt en termes définissant cette qualité de vie.

### **Le dialogue entre foi et culture.**

L'éducation jésuite promeut le dialogue entre foi et culture, ce qui inclut un dialogue entre foi et science. Ce dialogue reconnaît que les personnes comme les structures culturelles sont humaines, imparfaites et parfois marquées par le péché, et ayant besoin de conversion.

L'éducation jésuite s'adapte aux besoins et à la culture du pays dans lequel le collège se trouve cette adaptation, tout en encourageant un "sain patriotisme", n'est pas acceptation aveugle des valeurs nationales.

Les notions de "contact avec", "appréciation authentique", et de "critique créative" s'appliquent aussi à la culture et au pays de chacun.

### **Soin et souci de chacun.**

La "cura personalis" (le souci de chaque personne) demeure une caractéristique essentielle de l'éducation jésuite. Liberté comprend des responsabilités au sein de la communauté.

Ainsi l'ensemble des études est centré sur la personne, bien plutôt que sur un programme à assurer.

Chaque élève a la possibilité de rechercher et d'atteindre des objectifs à un rythme adapté à ses possibilités personnelles ainsi qu'aux caractéristiques de sa personnalité.

De cette manière et de bien d'autres façons, les adultes de la communauté éducative aident les élèves à développer un ensemble de valeurs en vue de décisions qui vont bien au-delà du seul individu et cherchent à pouvoir répondre aux besoins des autres.

### **Une ouverture de toute la vie à la croissance.**

L'éducation étant un processus qui dure toute la vie, l'éducation jésuite essaie d'inculquer une joie d'apprendre et un désir d'apprendre qui persistera bien après le temps de l'école.

Apprendre est important ; mais il est beaucoup plus important d'apprendre à apprendre et de désirer continuer à apprendre pendant toute la vie".

L'éducation jésuite reconnaît que la croissance intellectuelle, affective et spirituelle se poursuit pendant toute la vie. Les adultes de la communauté éducative sont encouragés à continuer à mûrir en tous ces domaines, et des programmes de formation permanente sont assurés pour les aider dans cette croissance ».

Le Père Kolvenbach est allé encore plus loin dans cette tâche d'actualisation du charisme ignatien, en mandatant une nouvelle commission internationale chargée d'élaborer en substance un Projet Pédagogique Ignatien (PPI) rendu public en 1995.

Cependant, sa mise en œuvre concrète a dû attendre l'aboutissement de son examen approfondi dans plusieurs Conférences de Supérieurs majeurs, décidé à la suite de la 34<sup>ème</sup> Congrégation Générale qui, en son décret 16, a réaffirmé l'importance particulière de la dimension intellectuelle de l'action apostolique « jésuite ».

Cinq préférences apostoliques ont été retenues, parmi lesquelles la troisième préférence apostolique qui concerne l'apostolat intellectuel, pour un « ministère nourri de savoir ».

Cette troisième préférence apostolique était formulée en vue de chercher à former des « personnes-pour-les-autres » et ce, eu égard aux « *questions brûlantes qui se posent à l'humanité* ».

Le programme d'action sociale (P.A.S.) est une concrétisation de cette vision et de cette visée de la mission de l'établissement clairement axée sur l'environnement social et sociétal dans lequel il vit.

Il est expérimenté dans les établissements scolaires comme celui de Provence à Marseille, ou Saint-Michel à Saint-Etienne, Saint-Louis-de-Gonzague à Paris ou encore Saint-Joseph de Tivoli à Bordeaux, où ils sont proposés pour les classes de Première.

La Province de France de la Compagnie a plus particulièrement saisi la démarche de réforme organisationnelle prônée par *Les Caractéristiques de l'éducation jésuite*, pour une plus grande conformité aux critères d'ignatiété d'un établissement ignatien.

C'est ainsi qu'après plus d'un an et demi de travail de réflexion et d'évaluation du réseau éducatif, alors composé de trois unions régionales et d'une fédération nationale, un projet de création d'un nouveau réseau d'éducation a été adopté en octobre 2007.

Rendu effectif le 23 mai 2008, ce projet a permis aux établissements scolaires jésuites de France (enseignement général, supérieur, technique ou professionnel) de fusionner au sein d'un réseau dénommé, l'Association Ignace de Loyola Éducation.

Unissant et coordonnant mieux leurs moyens et leurs efforts, ces établissements ont réaffirmé leur volonté de développer leur identité et l'originalité de leur projet éducatif, afin de former des jeunes responsables et ouverts à leur milieu de vie.

*« Par le fait même de cette création : tant la réaffirmation de l'engagement de la Compagnie de Jésus dans la tâche de formation et de l'éducation des jeunes que l'expression de la volonté de notre réseau d'agir en cohérence avec son identité jésuite au service de l'Église et du monde ».*

Au nombre de 14 au départ, ce réseau comprend aujourd'hui quinze établissements basés à : Amiens (La Providence), Avignon (Saint-Joseph), Bordeaux (Tivoli), Le Mans (Notre-Dame de Sainte-Croix), Lyon (Centre Saint-Marc et Fénelon-La Trinité), Marseille (Provence), Paris (Saint-Louis de Gonzague), Reims (Saint-Joseph), Saint-Chamond (Sainte-Marie La Grand'Grange), Saint-Étienne (A.F.E.P., Le Marais Sainte-Thérèse et Saint-Michel), Toulouse (Le Caousou) et Versailles (Sainte-Geneviève).

Le principe de coresponsabilité institué par « Les Caractéristiques » est réaffirmé dans les statuts d'Ignace de Loyola Éducation pour introduire plus de souplesse et d'agilité organisationnelle dans l'animation du réseau et une plus grande prise en compte des nouveaux enjeux tant éducatifs que sociétaux.

Ceux-là mêmes qui ont déterminé la Compagnie de Jésus à viser plus que la formation de bons citoyens, des professionnels loyaux, des techniciens compétents et des personnes honnêtes, par la mise en perspective des notions ignatiennes de bienveillance et de diligence censées engendrer « les agents de transformation de la société » pour le service des hommes et des sociétés.

*« Un établissement scolaire jésuite doit donc éveiller à la justice en offrant aux élèves, avec l'aide irremplaçable des adultes, la possibilité de vivre des expériences de service adaptées à leur âge, et notamment auprès des plus fragiles, les entraînant à avoir un regard bienveillant avant d'être critique, sur le monde et les êtres.*

*Ce souci de la justice ne va pas sans une solidarité vécue au sein même de l'établissement et entre les établissements d'Ignace-Education. Elle s'accompagne d'une réflexion menée par l'association responsable pour identifier des défis de justice sociale et chercher à y répondre ».*

En définitive, comme on peut le voir, le charisme ignatien qui constitue un élément central du patrimoine légué à la Compagnie de Jésus ne vaut pas que comme lieu de mémoire, ne sert pas que comme objet de mise en récit pour des commémorations, mais joue à l'égard de ces membres une fonction de dispositif structurant de transmission d'une identité.

## Résumé du chapitre 2

Au cœur de l'Histoire et des histoires de ces deux organisations considérées comme prototypes des entreprises de conviction, l'on peut lire leur inventivité organisationnelle et leur évolution contrastée (en tous les cas différenciée) par rapport à une donnée historique fondamentale et leur servant de références fondatrices respectives : les valeurs éthiques d'origine religieuse intra congrégationnelle, franciscaine d'une part et jésuite de l'autre part.

Visiblement, leurs évolutions sont différentes.

En considérant tout d'abord celle des Monts de piété, on ne peut s'empêcher d'y voir une conséquence induite par la « municipalisation » qui les a fait passer du champ doctrinal d'une congrégation religieuse à celui d'une institution civile.

Dans une telle optique, cette municipalisation confine à une espèce de sécularisation, ce dernier terme étant ici entendu premièrement dans son sens canonique originel, à savoir le passage, pour un ordre religieux, de ses biens ou de ses personnes du domaine ecclésial au domaine civil et laïc (« réduction à l'état laïc », disait-on péjorativement naguère), avec conservation de certains traits religieux d'origine « imprégnant » l'institution sécularisée <sup>175</sup>.

Ce transfert fut « protégé » par des autorités civiles successives qui ont succédé à Louis XIII et Richelieu, lesquels avaient permis que l'œuvre du fondateur Renaudot, médecin personnel et protégé de Louis- soit érigée sur la base des principes de charité originels édictés par les Franciscains. <sup>176</sup>

La mort des protecteurs coïncidera avec la suppression de cette première version du Mont de piété, par le Parlement de Paris, sous la pression des usuriers et de la Faculté de Médecine.

À son rétablissement, sous Louis XVI et le fondateur, le Lieutenant Général de Police Lenoir, ce sont les préoccupations plus sécuritaires qui seront surtout mises en avant, même si celles relatives au soulagement des pauvres et des miséreux ne furent pas absentes.

---

<sup>175</sup> Kaufmann parle de « *domaine mondain* » et de « *mondanisation* » en évoquant le terme allemand de « *Verweltlichung* ». Cf. Kaufmann, F. (2014), La sécularisation, une thèse crédible ? *Revue Projet*, 342, (5), 15-21.

<sup>176</sup> Il sied de noter que Renaudot, de confession protestante, s'était converti au catholicisme et qu'il avait mis en place à l'hôpital des « consultations charitables » pour des indigents et que le premier siège du Mont de piété était situé à son « Bureau d'adresses » qui fonctionnait comme support d'annonces d'offres et de demandes d'emploi.

Par la suite, sous l'Empire et sous Napoléon qui lui accorde le monopôle des prêts à gage, l'on voit des lois civiles encadrer de plus en plus son activité et l'on assiste à l'institutionnalisation de l'établissement, de plus en plus marquée, laquelle va nettement le consacrer comme une forme sécularisée du Mont de piété franciscain originel, son succédané séculier en quelque sorte.

En revanche, le collège jésuite restera lui, pour sa part, dans le giron congrégationnel de la Compagnie de Jésus qui était le sien dès les origines et donc sous statut confessionnel de l'Église.

Les collèges jésuites ont bien connu eux aussi une suppression, consécutive à celle de l'ordre jésuite<sup>177</sup>, de telle sorte qu'on parlera des collèges de la première et de la seconde génération, comme on parle de la Première Compagnie et de la nouvelle Compagnie, ceux d'avant la suppression et ceux d'après.<sup>178</sup>

Cependant, la fermeture de leurs collèges (un tiers des effectifs français) n'a pas eu comme effet une quelconque forme de sécularisation de l'éducation dispensée par les jésuites (dont les évêques, sur un plan plus général, avaient dénoncé les méfaits dans un mémoire au Roi en 1777).

On peut même dire que dans l'ensemble des collèges, s'il y a bien eu des professeurs laïcs, la présence des prêtres séculiers offrait certaines garanties de continuité<sup>179</sup>, si bien que le mouvement de la spiritualité ignatienne ne fut pas vraiment interrompu (les Jésuites continuant à survivre par diverses stratégies d'adaptation) même si elle s'était dégagée du « *moralisme affectif qui dominait* » (Lecrivain 2014).

S'agissant de leur inventivité organisationnelle, il faut ici noter quelques lignes de convergence entre ces deux organisations, relativement à une conception systémique et dynamique de la gouvernance.

---

<sup>177</sup> Là aussi, comme pour le Mont-de-Piété et par une curieuse coïncidence que réserve parfois l'Histoire, c'est également le Parlement de Paris qui le supprime en 1762 sous Louis XV et en 1764, suppression confirmée par Louis XVI en 1777 pour l'espace français. Au plan ecclésial et universel, c'est Clément XIV qui décide de la suppression en 1773 par le bref *Dominus ac redemptor*

<sup>178</sup> Philippe Lecrivain, S.J., Une prosopographie des ex-jésuites « parisiens » (1762-1848), *Mélanges de l'école française de Rome- Italie et Méditerranée modernes et contemporaines* (en ligne), 126-II 2014, mis en ligne le 06 août 2015, consulté le 07 octobre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/mefrim/1670>; DOI: 10.400/mefrim. 1670

<sup>179</sup> Comme à Louis-le-Grand qui a compté parmi ses élèves célèbres Camille Desmoulins et Robespierre.

Comme montré plus haut, à leur fondation, la gouvernance de ces deux entreprises a été pensée et conçue de manière à mettre différents éléments en interaction, dans un tout organisé en fonction des buts primordiaux poursuivis par l'organisation.

Ces finalités étant non seulement personnelles (les visées et les visions des fondateurs et des dirigeants)<sup>180</sup>, mais également institutionnelles, sociales, voire sociétales, l'organisation a dû être pensée comme ouverte sur son environnement, avec une prise en compte des externalités positives de son action.

Une vraie « physique d'entreprise » a dû aussi être conçue et mise en œuvre.

Elle a consisté en la combinaison de divers éléments d'ordre matériel (le siège social était à ce point important pour le Mont de piété que Renaudot a dû céder son propre bureau d'adresses ; et l'on sait l'importance des bâtiments et de leur architecture dans la conception et la vie d'un collège jésuite), patrimonial (les valeurs morales, le charisme ignatien) ou humains (les contenus à enseigner, la place et les rôles des enseignants comme ceux des apprenants).

La structure même de l'organisme a mis en interaction les organes, malgré un organigramme de type pyramidal, voire militaire (dans le cas de la compagnie de Jésus) avec la prise en compte des vues venues et exprimées du bas de la « pyramide ».

Car il a été favorisé, dans le cas jésuite notamment, la collaboration par le recours à la consultation par exemple (la Consulte comme organe d'aide à la décision chez les jésuites) et la mise en place des mécanismes de contrôle (l'Admoniteur devant contrôler la gestion du Général aux pouvoirs quasi absolus et pouvant même le déposer, lui l'élu à vie, en cas de manquement grave aux devoirs de sa charge).

La séparation des tâches était de mise, les fonctions exécutives ne pouvant se cumuler avec des missions de surveillance dans la gouvernance jésuite ; la présence des tiers représentant les usagers ou la société étant assurée dans le cas du Mont de Piété.

Il s'agit là d'un style de « leadership » qui permet d'éliminer « les cloisons organisationnelles » et d'associer à l'exercice du pouvoir la notion de « redevabilité », c'est-à-dire l'obligation de rendre compte.

---

<sup>180</sup> Il s'agit d'un schéma qui se rapproche du schéma canonique du charisme du fondateur avec la pensée et le projet de celui-ci à rechercher à chaque fois que se pose un problème fondamental au sein de l'Institut religieux, car ils sont considérés comme le patrimoine de la communauté lui légué par son fondateur.



Cependant, le collège jésuite ne put se départir d'une certaine visée élitiste- dans la mesure où une admission sur base des mérites qui retient les « meilleurs » et rejette les « mauvais » est forcément sélectif.

Sans compter que la formation jésuite de la jeunesse à la prise des responsabilités apparaît comme à but utilitaire, étant donné qu'elle (cette formation) est nettement ciblée et orientée vers une utilisation dans les métiers et les positions de la haute sphère sociétale, en ce compris ceux du domaine marchand dont les pratiques étaient pourtant vivement critiquées<sup>181</sup>.

En outre, toute une utilisation instrumentale du collège jésuite a bel et bien existé, vu qu'il apparaît dès les débuts comme un instrument forgé pour contrer les avancées de la Réforme protestante. Et ce, grâce à une jeunesse catholique éduquée et mise au service de la Contre-réforme sur le terrain du savoir où le protestantisme marquait des nombreux points.

Mais ceci n'a nullement empêché que le système éducatif jésuite ait été à l'origine d'un mouvement de scolarisation inclusive, prélude à la démocratisation de l'enseignement (Guillermou, 1961).

L'inventivité organisationnelle, l'efficacité dans la durée ainsi pointées (il y a peu d'organisation qui soient pluriséculaires comme la Compagnie de Jésus à laquelle il faut associer ses collèges et, dans une moindre mesure, le Crédit Municipal issu du Mont de Piété) et, surtout, la pertinence sociétale de ces deux organisations sont matière à étude pour les sciences de gestion, plus particulièrement dans les champs de recherche sur l'organisation, la gouvernance, voire l'entrepreneuriat.

De telles recherches ne seront pas à entreprendre selon l'approche dominante qui se focalise surtout sur le modèle des grandes entreprises et qui consiste généralement à mesurer l'efficacité à l'aune de la création de valeur financière.

Elles devront plutôt être entreprises dans une appréhension de l'organisation comme un système social qui concentre des ressources humaines et matérielles au service des buts de satisfaction des besoins humains principaux.

---

<sup>181</sup> Lire à ce sujet, Brizzi, G. P (1995), Le marchand italien à l'école entre Renaissance et Lumières, in Roche, D. et Angiolini, F. (éd.) *Cultures et formations négociantes dans l'Europe moderne*, Paris, EHESS, p. 199-214.

Car l'école, dans la perspective jésuite des origines, assurément révolutionnaire, a été pensée comme forme d'organisation économique, différente du modèle entrepreneurial de son temps, ayant pour buts de créer des services concourant à la satisfaction des besoins humains et sociétaux fondamentaux.

Il y a donc bien eu un autre modèle et un autre type de création de valeur, tels que le montre l'analyse de la gouvernance de ces deux organisations, positionnées comme alternative à la marchandisation et ses dérives qui se profilaient déjà à l'horizon.

Et les leçons à en tirer sont nombreuses, au-delà de l'attachement des noms de ces deux ordres religieux aux collèges et aux établissements de crédit, la principale étant que l'échelle de mesure de l'efficacité organisationnelle ne peut pas s'apprécier par le seul retour sur investissement, mais doit également tenir compte de la création de valeur d'ordre social, voir spirituel.

Ainsi, au cœur de l'Histoire et des histoires de ces deux organisations, les idéaux qui ont présidé à leur naissance ne sont pas qu'un vestige du passé, un élément figé dont les seuls héritiers ont le devoir –de mémoire– de commémorer, mais un ensemble d'éléments constitutifs de leur culture et de son ancrage éthique, « *tombés désormais dans le domaine public* », comme l'affirme Pierre Antoine Fabre.

C'est ainsi que, dans cette optique, il nous a été possible de prendre toute la mesure des notions de don et de bien commun vécu, au-delà de leurs aspects éthiques ou anthropologiques qui paraissent évidents, en les mobilisant ici aussi pour leurs dimensions organisationnelles et pour leur potentiel de réinterrogation de la notion même d'entreprise.

L'on a pu ainsi mieux comprendre la rationalité intrinsèque de cette action caritative organisée dédiée à la défense des exclus des biens monétaires et à la promotion d'une éducation ayant pour but d'assurer une plus grande insertion des apprenants dans la cité.

Dans l'approche franciscaine de la finance, l'argent qui sert de profit aux banquiers, par le biais des prêts, n'est tout au plus qu'un simple outil de l'échange qui doit de ce fait être (re) mis à sa place de bien commun vécu, dans la mesure où la jouissance d'autrui (ici l'emprunteur) est la condition nécessaire de sa propre jouissance à soi (de prêteur).

Plus, cette (re)définition radicalement nouvelle de l'argent et du profit à travers un modèle théorique critique de l'usure (mieux illustré plus haut) est grosse des contenus pratiques visant à proscrire ce système de prêt considéré comme une fabrique de « l'exclusion ».

Exclusion des faibles et des démunis dont on a le devoir moral (et de justice économique) d'assurer une certaine « inclusion » par un système alternatif à celui basé sur le profit, celui de prêts à gages.

La traduction en actes et en activités de cette posture éthique de dénégarion du profit abusif aboutit à la création d'une entreprise porteuse d'une logique de service rendu aux populations exclues d'un bien commun (l'argent), par des prestations ayant certes un coût, mais à couvrir par des modalités de contribution adaptées aux bénéficiaires, en tous les cas, non assises sur une rationalité utilitaire de maximisation des gains, immoraux qui plus est.

*« En prêtant de l'argent sur gages moyennant un intérêt, le Mont-de-piété ne pratique pas l'usure. Il ne demande rien à ses débiteurs pour l'usage de l'argent prêté et ne poursuit pas le gain à l'occasion du prêt. La cause finale des avances consenties par la banque est la charité. Les personnes qui ont recours à elle, n'ont à rendre en vertu du contrat de prêt que les sommes empruntées. Mais la cause finale de l'intérêt se trouve dans le contrat de louage de service (locatio operarum) qui de par son essence est un contrat à titre onéreux »<sup>182</sup>.*

Le « moment pédagogique » qu'a constitué l'invention du collège jésuite sur le terreau de l'humanisme à la Renaissance, elle-même « une révolution pédagogique » selon Durkheim, a fait grandement évoluer le système scolaire sclérosé de l'Ancien Régime, ses structures et ses méthodes<sup>183</sup>.

Au plan organisationnel et à celui de la gouvernance, cette invention s'est traduite dans la structuration de l'école comme une entreprise de production des aptitudes et des savoirs pour la formation de capital humain, avec des structures organisationnelles et des principes organisateurs innovants consignés dans le *Ratio studiorum* (1599).

Premier système d'enseignement à avoir fixé les programmes d'enseignement et structuré l'activité sous les traits d'une entreprise éducative, il a organisé et institué une hiérarchie et un encadrement strict ; des rapports communautaires et des relations coopératives entre parties intervenant dans la production de l'acte éducatif, à savoir recteur, préfets, maîtres et élèves.

---

<sup>182</sup> Weber (1920), *Les origines des Monts-de-piété*, Rixhem, Strasbourg.

<sup>183</sup> Selon de Dainville que cite Goujon, « *L'Histoire lie les jésuites et leur fondateur au destin de l'humanisme. Terreau de leur naissance, l'humanisme leur doit une part de son essor grâce aux collèges. Les jésuites y trouvèrent un modèle d'éducation, assurés que la valeur de l'homme se déploie à travers une formation par les lettres « qui préparent à tout et tiennent lieu de tout.* » Références : Goujon s.j. P. (2010). *L'humanisme jésuite aujourd'hui. Etudes*, tome 413 (11), 495-505, ici p.495 ; de Dainville, F. (1940). *La naissance de l'humanisme moderne. Les jésuites et l'éducation de la société française*, Beauchesne, p. 24.

Tout compte fait, on est de la sorte devant une espèce d'action collective organisée et, en se référant à Weber, il peut en être induit la présence d'un système rationnel et normatif des buts et des fonctions, avec des moyens d'atteinte des objectifs choisis, le mode d'exercice de l'autorité défini et des normes et des procédures spécifiques établies.

On peut aussi se référer à Barnard et à son système coopératif, selon lequel des organisations sont à considérer comme système d'action coopérative dont les structures, les fins ainsi que le système des rôles et des statuts ont été prédéterminés et dans lequel les acteurs sont engagés (et s'engagent).

Ici, plus que jamais, nous est donnée l'occasion de (re)dire l'importance du « facteur moral », référée pour Barnard à la notion de vertu chez Aristote, comme contribution primordiale pour faire advenir « *l'action coopérative* », dans un type d'organisation ayant un caractère moral en raison des retombées morales de ses activités. Et dont elle (ladite organisation) a conscience (lesdites retombées morales) à travers la claire vision qu'en ont ses membres, surtout fondateurs. (Voir p.38 et 39 ci-dessus).

Est donc justifiée, la qualification de ces deux organisations comme incarnations prototypiques des entreprises de conviction, même si le terme ne se justifie pas au plan sémantique, le mot n'étant pas encore rentré dans les lexiques, car d'un certain point de vue sémiotique, l'on peut affirmer que bien de ses signes sont présents.

Bien plus, ces deux œuvres inaugurent le moment « entrepreneurial », à statut d'instance fondatrice, de la longue tradition caritative et gestionnaire instituée au sein de l'Église depuis l'institutionnalisation de sa diaconie<sup>184</sup>.

Une tradition qui a connu une expansion certaine avec des acquis des savoirs et l'expérience accumulée, essentiellement par la gestion des œuvres de charité et l'administration des biens monastiques, attestés dès les premiers siècles de l'Église dite primitive<sup>185</sup>.

En effet, c'est par une pure nécessité tenant aux impératifs d'organisation, de coordination et de division de tâches (ça intéresse le chercheur en gestion) que la charité s'institutionnalise, dès les années 70 de notre ère, au sein de la tradition chrétienne avec l'institution des premiers

---

<sup>184</sup> Nous avons abordé ce point dans notre mémoire de Master : Indanda Beyo. M., *Master en Droit européen et comparé des religions*, Université de Strasbourg, Septembre 2014

<sup>185</sup> Lire à ce sujet la thèse de Toneatto, V., *Marchands et banquiers du Seigneur. Lexiques chrétiens de la richesse et de l'administration monastiques de la fin du IV<sup>e</sup> siècle au début du IX<sup>e</sup> siècle*, Thèse en Histoire, Université Paris-Ouest-La Défense, 2009.

diacres, élus à l'unanimité en assemblée générale (dont nous avons le récit dans l'Acte des Apôtres ( 6, 1-5), laquelle devint, de ce fait, constitutive de son identité spécifiée comme *ekklèsia tou christou*.

L'élection de ces sept premiers diacres est ainsi rapportée :

« 1. *En ces jours-là, le nombre des disciples augmentait, et les Hellénistes se mirent à récriminer contre les Hébreux parce que leurs veuves étaient oubliées dans le service quotidien.*  
2. *Les douze convoquèrent la multitude des disciples et dirent : il n'est pas convenable que nous laissions la Parole de Dieu pour servir aux tables.* 3. *C'est pourquoi, cherchez plutôt parmi vous, frères, sept hommes de bonne réputation, remplis d'Esprit et de sagesse, et nous les chargerons de cette fonction.* 4. *Et nous, nous continuerons à nous appliquer à la prière et au ministère de la Parole.*  
5. *Cette proposition plut à toute l'assemblée. Ils élurent Etienne, homme plein de foi et d'Esprit Saint, Philippe, Prochare, Nicanor, Timon, Parmenas et Nicolas, prosélyte d'Antioche »<sup>186</sup>.*

On voit, aux termes de ce récit e quoi consiste le travail (et le pouvoir) à la fois spirituel et temporel du Ministère apostolique : **Prédication de la Parole** (enseignements, baptêmes, prières- d'imposition des mains, de guérison des malades...) et **Service** (gestion, collecte et distribution quotidienne des vivres et autres moyens de subsistance aux veuves, aux orphelins...)

On comment il se dédouble avec le volet spirituel (Parole) qui reste aux mains des Apôtres et un volet temporel- Service (avec pouvoirs de gestion et d'organisation, symbolisé par l'imposition des mains) qui échoit aux Diacres commis au Ministère de la table<sup>187</sup>.

Et les choses évoluant, cette diaconie institutionnalisée s'incarnera dans diverses œuvres de charité, après que le Concile de Nicée a rendu obligatoire, comme on l'a montré plus haut, un des tous premiers modèles de la chose organisée selon les convictions : *le xenodochium*.

D'autres œuvres de bienfaisance suivront dans la voie ainsi ouverte, d'autant plus que la théorisation de la charité comme vertu théologique et du devoir d'assistance comme comportement charitable authentiquement chrétien (avec Saint Augustin, puis Thomas d'Aquin) opéraient comme prescription édictée au plus haut niveau de la Hiérarchie.

---

<sup>186</sup> Ac. 6,1-3., traduction de la Bible de Jérusalem. Pour une archéologie de la fonction diaconale, voir A. Faivre, *Chrétiens et Eglises : des identités en construction. Acteurs, structures, frontières du champ religieux*, Paris, Cerf, 2011, 605p. p.183 et s.

<sup>187</sup>On pourrait parler d'une division ministérielle du travail ministériel.

Mais, il faut bien admettre que ces œuvres, administrations et autres intendances, n'avaient pas la forme entrepreneuriale d'organisation économique que nous avons repérée et essayé de montrer, s'agissant de l'école jésuite et du Mont de Piété franciscain.

Car, par exemple, c'est tout accessoirement qu'elles ont pu dans certains cas atteindre des niveaux de production tels qu'il fallait envisager les possibilités de leur écoulement.

Ainsi, ceux qui ont voulu voir dans les monastères la préfiguration de l'atelier capitaliste de production, devraient relire le passage explicite de la Règle du Maître, « la source d'inspiration de Saint Benoît » que cite opportunément Toneatto (2008), où il est clairement exposé que « *quand un métier quelconque aura un objet fabriqué en excédent par rapport aux besoins du monastère* », il sera procédé, après enquête, à sa vente au prix le plus bas.

Et, plus loin, pour montrer que le célèbre « *ora et labora* » n'est pas une maxime productiviste, il est encore expliqué « *Ainsi, l'on ne peut croire que c'est par cupidité et par avarice qu'ils exercent leurs métiers, mais pour qu'une main qui doit se sustenter diligemment à ses dépens ne puisse rester oisive* ».

Au bout du compte, on a considéré dans ce chapitre, comme précisé à son début, la double échelle des rapports de l'objet « entreprise » à l'Histoire : celle de son abord dans le cadre de l'étude générale des faits humains passés telle que l'appréhende la discipline historique et celle qui est de l'ordre de la mémoire vive des organisations particulières.

On s'est, pour les besoins d'une telle entreprise, doublement muni. D'un double regard ayant permis de saisir le projet de fondation de l'entreprise de conviction qui est celui d'être une entreprise pour les gens (pour le bien des gens) et de tenir avec la notion de Bienfaisance un fil directeur et une notion à même de nous servir de repères.

Au terme de ce premier acte de notre enquête historique, on peut le récapituler, en guise d'entracte avant le second, comme suit.

## Récapitulatif du Titre 1

Le premier acte de l'histoire de l'entreprise de conviction étudiée ici a montré que ce type d'organisation ne date pas d'aujourd'hui et n'est pas issue d'une génération spontanée.

Car, sans être dénommée comme telle à aucun moment des séquences historiques considérées, on a pu en repérer l'existence par des signes tangibles, « *des signes au sein de la vie sociale* » (Saussure 1910), pris comme autant d'indices permettant de conclure à l'existence de la réalité du phénomène-entreprise avant l'heure de son inscription dans les lexiques.

C'est ainsi qu'on a trié dans les comportements, les actes des principaux acteurs comme dans les évènements et les avènements, ceux estimés les plus propres à nous éclairer sur les caractéristiques et les premières traces de l'entreprise moderne.

En considérant les choses au plan d'une temporalité généalogique, une clarification nous paraît fondamentale : nous avons trouvé que c'est en la tradition chrétienne que s'origine la genèse des Entreprises de Conviction (EDC), c'est-à-dire, des modalités particulières, concrètes, historiques dans lesquelles leur naissance s'inscrit. L'on peut l'affirmer sans plus de précaution que cela, celle de se limiter aux trois monothéismes abrahamiques, religions du livre, prise.

Une genèse en deux temps, deux moments : en naissant comme institution d'abord et en se développant comme chose organisée ensuite. Moment institutionnel et organisationnel donc. Le moment plus proprement entrepreneurial intervenant dans une séquence ultérieure.

Les données historiques sont là, dont celles qui intéressent principalement notre propos : l'institution de la diaconie avec les sept premiers diacres, élus à l'unanimité en assemblée générale, aux environs des années 70 de notre ère (Ac. 6, 1-5)<sup>188</sup> et la substance de la fonction de gestion de l'action collective exercée par les élus : celle d'Administrateur des biens communs<sup>189</sup>.

---

<sup>188</sup> De l'avis unanime des spécialistes, historiens, philologues et autres exégètes, l'on peut faire un usage documentaire à visée scientifique de ce passage du récit des Actes des Apôtres qui relève du régime du canon biblique et, donc à priori, du régime de la foi.

<sup>189</sup> Le vocable est d'époque et canoniquement reçu, avec le canon 16 du Concile In Trullo : « *Sur ce, nous déclarons donc nous aussi que, conformément à l'enseignement exposé, les sept diacres en question ne sauraient être pris pour les ministres des saints mystères : ce sont ceux qui furent chargés d'administrer les besoins communs de l'assemblée d'alors ; et en cela du moins ils nous sont un exemple de charité et de zèle au service des indigents* ». Le titre de diacre (*diakonos*) accolé aux sept est une « invention » postérieure, attribuée à Irénée de Lyon (fin du deuxième siècle).

L'institutionnalisation de cette action collective était au départ, dès l'Antiquité, dicté par des convictions religieuses - le devoir de servir étant consubstantiel à l'essence originelle du Christianisme<sup>190</sup>, qui précède son existence (« La voie était » alors le vocable le plus usité) et constitutive de son identité spécifiée comme *ekklèsia tou christou*.

Ces convictions vont être vite « rattrapées » -si l'on ose dire, par des nécessités tenant aux impératifs de pure organisation (coordination et division ministérielle des tâches ministérielles, principalement, les apôtres étant « débordés » par la charge de travail) : « *ad intra* », d'abord pour servir les membres de l'assemblée communautaire (l'*ekklèsia*), « *ad extra* » ensuite, par devoir moral d'étendre le service à toute personne en situation de nécessité.

Tout un filon de pensée théologique permet de dessiner toute une théologie de l'action caritative, synthèse originale de la doctrine chrétienne et de la pensée éthique antique (de Socrate aux stoïciens, en passant par Aristote). Avec deux docteurs de l'Eglise, Augustin et Thomas d'Aquin et en deux moments : patristique et scholastique.

A partir de ces deux penseurs, la théorisation de la charité comme vertu théologique et devoir d'assistance ressortissant à un comportement charitable authentiquement chrétien a pu opérer comme prescription édictée au plus haut niveau de la Hiérarchie.

Depuis ce surplomb institutionnel, des formes organisées *sub specie* virent tout logiquement le jour, la fonction diaconale, adaptée pour l'espace intracommunautaire, n'étant pas en mesure d'assurer à elle seule les besoins de cette extension de l'offre des services aux personnes situées en dehors de l'Eglise (*ad extra*).

Naquit alors, dans un moment *infra* institutionnel, en tout cas « organisationnel », une espèce organisationnelle séminale : le *xénodochium* (formée sur la racine grecque de *xenos* : étranger), maison d'accueil et des services généraux pour les étrangers et les nécessiteux. Des espèces plus spécialisées suivront dans la voie ainsi ouverte, les léproseries et les Hôtels Dieu, essentiellement.

Les espaces de cette action organisée, en leur délimitation originelle, seront longtemps, pendant toute l'Antiquité et une bonne partie du Moyen-Age, son « périmètre constant » : accueil des voyageurs et soin aux malades ; distribution de l'assistance aux pauvres et aux nécessiteux et « la charité intellectuelle ».

---

<sup>190</sup> Son Fondateur ne déclarait-il pas « *le Fils de l'Homme est venu pour servir et non se servir* », Matthieu, 20,28.



En effet, les écoles constitueront le « troisième espace », pour utiliser les termes qu'emploie Baziou quand il parle « *d'institutionnalisation d'écoles liées aux cathédrales ou aux monastères qui amène une population enseignante et étudiante à voyager dans toute l'Europe* ». Tandis que Durkheim y a vu la « *cellule primitive de l'érudition d'où est sorti tout notre système d'enseignement* ».

Ces convictions vont vite aussi déborder sur le terrain social : inclusion, communauté des biens, justice distributive (par partage équitable des vivres et des biens) et, tout logiquement aussi, des espèces organisationnelles d'un genre nouveau se constituent à la Renaissance, en trouvant leurs prémisses dans la longue tradition caritative et gestionnaire instituée au sein de l'Église depuis l'institutionnalisation de sa diaconie dans l'Antiquité gréco-latine.

Ici également, il est question de synthèse, en l'occurrence, entre les convictions chrétiennes et les valeurs nouvelles portées par l'Humanisme, en une séquence historique marquée par la bascule du monde dans la modernité.

Cependant, la synthèse ne fut guère possible entre les valeurs chrétiennes et les valeurs marchandes émergentes, avec le capitalisme naissant, bien au contraire, il y eut divergences, notamment, sur le terrain du crédit où antique éthique religieuse de la charité et nouvelle morale de profit vont se croiser, valeurs contre valeurs, dispositifs contre dispositifs.

Les intérêts marchands et personnels ayant été interpellés par les intérêts moraux, éducatifs et collectifs, la dynamique de cette éthique catholique va pouvoir ainsi se déployer selon sa logique propre, solidement ancrée, de défense des gens au titre d'alternative à la proto-entreprise financière, entreprise d'argent née avec le commerce d'argent d'origine proto-capitaliste.

Matérialisée par des œuvres de bienfaisance comme autant des débouchés et des applications pratiques de la « *caritas* » active, cette charité en action qui remonte, en pensée et en actes, à Augustin et à Thomas d'Aquin et qui trouve ses premières concrétisations avec le Xénodochium et les Hôtel-Dieu, cette action caritative eut, elle aussi, ses prototypes.

A partir de deux incarnations prototypiques : le Mont de piété (banques de piété) fondé par des religieux franciscains à Pérouse en 1492 et le Collège jésuite, de création moins ancienne à Messine (Sicile) en 1548, la chose caritative organisée catholique aura désormais un visage plus entrepreneurial.

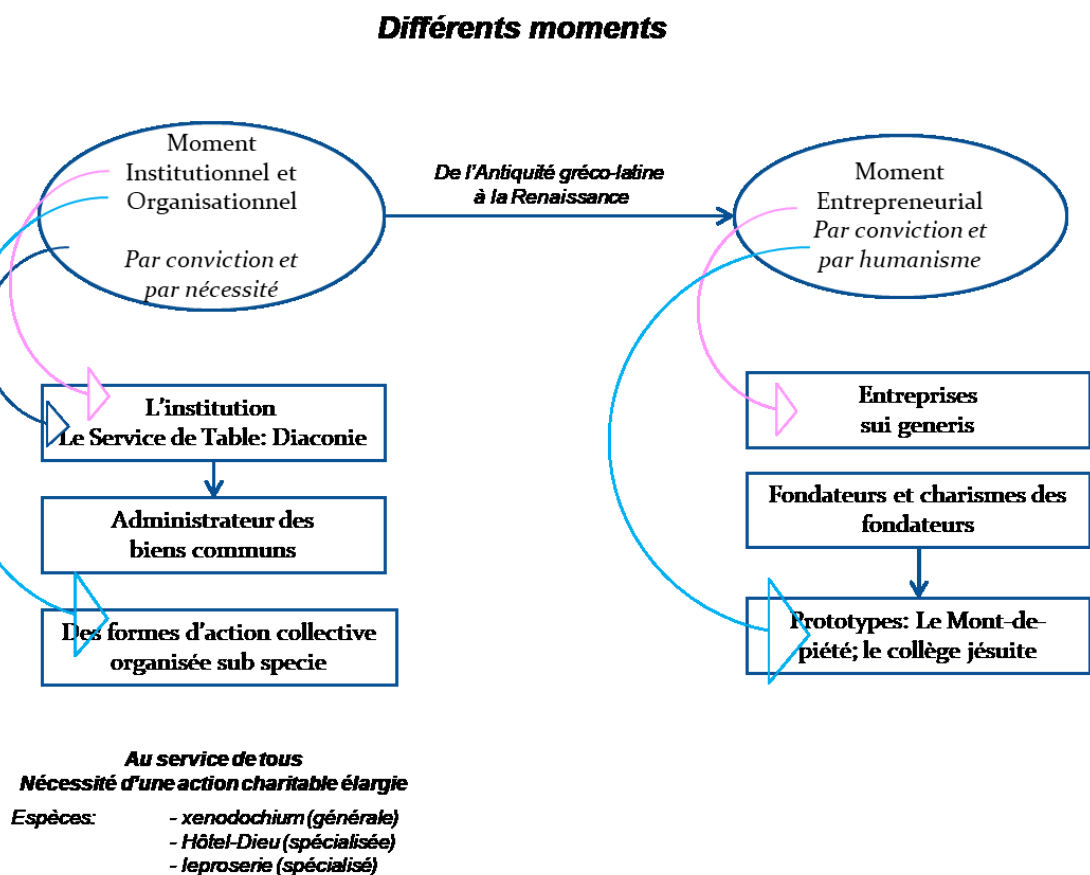
Car, des préoccupations d'ordre économique se feront jour et seront intégrées, les coûts de la prise en charge des plus démunis, par exemple, étant pris en compte, dans une posture qui ne niera nullement lesdits coûts mais dénierait toute légitimité au profit abusif du moment, comme ce fut le cas pour les taux d'intérêt usuraires d'avant.

Ces deux incarnations prototypiques inaugurent donc, dans un second moment du parcours allant de la genèse à la première étape de l'ontogénèse de la chose caritative managée, un moment proprement « entrepreneurial », à statut d'instance fondatrice de l'entreprise de conviction.

Dans la figure ci-dessous, on voudrait résumer cet itinéraire de la constitution de l'entreprise de conviction qui va, au plan historique, de l'antiquité gréco-latine à la Renaissance ; et du parcours allant de sa naissance à l'étape de sa première croissance, en distinguant bien les différents « moments »

Figure 10 :

## Naissance et première croissance des entreprises de conviction



En définitive, eu égard aux résultats de ce parcours historique, on peut conclure non à un conflit de fond à proprement parler entre deux visions de l'entreprise, pourtant bien distinctes, mais de la critique morale catholique *ab initio* du rapport marchand, constitutif de l'entreprise marchande.

Ladite critique morale a débouché sur une volonté tout aussi morale de créer, face à la figure émergente et déjà dominante de l'entreprise marchande, une autre forme d'entreprise possible, alternative donc, qui ne réduise pas l'échange- fut-il économique- à son seul aspect marchand.

Il importe ici d'apporter des précisions sur le terme d'entreprise qui, bien qu'il ne fût pas encore entré dans les lexiques, existe en fait, des nombreux signes de sa réalité comme phénomène, lors de cette importante séquence historique qu'était la Renaissance, et considérée ici.

En effet, comme a su le montrer Hélène Vérin, les villes abritaient et régulaient une activité marchande dont la complexité suscita l'apparition de formes innovantes d'association des " affaires collectives " nées du développement du commerce, de la complexification financière et bancaire et de la rationalisation de ses normes d'action<sup>191</sup>.

En tout état de cause, deux figures d'entrepreneur ont pu émerger à partir de deux visions distinctes de l'entreprise, de manière quasi concomitante :

- l'entrepreneur perçu comme celui qui cherche la modification des choses à son avantage soit par l'affrontement du risque (ou la prise des risques) ; soit par calcul rationnel (la prise en compte des différents paramètres en vue d'une action rationnelle possible) ;
- l'entrepreneur comme celui qui veut se laisser percevoir, à partir de son attitude critique et volontariste, qui tient compte des besoins des gens et des normes morales dans son agir entrepreneurial tendu vers la bienfaisance.

Tout compte fait, nous disposons ainsi d'importants éléments pouvant aider à entreprendre une démarche définitoire de l'entreprise de conviction.

---

<sup>191</sup> Vérin, H. (1982), *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris : Garnier

## Vers une définition de l'entreprise de conviction

Trouvant ses prémisses dans l'institutionnalisation de la diaconie en milieu ecclésial chrétien, l'entreprise de conviction s'origine plus directement dans l'extension du domaine des œuvres caritatives, lesquelles puisent dans la tradition éthico-religieuse et éthico-économique constituée par la pensée catholique.

Une pensée de l'action qui remonte à Saint Augustin et à Saint Thomas d'Aquin ; aux docteurs et aux pédagogues de la Renaissance, en passant par les théoriciens et les administrateurs carolingiens.

Sur fond moral de refus des logiques de marchandisation tous azimuts et de rémunération exorbitante pour tout bien, dans un rapport qui asservit au lieu de servir, l'entreprise de conviction se veut une organisation à mission produisant des biens et services permettant au plus grand nombre possible la satisfaction d'un besoin fondamental par un accès non conditionné par sa capacité financière.

Les exclus des biens communs fondamentaux (ou ceux qui y ont difficilement accès) en seront les destinataires préférentiels, dans une logique de service rendu à des bénéficiaires, non de vente de service aux consommateurs.

Ainsi, au sein de l'univers des actions collectives organisées, cette espèce d'entreprise apparaît comme celle qui fait valoir le primat d'une éthique défendue et promue face aux défaillances morales de l'entreprise capitaliste, déjà pointées à sa naissance, offrant sous cet angle une convention alternative au modèle de la firme axée sur le profit.

Somme toute, ce premier pan de l'analyse historico-théorique aura permis de restituer le point de départ des entreprises de conviction comme « *artefacts humains de l'action collective* » (Hatchuel 1992) à finalités humanistes et sociales propres et à mode de gouvernance propre, non hérité de l'entreprise alors naissante sous sa forme ancestrale de collectifs d'affaires vénitiens ou génois.

Elle aura également permis de montrer l'importance des figures des fondateurs et de leurs successeurs immédiats, promoteurs d'idées, fondamentalement convaincus d'être investis d'une mission d'intérêt sociétal, pour rendre service et « faire le bien »<sup>192</sup>.

---

<sup>192</sup> Il s'agit d'un schéma qui se rapproche du schéma canonique du charisme du fondateur avec la pensée et le projet de celui-ci à rechercher à chaque fois que se pose un problème fondamental au sein de l'Institut religieux, car ils sont considérés comme le patrimoine de la communauté lui légués par son fondateur.

Dans cette mesure, leur inventivité et leur créativité organisationnelles ont été décisives quant au choix (et au maintien de ce choix) des valeurs éthiques comme points d'ancrage de leurs convictions constitutives.

Reste à compléter le portrait dudit entrepreneur de bienfaisance et de ladite entreprise de conviction par les traits qui vont résulter de l'expansion de celle-ci comme objet organisationnel.

Car, on peut affirmer qu'à partir de son « moment » de fondation, repéré à l'orée de la naissance, l'histoire des entreprises de conviction est véritablement en marche.

Ceci sera l'objet du second titre de cette première partie de la thèse.

## I. 2. Titre 2 : Ontogenèse

Après la genèse de l'entreprise de conviction, il nous faut en aborder l'ontogenèse qui, comme en biologie du développement, s'attachera à décrire son histoire évolutive, en tenant compte des moments du temps (historique) et, à l'intérieur de ces échelles de temps, les changements d'ordre.

Ontogenèse aussi, parce que nous avons individué l'entreprise de conviction au sein de l'espèce plus large des entreprises et privilégié le temps long en vue de saisir les évolutions de longue durée, la notion d'ancrage étant importante, étant donné que lesdites évolutions induisent généralement les transformations substantielles au niveau de ces êtres organisationnels que sont les entreprises.

Comme cela a été fait lors des précédentes analyses consacrées à sa genèse, la présente étude de l'évolution de l'entreprise de conviction s'appuiera autant sur des travaux de référence que des sources historiques qu'il faudra questionner pour mieux appréhender des changements d'ordre liés à des mutations de civilisation engendrées lors des passages d'une époque à une autre.

Un de ces passages d'époque considéré dans les développements qui vont suivre est précisément celui qui concerne les transitions entre l'Humanisme et les Lumières ; la Renaissance et les deux Révolutions : la Révolution Française et la Révolution industrielle.

Aussi, importe-t-il de considérer successivement les mutations qui peuvent être considérées comme affectant l'itinéraire de l'organisation, d'abord au stade de sa croissance (**Chapitre 3**) et, ensuite, à celui de sa maturation (**Chapitre 4**).

### I.2.3. Chapitre 3 : Croissance

La croissance de l'entreprise de conviction qui aurait pu advenir selon le cours du développement normal des êtres organisationnels advint, par la force des événements ou plutôt de l'Évènement : la Révolution Française.

En effet, les Pouvoirs publics issus des soubresauts révolutionnaires vont décider, relativement à la matière qui nous occupe, de la partition entre Bienfaisance publique et Charité privée, entraînant une croissance de l'entreprise de conviction par division<sup>193</sup>.

Ainsi, sous contraintes, l'action caritative organisée d'origine ecclésiastique a dû s'adapter au terrain, aux contextes et aux publics, en acquérant des capacités auto-adaptatives permettant de (re) inventer, d'autres méthodes et d'autres modes d'intervention ainsi que d'autres modèles organisationnels.

Au total, l'entreprise de conviction se mettra à croître sous l'effet d'une double concurrence imposée par deux acteurs qui se posent en primo-entrants conquérants :

- l'État révolutionnaire imposant une croissance par division confinant au choc frontal entre les deux parties en présence et qui, sur une séquence plus ou moins longue, s'apparentera à la neutralisation de l'une par l'autre (**section 5**) d'une part ;
- la Philanthropie dite libre imposant une croissance par diversification, sur fond d'antagonisme moral, laquelle se voulant précisément libre de toute attache religieuse, projetât de développer une autre pensée de bienfaisance et, partant, un type alternatif à l'entreprise de conviction qui l'a précédé (**section 6**) d'autre part.

#### I.2.3.5. Section 5 : La division bienfaisance publique-charité privée

Une nette séparation des sphères des compétences est désormais clairement opérée entre la Bienfaisance publique sous contrôle de l'État, une charité laïcisée en quelque sorte (**sous-section 1**) et la charité d'origine ecclésiastique qui devient privée et reste sous le giron de l'Église, non sans mécanismes d'ajustement (**sous-section 2**).

---

<sup>193</sup> La division cellulaire n'est-elle pas, après tout, un mode de multiplication par deux et, donc, un mode de croissance, ce processus vital fondamental dans le monde du vivant ? Ici, cette mitose imposée aura comme effet, passé le temps d'absorption des chocs, d'influer tant sur la croissance que sur la régénération de l'entreprise de conviction comme « vivant organisationnel », ainsi qu'on le verra en y revenant

### **I.2.3.5.1. Sous-section 1 : Une charité laïcisée**

Sous l'influence de la philosophie des Lumières et, surtout, avec la proclamation constitutionnelle de 1793, l'assistance qui devient un droit pour le citoyen et une obligation à charge de l'État n'est plus du ressort exclusif de l'Église.

Lorsqu'elles seront déclinées, les missions de cette assistance publique se feront sous le mode de la formulation d'un programme politique (§1), véritable prélude à un plan d'attaque en règle contre l'appareil caritatif de l'Église, atteint au cœur (§.2).

#### **- (§ 1) : Le programme politique d'une charité « laïque »**

Après ladite proclamation constitutionnelle de 1793, il faudra attendre trois ans, soit 1796, pour que se concrétise la prise en charge des plus démunis au titre de la « bienfaisance », et non plus exclusivement au titre de la « charité ».

Sous la Convention, par la loi du 27 juin 1793, les bases de l'Assistance publique et de la protection de l'enfance sont jetées. Elle a pour mission d'accueillir les orphelins : « *La Nation se charge désormais de l'éducation physique et morale des enfants connus sous le nom d'enfants abandonnés et qui seront désormais indistinctement appelés orphelins* ».

Ensuite, aux termes de la loi du 27 novembre 1796<sup>194</sup>, le gouvernement du Directoire crée les premiers établissements publics de secours appelés « les Bureaux de bienfaisance », services communaux placés sous l'autorité préfectorale. Lesquels distribuent, à domicile, des secours remis en nature (vivres, linges, médicaments, combustibles).

On a là, à coup sûr, les fondements du programme politique d'une charité « laïque », qui se positionne en concurrente de la charité religieuse « catholique » qui l'a précédée<sup>195</sup>.

Cependant, sans à proprement parler d'échec, il s'avère que, faute de moyens, de compétences et d'expérience organisationnelles en la matière, la mise en place des dispositifs et institutions sociales prévus par l'arsenal juridique d'État se fait de manière lente et laborieuse.

---

<sup>194</sup> Loi du 7 Frimaire An V.

<sup>195</sup> Car on ne peut véritablement pas parler de « charité publique » avec cette forme de prise en charge qu'était le financement des places, notamment pour les enfants, par des seigneurs hauts justiciers ou celle qui était assurée par les moyens publics au sein des hospices et hôpitaux généraux des grandes villes, quand ils existaient



À titre d'exemple : quand les orphelins atteignent leur douzième année, les versements des pensions sont arrêtés. En pratique, six enfants sur dix restent en foyer d'accueil et servent de main-d'œuvre gratuite. Les autres sont placés comme apprentis ou domestiques par l'administration. La plupart tournent mal, tombant dans la prostitution ou le crime.

C'est pourquoi la coexistence est dans un premier temps « pacifique », les agents publics de la « Bienfaisance » faisant le plus souvent appel au personnel religieux de la « Charité » pour l'organisation et la distribution des aides et des secours.

Mais, très vite c'est le contexte lui-même, sur fond des situations contrastées qui va aviver les tensions : l'Église de France se trouve encore en état de choc, celui des lendemains-traumatisants- de la Révolution ; à l'inverse, l'Etat révolutionnaire baigne toujours dans l'enthousiasme manifesté par la « religion nationale », celle de l'ordre nouveau.

Dès lors un front va se constituer, opposant les deux camps, le camp « religieux » étant plus vulnérable, avec les offensives laïques lancées contre lui.

- **(§ 2) : Les offensives « laïques » ou les atteintes à la charité « religieuse »**

Deux de ces premières attaques sont sans conteste la confiscation des biens de l'Église et des congrégations et l'érection par l'État révolutionnaire d'une nouvelle Église constitutionnelle, au moyen de la constitution civile du clergé à qui les ecclésiastiques doivent prêter serment.

Les réfractaires - une bonne moitié qui refuse de prêter ce serment - sont aussitôt déclarés démissionnaires par l'Assemblée qui procède à leur remplacement, par élection, sur près de 80 évêchés et 20.000 communes.

Dès lors, avec une hiérarchie brisée, l'Église est divisée en deux moitiés qui vont s'opposer farouchement : l'une, traditionnelle et romaine, restée fidèle au Pontife Romain, et l'autre, constitutionnelle, qui collabore avec l'ordre nouveau, lequel, en revanche, ne lui confie que des fonctions purement pastorales.

Dans un tel climat de lutte ouverte contre elle – qui va durer près de dix ans- la hiérarchie catholique, privée de son appareil d'intervention ne peut plus assurer ses tâches caritatives.

Ce climat délétère aura comme conséquence l'aggravation substantielle de la situation des pauvres, des malades, des nécessiteux, des précaires et des miséreux de tous genres et de tous âges, en ce compris celle des enfants dont la sensibilité particulière, requiert pourtant une attention particulière et particularisée.

Sous la pression de ces événements révolutionnaires dont les effets se sont ressentis jusqu'à la Restauration et plus tard sous la Monarchie de Juillet, l'Église qui y a laissé beaucoup de « plumes » sera par la force des choses plus préoccupée par sa propre reconstruction interne que par des (re)conquêtes, fussent-elles sur son terrain de prédilection : le social.

Surtout, il faut considérer que, avec moins d'emprise sur la société et amputée de ses entreprises et autres forces vives caritatives, dont les congrégations, principalement enseignantes et hospitalières, supprimées par la Convention, ladite Eglise est privée d'hormones de croissance et, au moins pour un certain temps, en carence des capacités et des moyens d'initiative<sup>196</sup>.

Ceci peut s'expliquer par une approche comparable à celle des systèmes complexes<sup>197</sup> : ces différentes contraintes lui imposées de l'extérieur par l'État révolutionnaire ont pu paraître à la hiérarchie ecclésiale comme une agression en son territoire, tellement assujétissante qu'elles ont, du coup, inhibé sa réactivité.

Mais, en fin de compte, l'ajustement proviendra de ses cellules spécialisées qui, en se déspecialisant, vont trouver à partir d'un modèle de référence les voies d'adaptation au nouvel environnement sociétal, en cohérence avec les fins et les moyens de sa mission caritative.

#### **I.2.3.5.2. Sous-section 2 : Une charité ajustée**

Ce modèle de référence est sans conteste celui inventé par Saint Vincent de Paul lors de ses diverses créations d'œuvres de bienfaisance, en marge de la Hiérarchie et aux marges du modèle-congrégationnel- dominant<sup>198</sup>.

Dans la mesure où ce modèle vincentien servira et inspirera les œuvres caritatives qui lui seront postérieures, il marquera le début d'un « second souffle caritatif » au sein de l'Église (§1).

---

<sup>196</sup> La Convention, a en effet, par le décret du 18 août 1792, supprimé les congrégations enseignantes et hospitalières. Ce qui, additionné à la suppression de la Compagnie de Jésus (celle-là pour des motifs d'ordre interne à l'Église) non encore levée, ajoute à la décomposition organisationnelle des forces ecclésiales.

<sup>197</sup> D'origine biologique, cette approche théorique dont la présence dans diverses disciplines sociales est de plus en plus attestée devrait servir, en science des organisations, notamment à mieux comprendre la dynamique de celles-ci, relativement à leurs environnements sociétaux. Parmi nos lectures : le « classique » Monod, J. (1970), *Le hasard et la nécessité. Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Paris, éditions du Seuil ; Kitano H., (2002) *Systems Biology: A Brief Overview*, *Science*, 295, 1662-1664 ; Bates, D.G. , (2005) *Human Adaptive Strategies: Ecology, Culture, and Politics*, Toronto, Pearson Education ; Bocquet, C., (2002) L'adaptation biologique, in *Encyclopædia Universalis*, Paris, 244-247 et Boudon, R., (2002). L'adaptation sociale, in *Encyclopædia Universalis*, Paris, 250-251.

<sup>198</sup> Dans l'abondante bibliographie consacrée à Saint Vincent de Paul, nous avons sélectionné : Dodin. A, C. M (1960). : *St Vincent de Paul et la charité*, Paris : Seuil ; Mezzadri, L., C.M (1985), *Vincent de Paul (1581-1660)*, Paris : Desclée de Brouwer ; Delarue. J, (1974), *Ce que croyait Monsieur Vincent*. Paris : Mame et Ménabréa (A.) : *La Révolution inaperçue. St Vincent de Paul*. Paris, 1948.

Ouvrant la voie à la fondation des entreprises de conviction, sur des modèles différents de celles que nous avons repéré comme en étant des prototypes, le modèle vincentien a été, en effet, au fondement de ce que l'on pourrait nommer les entreprises de conviction de second type (§2).

- **(§ 1) : Le modèle caritatif vincentien : un second souffle caritatif**

i) **Ses principaux éléments**

Les principaux éléments du modèle de création des œuvres caritatives tel que l'a conçu Saint Vincent de Paul peuvent être brièvement résumés comme ci-dessous.

- **La segmentation de la demande**

Clairement identifiée au préalable, ladite demande d'assistance caritative fera ensuite l'objet d'un ciblage par rapport à l'offre caritative avant, enfin, de définir un espace d'intervention. Ainsi, à partir du cœur de la cible que sont les pauvres « nos seigneurs et nos maîtres » disait-il, Saint Vincent opère une extension de ses services jusqu'à atteindre des sous publics assimilés (les malades, les mendiants et les prisonniers) ;

- **L'extension du périmètre fonctionnel de la paroisse**

Expérimentée à Châtillon-les Dombes et, dans une certaine mesure, à Clichy sur Seine près de Paris où il fut tour à tour curé, cette extension concerne tout à la fois les services que la paroisse peut désormais offrir et son rayon d'action. Si bien qu'elle cesse d'être un lieu circonscrit de desserte exclusive des biens de salut (sacrements, cultes, homélies) pour devenir un territoire élargi de fourniture des biens et services matériels aux pauvres et aux nécessiteux ;

- **Une pensée organisationnelle en action**<sup>199</sup>

A partir d'une organisation pivot, « La Confrérie de la charité », fondée en 1617, « Monsieur Vincent » peut définir les normes, les espaces et les modalités d'action de ces œuvres à venir, lesquelles lui permettent de mettre en place une organisation, moins tentaculaire que réticulaire, confédérant et faisant travailler en réseau différentes œuvres, congrégations et institutions.

---

<sup>199</sup> « *Les pauvres ont plus manqué d'organisation dans la charité que de personnes charitables à les secourir* ». Tel est le constat que fit, semble-t-il, Monsieur Vincent au vu des effets pervers de son sermon exhortant ses paroissiens de Châtillon les Dombes à secourir une famille pauvre : la table de celle-ci croulait sous les vivres. Le lendemain, il propose aux paroissiennes bienfaitantes la création d'une confrérie pour structurer leur action avec un bureau élu pour un an non renouvelable et comprenant une prieure (organisatrice de l'assistance) à laquelle sont adjointes deux assistantes chargées l'une de la Trésorerie, l'autre du Secrétariat.

Autant dire qu'il s'agissait des missions, des compétences et des statuts différenciés mais coordonnés et tendus vers l'objectif commun de réalisation des actions de charité.

On peut citer : la Congrégation des prêtres Missionnaires-Lazaristes en 1632 ; l'Institution des Filles de la Charité en 1633 ; la Confrérie de l'Hôtel-Dieu où interviennent les Filles de la Charité.

On peut mentionner aussi les Hôpitaux de Bicêtre pour les aliénés, ceux de la Pitié et de la Salpêtrière pour les pauvres et celui du Saint Nom-de-Jésus à Paris pour les vieillards et, enfin, l'Œuvre des enfants trouvés à Paris (1638), la première institution spécialisée d'accueil et de prise en charge spécifique : les enfants abandonnés.

#### - **Des services différenciés**

Les services fournis sont distribués en tenant compte des publics à assister et des ressources humaines à disposition.

Il y a lieu de relever, à titre d'exemples de ces services différenciés : le port de nourriture à domicile par les « servantes des pauvres », femmes mariées, veuves ou jeunes filles ; l'instruction et l'évangélisation par le personnel des « écoles de charité » où les enfants pauvres apprennent à lire à partir du catéchisme et aussi à « prier Dieu » ;

#### - **La collaboration « laïque » valorisée**

La figure de Louise de Marillac à qui est confiée la direction de l'équipe de l'œuvre des enfants trouvés à Paris (1638) symbolise assez bien la grande place qu'occupent les laïcs dans la vision de l'organisation de Vincent de Paul.

Un de ses aspects importants est le rôle majeur que doivent jouer les réseaux et les relais laïcs au sein de la société civile en termes de recherche de financement des œuvres sous forme de dons sollicités ou obtenus auprès des membres nantis de la société.

Ce sont ces principaux éléments du modèle vincentien qui allaient servir opportunément de ferment à la levée des forces nouvelles, au moment critique où l'Eglise et ses forces vives caritatives furent malmenées dans les années 1792-1796 par l'Etat révolutionnaire laïc.

#### **(ii) Sa postérité (deux illustrations)**

Deux incarnations emblématiques de ce renouveau caritatif à partir du modèle vincentien de référence sont matérialisées par deux organisations quasi contemporaines : les Conférences de

Saint-Vincent-de Paul (la future Société de Saint- Vincent- de- Paul<sup>200</sup>), fondées le 23 avril 1833 par Frédéric Ozanam et ses compagnons étudiants du Quartier Latin de Paris<sup>201</sup> ainsi que l'Œuvre Notre Dame de la Première Communion pour enfants pauvres ou abandonnés (la future Fondation d'Apprentis d'Auteuil)<sup>202</sup>, fondée le 19 Mars 1866 par l'Abbé Louis Roussel.

Deux œuvres aux fondateurs différents : un groupe des laïcs dans un cas, un ecclésiastique dans l'autre.

### - Les Conférences de Saint-Vincent-de Paul

Il faut d'emblée noter que pour ce groupe des laïcs cofondateurs des conférences, la référence à Saint Vincent de Paul est explicite, en paroles comme en actes, car ils se disaient tous inspirés par l'action et la pensée de Saint Vincent de Paul<sup>203</sup>.

Ils agissaient en dehors de la Hiérarchie, ne requérant que l'appui moral de leur curé de paroisse à saint Etienne du Mont à Paris et celui, à peine plus actif, de la Sœur Rosalie Rendue, au titre de gage de leur future collaboration avec la Hiérarchie.

Plus, comme pour le bâtisseur « Monsieur Vincent », le souci de l'organisation perce très tôt chez les fondateurs, Frédéric Ozanam<sup>204</sup> et ses compagnons du quartier Latin, dès la fondation des Conférences de Saint-Vincent-de-Paul.

Les Conférences sont pourvues très vite en structures centrales et en cellules de base pour assurer son fonctionnement : le Conseil Général et le Conseil de Paris. Avec deux filiales : la Société des Bonnes études et la société des Bonnes œuvres, lesquelles favoriseront le passage des conférences de Saint-Vincent-de-Paul à la Société de Saint-Vincent-de-Paul.

---

<sup>200</sup> Sur cette organisation, lire l'ouvrage, issu de sa thèse de doctorat, de Brejon de Lavergnée, M., (2008), *La Société de Saint-Vincent-de-Paul au XIXe siècle. Un fleuron du catholicisme social*, préface de J-O. Boudon, Paris : Editions du qui Cerf.

<sup>201</sup> La société de Saint- Vincent- de- Paul se reconnaît officiellement sept fondateurs : outre Emmanuel Bailly (1794-1861) et Frédéric Ozanam (1813-1853), elle cite généralement cinq autres étudiants : Auguste Tallandier, François Lallier, Paul Lamache, Felix Clavé et Jules Devaux.

<sup>202</sup> L'œuvre a connu, par la suite, successivement plusieurs dénominations. Aujourd'hui « Apprentis d'Auteuil » est une marque déposée et « Fondation d'Auteuil » est son appellation juridique officielle. Sur le sujet, on s'est référé aux travaux de M. Gardet et A. Vilbrod, les premiers de cette ampleur, consacrés aux Apprentis d'Auteuil et publiés sous le titre de *Les Orphelins-apprentis d'Auteuil. Histoire d'une œuvre*. Paris, Belin, 2000.

<sup>203</sup> Frédéric Ozanam, un des fondateurs, avait fait sienne la devise de leur inspirateur « toutes les actions dans la prière et dans l'action ».

<sup>204</sup> Sur Ozanam deux ouvrages récents : Chevalier-Montariol R., (2009), *Amélie et Frédéric Ozanam à la lumière de Vatican II*, Paris : Fédération française de la société de St-Vincent-de-Paul et Cholvy, G., (2003), *Frédéric Ozanam, l'engagement d'un intellectuel catholique au XIXe siècle*, Paris : Fayard.

A l'exemple de « Monsieur Vincent », qui en a tôt perçu l'importance, les co-fondateurs mettent rapidement en place des réseaux et des relais qui ont eu à jouer un rôle crucial.

Ainsi, dès les débuts, les procédures de recherche des financements pour soutenir la Société de Saint-Vincent-de-Paul sont bien établies, à travers des filières de recrutement des personnels et des donateurs.

Si des confrères actifs, membres et participants des conférences, constituaient au départ le cœur de la cible, les appels des fonds ont été lancés dans presque tous les milieux, avec une priorité nettement accordée aux anciens simoniens, aux familles catholiques pratiquantes, parmi lesquelles on comptait des nombreux légitimistes, financièrement aisés.

Quant aux services produits, sur le modèle même de Saint Vincent, c'est le port à domicile des secours matériels les plus divers aux pauvres et aux nécessiteux qui a été adopté et développé.

#### **- L'Œuvre Notre Dame de la Première Communion pour enfants pauvres ou abandonnés**

Avec la future Fondation Apprentis d'Auteuil, la gouvernance était moins formalisée, due non seulement au caractère informel des structures de l'association mais aussi à son mode de gestion dans lequel tout reposait sur les épaules du Fondateur, l'abbé Roussel, qui a plus misé sur les qualités personnelles des personnes à recruter que sur l'organisation et ses procédures<sup>205</sup>.

Ainsi, par rapport au modèle vincentien de référence (pensée et action organisationnelle et spirituelle), l'attachement de l'Abbé Louis Roussel et de son « *Œuvre Notre Dame de la Première Communion pour enfants pauvres ou abandonnés* » relevait plus de l'ordre de l'intime et fut plus pragmatique.

En effet, l'Abbé a lui-même découvert de l'intérieur la Congrégation des Frères de Saint Vincent-de-Paul pour l'avoir assidument fréquenté avant son entrée au Séminaire de Saint Nicolas du Chardonnet<sup>206</sup>.

Il le connaîtra encore mieux de l'intérieur en l'y intégrant à sa sortie du Séminaire, de 1854 à 1865, lors d'un apostolat auprès des pauvres, Faubourg de Grenelle à Paris.

---

<sup>205</sup> Voir notre mémoire de Master, doc.cit. p.15 et 17.

<sup>206</sup> Sur conseil de M. Létaille à qui il avait été confié par le curé de Notre-Dame des Victoires, un ami de son oncle, qui lui avait également fait découvrir la Congrégation des Frères de Saint-Vincent-de-Paul et les Conférences fondée par Ozanam et ses compagnons.

C'est là qu'il a, sans aucun doute, pu prendre toute la mesure de la « demande de charité » pour l'enfance abandonnée ou orpheline et a qu'il a pu structurer son modèle à l'aide de celui qu'il concourrait à mettre en œuvre chez les Frères de Saint Vincent-de-Paul.

En s'inscrivant dans l'héritage vincentien, l'Abbé Roussel a su accorder une grande importance à la constitution des réseaux des proches, des bienfaiteurs et des cadres laïcs aux itinéraires riches des expériences les plus diversifiées.

L'Abbé Roussel a su également innover de manière spectaculaire en matière de recherche de financements : primo-entrant dans le marché du don, il le démocratise par une campagne populaire<sup>207</sup> grâce à l'appui du Directeur du Figaro, H. de Villemessant, et de son journal.

Pénétré ainsi de l'importance de ce qu'on nommerait aujourd'hui « les médias » et la « médiatisation », il se dote d'une imprimerie, « pivot de l'œuvre », et édite un journal disposant d'un lectorat important pour l'époque, selon Gardet et Vilbrod qui remarquent :

*« La France illustrée est produite en 1874 » ; « ce journal, bientôt considéré comme le pendant de l'Illustration, a dans les années 1880 plus de 6000 abonnés et permet de donner plus de visibilité à l'œuvre ».*<sup>208</sup>

Avec de telles assises techniques et financières, un réseau et des relais populaires assurés, l'Abbé peut passer, après l'emprise sur la société, à la phase « entreprise » de son projet.

L'acquisition des terrains aux alentours du 40, rue d'Auteuil à Paris, permet la construction des ateliers et des comptoirs ; des dépôts de marchandises et des boutiques pour le stockage et l'écoulement des produits des ateliers.

En même temps, les bases d'une entreprise multisites sont jetées avec l'acquisition en 1879 de l'Orphelinat agricole de Notre Dame Auxiliaire du Fleix en Dordogne, dédié aux enfants de la campagne, première extension de l'œuvre en province.

À la fin de l'année 1891, l'Œuvre enregistre une nette croissance : le nombre de communiant (enfants accueillis, recueillis devrait-on dire) passe de 6 à 55 ; le personnel d'encadrement de 6 à 12 (dont six prêtres permanents) ; 245 apprentis sont accueillis en permanence, tandis qu'une centaine d'employés occupe des postes dans différentes branches.

Telles sont les deux incarnations trouvées emblématiques de la postérité du modèle vincentien.

---

<sup>207</sup> Comme Pauline Jaricot, fondatrice de l'œuvre de la Propagation de la Foi à Lyon.

<sup>208</sup> M. Gardet –A. Vilbrod, op.cit. p.21

Mais, en plus de ces deux illustrations, on pourrait citer les cas-nombreux- de toute une élite ecclésiastique qui se mobilise, avec l'appui des laïcs, pour se mettre « *au service de la cause caritative* » et qui a pu émerger comme « bâtisseurs d'un genre nouveau ».

Trois figures représentatives de cette élite peuvent être trouvées en : Paul Müller-Simons à Strasbourg et Joseph Rey à Lyon ou en l'Abbé Torbas à Rouen<sup>209</sup>.

En fin de compte, il nous faut constater que, sans réelles forces organisées ni expérience accumulée, cette figure imposée qu'était la « bienfaisance publique » décrétée par l'État ne sut pas vraiment, dans un premier temps au moins, imposer sa logique.

Car, en face, la charité organisée catholique, même dépouillée de ses biens et inhibée dans un premier temps, reste toujours munie de ses acquis pratiques et doctrinaux plurisécularisés.

Ce sont lesdits acquis qui serviront à la hiérarchie catholique moins de mécanisme de défense que d'autoadaptation, comme on l'a noté plus haut, grâce à l'apport de cellules spécialisées de son organisme, telles que nous venons de l'illustrer brièvement.

En effet, devant agir le plus souvent dans l'urgence et parer en toute célérité aux conséquences socio-économiques induites de la grande industrie qui transforme un pays majoritairement rural. Ce qui a comme conséquence d'accroître la pauvreté et d'entraîner les crises, les épidémies et les disettes cycliques qui atteignent surtout les plus fragiles, dont les enfants, ces « misérables » d'un genre bien particulier que dépeint bien l'œuvre de Victor Hugo.

Devant désormais faire face, sur ce qu'il faut bien appeler « le front caritatif », tant à la concurrence des bienfaiteurs publics qu'à la rivalité interconfessionnelle, les créations caritatives de ces « nouveaux bâtisseurs d'un genre nouveau » vont redynamiser et revigorer l'action caritative ecclésiale en lui donnant un second souffle.

## - (§ 2) les entreprises de conviction de second type

On peut en effet parler de second souffle caritatif et des entreprises de conviction de second type, en raison de l'apport en sang neuf injecté à l'Église par toutes ces initiatives et toutes ces créations caritatives qui virent le jour en son sein, surtout après la Monarchie de Juillet.

---

<sup>209</sup> C. Maurer, *La ville charitable. Les œuvres sociales catholiques en France et en Allemagne au XIXe siècle*, Paris, cerf, 2012, 411 p. p.118.



A cela, il faut aussi ajouter que les capacités décuplées dont elle (l'Église) sera désormais dotée lui permettra de se positionner conséquemment sur des chantiers prioritaires.

Lesdits chantiers seront surtout centrés, compte tenu des urgences de l'heure et d'une offre caritative qui sera de plus en plus segmentée, sur la traditionnelle assistance aux pauvres et la « récupération » de l'enfance abandonnée ou isolée.

Avec cette nouvelle donne caritative, le premier type d'entreprise de conviction- celui de la première génération, dont nous avons largement débattu, n'était plus en capacité de réagir devant les mutations sociétales et les bouleversements révolutionnaires associés.

Il s'agit de la Révolution Française, de la Révolution industrielle (et de la philosophie des Lumières) qui ont été, en termes de changement de civilisation induit, d'une ampleur au moins équivalente à ceux de la première séquence historique considérée (La Renaissance avec l'Humanisme).

On peut s'en rendre compte en dressant un tableau des forces et faiblesses des prototypes de cette entreprise pour des gens, tels qu'identifiés lors de cette (première) séquence historique qui fut celle de sa genèse.

En effet, force est de constater de prime abord un retard de croissance cumulé, celui lié aux impositions faites à l'Église de manière générale, telles qu'évoquées plus haut, s'ajoutant aux contraintes qui ont jalonné leur parcours propre.

S'agissant des Monts-de-piété, il faut d'emblée noter les graves difficultés auxquelles ils ont été exposés pendant une grande partie de la Révolution Française qui a laissé se multiplier des nombreux autres établissements de prêts à gage qui, leur faisant concurrence, ont renforcé l'usure.

Il faudra seulement attendre 1804, date d'entrée en vigueur du décret de Napoléon 1<sup>er</sup> leur accordant le monopole, pour qu'ils sortent de cette phase de déclin.

Pour la Compagnie de Jésus, il faut souligner d'entée de jeu que son rétablissement au plan universel en 1814 ne signifia pas réhabilitation au plan français, les jésuites ayant été à nouveau expulsés de France en 1828 et en 1880 (sur décrets du Président Freycinet et du Ministre Jules Ferry), avec comme conséquence le fonctionnement au ralenti de leurs collèges.

En sus, il faut aussi noter la concurrence d'ordre interne avec laquelle ils ont eu à composer, avant d'en affronter d'autres, venues de l'extérieur. Car, dans cet entracte qu'a constitué la

suppression de la congrégation jésuite et la fermeture de leurs collèges, les initiateurs des œuvres pédagogiques qui leur étaient postérieures, comme Charles Démià et ses écoles gratuites ou Jean-Baptiste de la Salle et ses écoles Chrétiennes ont pu affiner leurs modèles et mieux ajuster leur offre.

Charles Démià qui avait fondé en son temps à Lyon des écoles gratuites pour des garçons et des filles des familles pauvres, va innover avec la formation technique adaptée à une meilleure employabilité des apprenants.

De son côté, le réseau de l'Institut des Frères des Écoles Chrétiennes, fondé en 1684 à Reims, va se densifier avec la croissance exponentielle du nombre de ses établissements, désormais présents dans plus de 115 villes en France.

Le Fondateur, Jean-Baptiste de la Salle, cherchant lui aussi et trouvant son inspiration dans l'humanisme et sa notion-centrale- de civilité, invente la « pédagogie de la civilité », inspirée par Érasme, un des humanistes pédagogues de la Renaissance les plus influents<sup>210</sup>.

Au cœur de cette « pédagogie de la civilité », est placée la notion de bienséance, une sorte de pendant lassalien de la bienveillance jésuite sur laquelle ont été fondés les collèges jésuites, nous l'avons vu, sur le terreau même de l'Humanisme à la Renaissance.

Les deux organisations de conviction prototypiques n'ont donc pas fait de véritable bond en avant, en comparaison avec l'entreprise marchande, leur vis-à-vis à leur naissance à la Renaissance, qui elle aura connu une mutation la faisant passer de la « compagnie » financière à la manufacture industrielle (Berg1994).

De tout ce qui précède, l'on pourrait logiquement inférer qu'on a véritablement assisté à un renversement des fronts.

Etant donné que la version laïcisée de la charité chrétienne organisée qu'est la « Bienfaisance publique », imposée par l'État révolutionnaire, se pose désormais en alternative à cette institution caritative d'origine ecclésiale qu'est l'entreprise pour des gens qui, elle-même, s'était posée en alternative à l'entreprise marchande (entreprise d'argent) à la Renaissance.

---

<sup>210</sup> Dans l'ouvrage qu'il fait paraître à ce sujet, en 1695, *Les Règles de la bienséance et de la civilité chrétiennes*, Jean Baptiste de la Salle indique vouloir donner un fondement chrétien à la bienséance et à la civilité comme « vertu qui a rapport à Dieu, au prochain et à nous-mêmes ».

Ce sont donc des espèces de second type, à tout le moins de la seconde génération, qui ont pu assurer moins la relève que la croissance de l'entreprise de conviction, après la bipartition imposée : bienfaisance publique-charité privée. Et ce à partir du modèle de la « charité organisée » initiée par Saint Vincent de Paul.

Comme on vient de le montrer, deux figures ont symbolisé cette croissance et ce renouveau : l'Œuvre Notre Dame de la Première Communion pour enfants pauvres ou abandonnés (la future Fondation Apprentis d'Auteuil) et les Conférences de Saint-Vincent-de Paul -la future Société de Saint- Vincent- de- Paul dans laquelle Jean-Baptiste Duroselle a vu ladite « *charité organisée* » dans son livre, paru en 1951<sup>211</sup>, sur les débuts du catholicisme social en France.

En considération de tout ce qui vient d'être exposé et en guise de brèves notations conclusives tirées de cette étape de l'étude consacrée à ces deux types d'entreprise de conviction, il y a lieu de remarquer que :

- primo, la bienfaisance ne se décrète pas, il y a toujours à la racine un charisme fondateur (ou de fondateur) qui se déploie et entraîne à sa suite un certain nombre de compagnons (« suiveurs », « *followers* ») convaincus de la même motivation caritative, de la même certitude d'être missionnés pour venir en aide et faire du bien aux gens. C'est ensuite seulement que viendra l'étape de la pérennisation de cette initiative par la création d'une œuvre qui dispose de moyens à combiner pour produire des utilités en faveur des gens, considérés comme bénéficiaires attirés d'un service qui s'avère vital pour eux, parce que l'offre existante les laisse en marge ;
- secundo, il s'observe que la pensée organisationnelle des fondateurs se traduit par une certaine créativité organisationnelle mise au service d'une production de services spécialisés et que, peu ou prou, les mêmes stratégies de réseautage sont à l'œuvre dans la recherche des financements sous forme des dons (ancêtre de nos systèmes bien actuels de « *fundraising* »).

Ceci tendrait à montrer que lesdits fondateurs ne déniaient pas l'aspect économique de leurs entreprises ni les conséquences du fait productif inhérentes en termes des coûts de production des biens et services à délivrer aux bénéficiaires (voir à ce sujet nos analyses dans le Récapitulatif du titre 1 ci-dessus).

---

<sup>211</sup> Duroselle J.B. (1951), *Les débuts du catholicisme social en France (1822-1870)*, Préface de Marcel Prélot et de Boris Mirkine-Guetzévitch, Paris : PUF

Mais, bien au contraire, c'est la claire conscience que ces fondateurs eurent de leurs œuvres qui les déterminèrent à rechercher les moyens de les couvrir en s'adressant à tout tiers en capacité de contribuer à leur financement.

En définitive, devant s'adapter sous peine de disparaître, l'œuvre caritative de l'Église a su donc tirer parti des initiatives nombreuses qui ont pu éclore en son sein et, avec elles, des nouvelles créations caritatives lui imprimant un nouvel élan caritatif.

Reste à se demander s'il en sera de même, sur ce même « front caritatif », avec cette autre forme de bienfaisance qui n'eut de cesse de se proclamer neutre et libre à l'égard de toutes les confessions religieuses, c'est-à-dire, et essentiellement, la religion catholique.

#### **I.2.3.6. Section 6 : La diversification : la bienfaisance libre et laïque**

Libre et laïque, c'est ainsi que se présente la philanthropie à l'orée de la Révolution française : une pensée de bienfaisance qui se veut libre de toute attache religieuse et se dit dispensée de toute fixation d'objectifs de piété ou d'édification du pauvre à assister.

Pourtant, le terme, un néologisme forgé par Fénelon (1651-1715), archevêque et théologien de son état, est religieusement connoté lors de son inscription originelle dans les lexiques<sup>212</sup>.

D'ailleurs selon Catherine Duprat, les Lumières de la première génération vivaient en leur temps en bonne intelligence avec les tenants de la bienfaisance et de la charité, chrétiennes, ces deux formes de générosité se retrouvant sur la notion de « *l'amour des semblables* ».<sup>213</sup>

« L'heureuse harmonie », toujours selon Duprat, sera « troublée » lorsque Morelly qu'elle cite aura une approche clivante de la notion de « *l'amour des semblables* » qui était pourtant commodément consensuelle, en lui préférant celle de la bienfaisance, qu'il définira désormais comme une « *idée qui précède toute idée et celle même de la divinité* »<sup>214</sup>.

---

<sup>212</sup> « *Amour de l'humanité* », « *désintéressement* » et « *générosité* » sont les substantifs les plus fréquemment et couramment employés, le plus souvent associés à ceux qui ressortissent au régime caritatif chrétien comme servir ou faire du bien, que nous avons déjà eu à commenter.

<sup>213</sup> Lire sa contribution : Duprat. C., (1994), Des Lumières au premier XIXe siècle. Voie française de la philanthropie dans Bec, C., Duprat C., Luc. J.N., Petit J.G., (1994) *Philanthropes et Politiques Sociales en Europe (XVIIIè-XXè siècles)*, Paris : Anthropos, p 3-15, ici 4. Du même auteur : Duprat, C. (1993) *Pour l'amour de l'Humanité. Le temps des Philanthropes*, tome 1. Paris, Éditions du Comité des travaux historiques et scientifique.

<sup>214</sup> Morelly, (1755) Code de la Nature ou le Véritable esprit de ses lois, de tout négligé et méconnu. Ed Sociales, 1953, p.111.

Voltaire lui emboitant le pas en opposant bienfaisance et sainteté, après avoir défini la vertu comme un « *commerce de bienfaits entre les hommes* »<sup>215</sup>, ce moment constituera le point de départ non seulement d'une rupture, mais également celui d'une bascule. Ou, à tout le moins, le point de départ d'un glissement de l'engagement philanthropique vers un engagement spécifiquement maçonnique, même si celui-ci était encore en cours de définition.

Finalement, si ledit engagement vit le jour, malgré des tensions et des dissensions, des fractures ou des recompositions internes au champ maçonnique<sup>216</sup>, c'est parce qu'un certain consensus a pu être obtenu autour des enjeux sociétaux qui ont eu pour noms : laïcité, action sociale, assistance et éducation.

On peut voir, dans ce qui précède, autant de valeurs et des missions et, surtout, la conviction traduite en proposition structurée de la philanthropie dite libre et positionnée en alternative à la charité chrétienne et inspirée d'un esprit philanthropique nouveau (**sous- section1**).

Un esprit nouveau qui la fera évoluer vers un modèle politique, celui d'une philanthropie en intervention (**sous-section2**).

#### **I.2.3.6.1. Sous-section 1 : Une alternative distincte : l'esprit philanthropique nouveau**

Il faut d'abord commencer par considérer que la première œuvre de bienfaisance libre fondée à Paris en 1780 et dont le manifeste, considéré par Duprat comme « *le texte fondateur de la philanthropie contemporaine* », est le document dans lequel elle se présente comme libre à l'égard des religions.

Ensuite, il faut prendre en compte l'identité du fondateur, Savalette de Langes « *l'un des maçons les plus actifs de sa génération* », toujours selon Duprat.

Dès lors, l'on est fondé à en conclure les enjeux de la concurrence qui s'est alors amorcé entre l'esprit philanthropique dit nouveau et la charité chrétienne traditionnelle, en cours de régénération, est de l'ordre de la joute, sur fond de mimétisme entre un nouveau qui avance masqué pour prendre la place d'un ancien en net recul.

---

<sup>215</sup> Voltaire, *Dictionnaire Philosophique* [1764], art vertu, Garnier 1961, cité par Duprat, C., (1994) doc.cit. (Vérifié).

<sup>216</sup> On peut y voir un indice dans la position finale prise par la Grande Loge Unie d'Angleterre (en 1878) de ne plus reconnaître « la régularité » au Grand Orient de France (ni les « initiés dans leurs loges comme des frères vrais et véritables ») parce que ce dernier, adogmatique revendiqué, avait retiré la référence à Dieu figurant dans sa constitution tardivement élaborée de 1848. Le contexte politico-mondain de la « querelle » mérite d'être relevé : l'initiation de Jules Ferry et d'Émile Littré dans la loge de la « Clémentine Amitié ».

Car, ce nouvel esprit philanthropique n'aura de cesse de chercher à déplacer (ou de remplacer) l'ancienne charité, avec des nouvelles modalités à penser et à mettre en œuvre.

C'est ce qu'a voulu contrer intellectuellement Chateaubriand, à sa façon, en écrivant dans ses Mémoires d'outre-tombe : « *Tout acte de philanthropie auquel nous nous livrons ; tout système que nous rêvons dans l'intérêt de l'humanité, n'est que l'idée chrétienne retournée, changée de nom et trop souvent défigurée, c'est toujours le verbe qui se fait chair.* »<sup>217</sup>.

Cependant, ces actes dont parle l'auteur du « Génie du Christianisme » n'ont pas encore pris corps dans un premier temps, car cette philanthropie « spéculative », voire publiciste, ne s'en tient d'abord et essentiellement qu'à des corps de doctrine, l'assistance n'étant pas encore son objet principal (§1).

C'est bien plus tard qu'interviendront les investissements de ses élites qui, de ce point de vue, peuvent être vus comme des forces concurrentes à la charité chrétienne traditionnelle, principalement dans le champ éducatif (§2).

#### - (§ 1) : Une philanthropie spéculative

Catherine Duprat écrit qu'on la trouve (la philanthropie) plutôt engagée dans « *des actions charitables, pédagogiques ou moralisatrices ; d'expérimentation et de vulgarisation des innovations voire de financement des campagnes d'opinion* »<sup>218</sup>.

Ce fut l'époque où un autre écrivain, Balzac, dans *Les employés* (1843), la raillait à travers ce trait acéré : « *l'humanitarisme, fils aîné de défunte Philanthropie, et qui est à la divine Charité catholique ce que le Système est à l'Art, le Raisonnement substitué à l'Œuvre.* »<sup>219</sup>.

Néanmoins, cet esprit philanthropique nouveau est ici d'un intérêt majeur pour l'histoire de la famille des organisations que nous avons à explorer, en raison du cas d'alternative distincte qu'il semble présenter, en s'affichant comme puisant ses valeurs directement aux sources de la pensée antique de la bienfaisance, suggérant ainsi qu'elle constitue une lignée à part.

---

<sup>217</sup> Sur un plan moins littéraire et plus scientifique : Chevallier, P., (1975) *Histoire de la franc-maçonnerie française : La maçonnerie, Église de la République*, vol. 3, Fayard, coll. « Les grande études historiques »

<sup>218</sup> Duprat. C., (1994), *Des Lumières au premier XIXe siècle. Voie française de la philanthropie*, Doc. cit. p.14

<sup>219</sup> Plus inattendue est la « moquerie » de Tocqueville, ici on ne peut plus « balzacien » et qui, à l'issue de sa grande enquête sur les prisons américaines, réalisée avec Beaumont (*Du Système pénitentiaire aux États-Unis*, 1833) ne manque pas de pointer « *la 'monomanie' philanthropique, surtout celle qui s'occupe des prisonniers, mais dont l'amour de l'humanité va souvent 's'éteindre dans un journal'.* ».

Dès lors, tout l'intérêt est de savoir si cette lignée qui se veut et se dit à part est mutante par rapport à la lignée chrétienne, déjà constituée, et à partir d'une souche antique commune, mais exclusivement revendiquée.

Ainsi Jeroen J.H. Dekker citant la *Grande Encyclopédie* (celle publiée sous la direction d'André Berthelot (t.26) a pu montrer comment toute une frange des philanthropes considérait que la philanthropie était un sentiment laïc remontant directement aux stoïciens et qu'il s'adressait à l'humanité seule et pas à Dieu<sup>220</sup>.

Dans cette mesure, il n'y avait pas, selon eux, opposition entre philanthropie et charité chrétienne, mais supériorité de celle-là sur celle-ci.

Ce point de vue est quasi identique avec celui défendu dans *the Encyclopédia Britannica* (éd 1947), selon lequel la charité comme vertu sociale est héritée des stoïciens, tandis que chez les chrétiens il n'y avait que l'amour désintéressé envers les hommes au moyen du don vertical envers Dieu, le but et l'objectif ultime.

Il faudra attendre sa phase « opérative » pour voir cette philanthropie maçonnique déployer un activisme repérable, malgré le mode de sociabilité, tout en discrétion, propre aux maçons. Et ce, à travers des actions dans le champ éducatif

## - (§ 2) Une philanthropie en action

Devant la difficulté à documenter toutes leurs œuvres pendant la période considérée (en gros tout le 19<sup>ème</sup> siècle), on retiendra les plus visibles des investissements des élites maçonniques dans le champ de l'éducation et de l'enseignement.

Ces investissements étaient d'autant plus que les élites maçonniques, pourvoyeuses desdits investissements, pouvaient y intervenir en apparence à visage découvert (si l'on ose dire), car engagées aux côtés d'autres familles de pensée -laïques, libérales- avec lesquels leurs réseaux étaient en osmose.

Et ici, les réalisations concrètes et visibles et repérées comme telles sont le plus souvent l'œuvre des maçons belges.

---

<sup>220</sup> Réf : Dekker J.H, Philanthropie et rééducation au XVIII-XIXe siècles : le modèle néerlandais, dans Bec, C., Duprat C., Luc. J.N., Petit J.G., (1994) *Philanthropes et Politiques Sociales en Europe (XVIIIè-XXè siècles)* op.cit. p 45-67, ici p. 48 et 49

Etant donné que, pour ces maçons belges et pour la défense de leurs convictions, notamment face à l'Église avec laquelle ils sont en confrontation directe, l'expression « à visage découvert », sans fard ni masques, relevait de l'efficacité et l'efficience des moyens de défense.

Plus, la situation politique particulière qui prévalait alors en Belgique, avec une démocratie chrétienne solidement implantée dans le paysage, n'était sans doute pas étrangère à cet état des choses.

Bruxelles, entre 1830 et 1909, devint alors une espèce de citadelle maçonnique, la quasi-totalité des bourgmestres (maires d'arrondissement) étant tous issus des loges bruxelloises, et une sorte de poste avancé de la laïcité à la française.

En effet, quelques loges maçonniques d'origines françaises, aux effectifs certes réduits, y sont implantées de longue date, dont les Amis Philanthropes fondés relativement tôt par les officiers français aux alentours des années 1798-1800<sup>221</sup>.

Ceci permit aux maçons libéraux belges de soutenir des expériences (ré)émergentes et les méthodes innovantes dans l'éducation. On peut citer l'enseignement mutuel ; les écoles maternelles dites écoles gardiennes et la méthode lancastérienne, importée d'Angleterre sous le patronage des ducs de Kent et de Sussex (Grands Maîtres eux-mêmes).

Mais la réalisation la plus grande et la plus prestigieuse à mettre à leur actif est, sans conteste, la fondation en 1834 de l'Université Libre de Belgique, qui deviendra l'Université Libre de Bruxelles, sa dénomination actuelle, avec l'appui des Amis Philanthropes ayant à leur tête « leur Vénérable », Pierre-Théodore Verhaegen<sup>222</sup>.

Il faut y voir sans aucun doute la volonté des maçons belges de trouver non seulement un « pendant académique » à la vieille et réputée Université Catholique de Louvain, mais également une manière pour eux de se dresser face à la hiérarchie catholique, en répondant aux évêques belges qui avaient condamné la Franc-maçonnerie en 1837 et projetaient de fonder une autre université catholique à Malines.

---

<sup>221</sup> Voir Dupont-Bouchat. M.S., Entre charité privée et bienfaisance publique : la philanthropie en Belgique au XIX<sup>e</sup> siècle dans Bec, C., Duprat C., Luc. J.N., Petit J.G., (1994) *Philanthropes et Politiques Sociales en Europe (XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)* 29-44, ici p.37

<sup>222</sup> Lire Despy-Meyer A. (2000), *Bruxelles, Les Francs-maçons dans la cité*, Bruxelles, Marot. Signalons que l'auteur fut Archiviste à l'Université Libre de Bruxelles.



A côté de ces investissements à caractère culturel dans le champ éducatif, en terrain belge et étranger en quelque sorte, il y eût des investissements plus proprement politiques dans le champ politique et géographique français.

On peut les repérer en analysant le « travail » de leurs réseaux constitués en direction des rouages de l'Etat, « travail » qui, ultimement, visait à peser sur le cours des choses et en cours des débats sur les enjeux sociétaux.

#### **I.2.3.6.2. Sous-section 2 : Vers un modèle politique : une philanthropie en intervention**

Par intervention, nous voulons mettre en exergue l'aspect « diagnostic » et « prescriptif », par des voies politiques souterraines, de l'action de bienfaisance maçonnique sur le terrain sociétal, (auto)qualifiée comme visant le progrès et l'épanouissement humain dans la liberté et, partant, de nature philanthropique.

Mais, en réalité, cette action participe du politique, en raison non seulement des accointances et/ou de la proximité des élites maçonniques impliquées avec les pouvoirs, mais également (et c'est un des points qui intéresse plus spécifiquement notre recherche) de par sa forme organisée.

Une forme circulaire, réticulaire de production des services par conversion des espèces immatérielles spécifiques de capital social (et politique). Sans omettre la prise en considération des bénéfices de cette production.

Dans notre optique, le politique ne ressortit pas exclusivement au pouvoir d'Etat dont une des prérogatives principales est de fixer souverainement des règles et des normes (de droit essentiellement) qui astreignent à obéissance des sujets (donc des assujettis) mais a à avoir avec l'influence que peuvent exercer les détenteurs des dispositifs de gestion de diverses ressources ou espèces de capital.

Au sens à la fois de Foucault et de Bourdieu<sup>223</sup>, ces dispositifs et ces espèces de capital vont constituer des appareils de production idéologique permettant auxdits détenteurs, par leur action organisée, d'influer sur le cours des choses au sein des espaces collectifs.

---

<sup>223</sup> Il a abordé ces notions, notamment, dans *Questions de sociologie*, Minuit, 1980, p.57-58, 114-115, après les avoir déjà conceptualisées dans : *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit ; « Le Sens commun », 1979, 127-128 ; 191-193 et avant de les reprendre dans ses Cours au Collège de France (1981-1983 ; 1983-1986) : *Sociologie générale*, Vol. 1. Cours au Collège de France, 1981-1983, Seuil/Raisons d'agir, Cours & Travaux, 2015, p.427, 445, 511-514, 516-529, 648 ; *Sociologie générale*, Vol. 2. Cours au Collège de France, 1983-1986, Seuil/Raisons d'agir, Cours & Travaux, 2016, p. 248-254. Sur la conception foucauldienne des dispositifs, voir supra.

Dans cette perspective, on peut voir dans ces deux concepts une certaine proximité avec le sens que donne Althusser de sa notion d'appareil idéologique d'Etat dont nous parlerons plus bas (voir infra, p. 187 n.228).

Ici, nous voulons tenter d'étudier cette philanthropie en intervention autant dans des champs politiques comme moyens de leur mainmise sur les rouages de l'Etat (§ 1) que dans des champs sociétaux comme leur emprise sur la vie sociale au sein de la Cité (§ 2).

### - (§ 1) : Interventions politiques

Loin des lieux communs (et même de certaines caricatures, voire de certains phantasmes), on peut retenir comme un premier indicateur de l'influence des maçons dans la vie politique française, leur présence dans différents gouvernements pendant la période qui nous occupe.

Une présence qui fut parfois massive comme lors de la formation du Gouvernement provisoire de la République en 1848 (où tous les ministres étaient maçons, sauf Lamartine et Ledru Rollin) ou lors de la nomination du Cabinet Léon Bourgeois (novembre 1895-mars 1896), baptisé le « ministère des loges », dans lequel huit ministres sur onze étaient maçons.

Dans la perspective qui est la nôtre, nous étudierons cette influence du point de vue de l'utilisation de leurs dotations en capital social<sup>224</sup>, à savoir des réseaux organisés et d'autres ressources accumulées telles que les postes, les positions et les privilèges ; les droits et les passe-droits ; les relais et les relations et autres atouts à même de produire des effets escomptés.

Il est dès lors tout indiqué – puisque de réseaux il s'agit - d'adopter une approche basée sur les acquis de la théorie des réseaux sociaux, inspirée fondamentalement de Granovetter (1973)<sup>225</sup>.

Cette théorie postule la primauté des relations dans la définition des acteurs sociaux et considère prioritairement les « *interactions entre les individus et les relations entre les individus, et non les individus eux-mêmes et leurs attributs* » (Lemieux et Ouimet 2004 ; Merklé 2003-2004), cités par Pannier.

---

<sup>224</sup> Il nous faut à nouveau, ici, évoquer Bourdieu : Bourdieu P. (1980), Le capital social. Notes provisoires. *Actes Recherche en Sciences Sociales*, 31 : 2-3.

<sup>225</sup> Granovetter, M., (1973), The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 : 1360-1380. Certains auteurs remontent même à Simmel (1908) en raison, notamment, de l'approche « formaliste » de l'auteur de *Sociologie, essai sur les formes de socialisation*. Paris, PUF. Voir, par exemple, Pannier, E, (2008), L'analyse des réseaux sociaux : théories, concepts et méthodologies (version française), *Sociological Review of Vietnam*, 2008, 4 (104), Hanoi : 100-114.

De cette manière, l'on partira du cadre théorique général du capital social posé par Bourdieu tout en s'inscrivant en même temps dans les vues conceptuelles du capital social selon Coleman (différente de celles de Bourdieu) et des fondements de sa théorie sociale générale<sup>226</sup>.

Nous pourrons ainsi passer de l'acteur individuel et de ses relations au groupe social et aux réseaux (comme lieu d'organisation de nœuds et de liens) ; du niveau d'analyse micro (de l'individuel) à l'échelle macro (du collectif), dans une approche « fonctionnaliste » de la bienfaisance spécifiquement maçonnique et des voies et moyens empruntés pour l'organiser<sup>227</sup>.

La structuration de cette action est classiquement pyramidale, en ce qu'elle comporte à sa base des réseaux constitués dans différents milieux de la société civile et à son sommet les hautes sphères de l'État où elle dispose de relais important, sans omettre d'autres rouages institutionnels qu'elle sert comme laboratoire d'idées.

Elle est cependant d'une complexité et d'une sensibilité telles qu'il nous faut simplement schématiser, compte tenu de l'indigence documentaire qui constitue, en l'espèce, une réelle contrainte.

La famille maçonnique est au centre du dispositif avec la position hégémonique du Grand Orient de France -GOF et celle, plus basse, de la Grande Loge Symbolique Ecossaise (GLSE, créée en 1880, à partir du Suprême Conseil de France, disparue après 1911).

C'est le GOF qui donne un cadre d'échanges à la « famille » républicaine qu'elle a réussi à fédérer au gré des liens tissés et des réseaux constitués avec d'autres ensembles « *parents ou alliés, plus ou moins proches* » qui ont permis un élargissement du cadre maçonnique stricto sensu et, conséquemment, un activisme tous azimuts des élites maçonniques.

Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut compter dans ladite famille républicaine des clubs, sociétés et ligues suivants :

- le club les réformes républicaines auquel ont adhéré 52 loges ;
- les sociétés de Libre Pensée ;
- la Ligue de l'enseignement et

---

<sup>226</sup> Coleman, J. (1990), *Foundations of social theory*. Cambridge, Ms:Harvard University Press

<sup>227</sup> Pour la rédaction de cette section, nous avons essentiellement consulté les ouvrages de Jacqueline Lalouette : *La libre pensée en France, 1848 - 1940*, Paris : Albin Michel 1997 (Préface de Maurice Agulhon) ; *La République anticléricale, XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Seuil 2002, et *La République et l'Église : images d'une querelle*, Paris, Éditions de la Martinière, 2005. Un texte inédit de Yves Hivert-Messeca nous a également été utile : La Franc-maçonnerie française (1880-1920), consultable sur son site [yveshivertmesseca.wordpress.com](http://yveshivertmesseca.wordpress.com)

- la Ligue des droits de l'homme (auquel les maçons adhéreront en masse au moment de l'affaire Dreyfus, surtout après le « J'accuse » d'Émile Zola).

Les moyens d'action sont ceux nécessaires à la production et à l'imposition d'idées : échanges, débats, réunions et pétitions.

Mais les moyens plus proprement et traditionnellement maçonniques restent de mise : les tenues en ateliers et, surtout, les débats en convent, ces assemblées générales annuelles qui permettent de prendre connaissance des principales thématiques, substrats des propositions maçonniques, comme productions de son appareil idéologique<sup>228</sup>.

#### - (§ ii) : Terrains sociétaux

En prenant comme matériau de base les thèmes des convents et des ateliers ; des pétitions du GOF et de la GLSE, sur une longue période pendant toute la décennie 1880, tels qu'exposés par Hivert-Messec, on a pu extraire et reconstituer quelques thématiques sociales et sociétales les plus exploitées par les réseaux maçonniques, à savoir :

- la création de caisses de retraites, d'un ministère du travail et l'institution de l'impôt progressif sur le revenu ;
- la suppression des congrégations et du budget des cultes ; l'abolition de la loi Falloux du 15 mars 1850 sur l'enseignement secondaire (anticléricisme oblige) ;
- les libertés des funérailles (loi votée le 15 novembre 1887), les obsèques civiles et la crémation ;
- la gratuité de toutes les fournitures scolaires pour les écoles publiques, la réforme de l'enseignement professionnel.<sup>229</sup>

Pour mesurer les résultats obtenus par le travail politique de cet appareil idéologique, outre que bien de ses aspects qualitatifs sont difficilement mesurables, les choses sont rendues encore plus difficiles en raison du caractère particulier de ce groupe d'influence particulier.

---

<sup>228</sup> Nous employons ici le terme dans le sens donné par Althusser au concept « *d'appareils idéologiques d'État* » qu'il a forgé pour définir « *un ensemble de superstructures dont le but est d'inculquer des façons de voir et d'évaluer les choses, les événements et les rapports de classes* ». Cf. Althusser, L. (1976), *Idéologie et appareils idéologiques d'État*, *Positions*, Paris, Éditions Sociales, p. 92.

<sup>229</sup> Certains rapprochements auraient pu prêter à sourire, n'eût été le sérieux de leur intention : on pouvait écouter ici un rapport anti kantien sur la morale laïque, scientifique et familiale de Jean-Marie Lahy (1872-1943), futur directeur du laboratoire de psychologie appliquée à l'E.P.H.E. et là débattre de la fabrication de l'absinthe et de l'anisette ou de la suppression du privilège des bouilleurs de cru !

Etant donné que sa socialité du « secret » et ses « invisibles » rend ardue (voire impossible) toute tentative de documentation et que quand elle est disponible, il n'est pas aisé d'en démêler les divers aspects (officiels ou officieux, lisibles ou illisibles).

Mais il a tout de même été possible de recenser quelques données quantitatives et qualitatives permettant de rendre compte d'une certaine performance « politique » de la socialité maçonnique en termes, par exemple, d'influence de la production législative et réglementaire : lois et politiques publiques, essentiellement.

Ce qui suit est simplement relevé à titre purement illustratif.

Il faut d'emblée noter que, de manière générale, quand des gouvernements qui leur étaient favorables détenaient le pouvoir, le travail « des loges » était à même « de produire » et d'engranger des bénéfices.

Pour illustrer le propos, nous avons choisi le cas du ministre Émile Combes (1835-1921), parce qu'il est celui sous le mandat duquel la loi sur la séparation entre l'Église et l'État a été votée.

En effet, on peut assez bien lire le bilan de la politique « anticléricale » appliquée par Combes, en tant que Président du Conseil entre 1902 et 1905, laquelle s'est soldée par :

- le rejet quasi systématique de demandes d'autorisation des congrégations (1903) ;
- la suppression des congrégations enseignantes (1904) qui a eu comme conséquence la fermeture des écoles privées et l'émigration des milliers d'enseignants ;
- la rupture des relations diplomatiques avec le Vatican sous le pontificat de Pie X en 1904 ;
- et, enfin, le vote de la loi sur la séparation entre l'Église et l'État, avec Aristide Briand (1862-1932) comme Rapporteur<sup>230</sup>.

Ensuite, il faut rechercher l'existence d'autres forces sociales, sinon opposées, à tout le moins concurrentes.

Si l'on commence par celles qui devaient constituer une « opposition naturelle », c'est-à-dire les milieux catholiques, l'on constate un certain vide en termes des forces organisées.

---

<sup>230</sup> Il sied, cependant, de relever ici l'influence, notée par les historiens, des autres « forces » en présence : des protestants comme Raoul Allier et Louis Méjean, des socialistes indépendants dont Jaurès et Aristide Briand le rapporteur de la loi, « *libérale, juste et sage* », selon ses propres propos et, enfin, des libres penseurs parmi lesquels on peut citer Ferdinand Buisson et Francis de Pressensé.

Certes, il existe des cercles catholiques, mais ils sont restreints, tel celui de L'Avenir autour de Lamennais en 1830, ou celui de l'Ere nouvelle avec Lacordaire et Ozanam en 1848, cofondateur des Conférences de Saint Vincent-de-Paul, la future Société de Saint Vincent-de-Paul, que nous avons déjà rencontrées.

Après la guerre de 1870, un nouveau courant voit le jour au sein du catholicisme français, à l'initiative de jeunes aristocrates, mais il est plus préoccupé de « recherche ».

Les thématiques de recherche les plus courantes étaient alors les questions sociales, marquées à la fois par les enquêtes du sociologue catholique Le Play (1806-1882) sur le paupérisme et par les condamnations du socialisme et du libéralisme économique par le pape Pie IX (Syllabus, 1864).

Rêvant d'un retour aux corporations de l'Ancien Régime, Albert de Mun et René de la Tour du Pin lancent les Cercles catholiques d'ouvriers en vue d'instaurer le dialogue entre travailleurs et responsables ; un industriel, Léon Harmel, réalise dans son usine un système de participation, et organise des pèlerinages du travail à Rome pour établir le contact entre le pape et le monde ouvrier.

Il faut donc attendre la structuration des partis politiques, des mouvements- ouvrier, associatif et citoyen- pour observer des tendances à une certaine opposition que l'on peut qualifier de « catholique » au « pouvoir des loges » soit par des mécanismes parlementaires et institutionnels classiques, soit par des méthodes similaires « d'influence ».

C'est dans ce cadre qu'il faut inscrire la fondation en 1901 de Action Libérale Populaire et l'Alliance Démocratique, à la demande du pape Léon XIII, par les anciens monarchistes comme Albert de Mun et Jacques Piou. Avec comme objectif le regroupement à droite des catholiques et des républicains modérés<sup>231</sup>.

Comme oppositions plus diffuses que réellement organisées, il faut noter les voix de plus en plus nombreuses qui s'élèveront contre certaines dérives du pouvoir, attribuées à tort ou à raison à l'influence « occulte » des francs-maçons.

---

<sup>231</sup> Sur les autres forces de droite, lire Rémond, R. *Les Droites en France de 1815 à nos jours. Continuité et diversité d'une tradition politique*, Paris :Aubier-Montaigne, 1954. Trois rééditions : 1963 (*La Droite en France, de la première Restauration à la V<sup>e</sup> République*), 1968 et 1982 (*Les Droites en France*).

L'on peut évoquer, notamment, les tollés soulevés à l'occasion du vote des lois dites « scélérates », ou lors de celui des lois de « l'épuration » dans les administrations ou encore de « l'affaire des fiches ».

De même, les répressions ouvrières sous le ministère Combes ont été dénoncées comme un dogmatisme et une intolérance à l'envers, générées par le « combisme » (de Combes, issu de la tradition maçonnique censée combattre précisément le dogmatisme de la religion catholique).

En outre, à sa naissance comme syndicat, la Confédération Générale du Travail (CGT) a inscrit dans son manifeste fondateur- La Charte d'Amiens de 1906- la non appartenance aux groupements ou mouvements « humanitaires », la franc-maçonnerie étant même jugée incompatible avec l'affiliation syndicale pour certaines fédérations.

Cependant, la Maçonnerie mettra tout en œuvre pour établir et tisser des liens avec le monde ouvrier en contournant « l'interdit » de la CGT.

En effet, si la constitution d'une « maçonnerie du travail » est un fait douteux, car non attestée, en revanche il est tout à fait établi que d'autres voies et moyens de rapprochement ont été exploités : baisse des cotisations pour faciliter l'affiliation des ouvriers par le GODF en 1900 et la création d'un atelier spécifique initiation, celui des « Travailleurs Socialistes de France », en 1904.

De même, il est tout aussi établi que dans cette « République radicale », le radicalisme a joué un rôle de courroie de transmission, de par son idéologie et son ossature organisationnelle fortement sécularisées.

In fine, on peut, au terme de cette analyse de l'organisation de la bienfaisance libre, inférer qu'elle constitue, à n'en point douter, un moment à part dans l'étape que nous avons qualifiée comme étant celle de la croissance de « l'entreprise de conviction », étant donné que cette bifurcation est constitutive d'un moment de définition et de composition d'un modèle convictionnel proprement plus politique.

Politique est pris ici au sens plénier et premier du terme : intervention dans la gestion des affaires de la Cité, en influant sur le cours des choses, par l'exercice du pouvoir ou par celui d'une expertise.

Dès lors, organiser selon ses convictions spirituelles faisant ménage (bon ou mauvais, le jugement de valeur n'importe pas ici) avec ses convictions politiques est également constitutif

d'un moment dans ce parcours de recherche : celui d'une interrogation de ce qui nous a paru significatif, à savoir un ancrage éthico-religieux de l'entreprise étudiée et la lignée des exemplaires organisationnels engendrés à partir de cette matrice.

Ceci est également un moment opportun, non celui d'une remise en cause de cet acquis, mais assurément celui de sa remise en ordre afin de le fructifier et d'en tirer le meilleur parti possible (en quelque sorte un *kairos* dans le *chronos* de cette recherche).

En premier lieu, il nous faudra mieux définir notre modèle d'analyse de l'entreprise de conviction dans une perspective historique qui n'est pas celui d'une linéarité, avec un départ et une arrivée et, au milieu, des étapes obligées, comme chez les êtres humains : naissance, croissance, adolescence, vieillesse-obsolescence.

Et ce, bien que nous ayons utilisé la métaphore biologique et considéré les entreprises comme des êtres organisationnels.

En second lieu, il importera d'envisager la vie de l'entreprise-être organisationnel comme un construit toujours en construction, qu'il importe dès lors d'interroger dans le déroulé de son existence, envisagée au fil du temps, à partir de ses fondements (et de ses fondations) en passant par ses étapes marquantes pour saisir, dans toute leur pertinence, les implications des faits passés de cette existence dans son présent.

Il s'agit, en l'espèce, d'une approche théorique qui n'est pas sans entrer en résonance avec les acquis théoriques des autres disciplines. On songe, notamment, au paradigme du parcours de vie, menant à des bifurcations, que l'on trouve au cœur de maints travaux comme ceux de Pettigrew ou de Lalive d'Épinay et al. (2005).

Dans cette optique, le chapitre suivant abordera une séquence de la vie des entreprises que nous étudions qui en constitue une étape de transition importante ou, mieux, un moment de leur basculement vers les temps actuels et les multiples visages qu'elles peuvent revêtir aujourd'hui.



## I.2.4. Chapitre 4 : Maturation

Ce terme n'est pas employé ici pour signifier l'état de maturité et/ou de stabilité achevée auquel serait parvenu le type d'organisations étudiées, même si l'on peut considérer qu'elles sont parvenues à un nouveau stade de leur évolution, après celui de la croissance.

Cependant, ces formes organisationnelles étant toujours en processus, jamais achevées, de progression continue vers le complexe, nous voulons étudier ici la matérialisation au plan organisationnel de l'autre point d'ancrage éthique considéré dans la genèse de l'entreprise de conviction, à savoir, l'éthique de l'*humanitas*.

Ceci fait sens, car nous le faisons après avoir longuement parcouru la matérialisation de l'éthique de la *caritas* dans la constitution de ladite entreprise<sup>232</sup>.

En retenant l'acception cicéronienne de l'*humanitas*, déjà abordée, à savoir un amour du genre humain qui permet à chaque homme de réaliser sa propre humanité, nous voulons explorer des figures fondatrices d'un genre non encore rencontré dans ce parcours et des organisations autres que celles analysées lors des premières identifications de leurs modèles.

Il s'agit d'abord des fondateurs d'entreprises de conviction qui se sont retrouvés confrontés à une situation de l'humanité détériorée en un humain ou en un groupe d'humains, quels qu'ils soient.

Cette détérioration peut être considérée comme une atteinte à ce qui appartient en propre à tout humain, en raison de son appartenance à l'espèce humaine : la vie, la dignité ; la vie dans la dignité, la dignité de la vie.

Autant des notions qui pourraient paraître fort abstraites, mais que lesdits fondateurs ont eu à voir concrètement dans les corps des personnes concrètes. Car, comme l'a noté Boni :

*« C'est de l'humanité qu'il s'agit, de son présent, de son avenir, d'une humanité non pas abstraite mais incarnée dans la « personne humaine » au singulier, celle qui pourrait être reconnaissable partout où elle se trouve ; celle qui, indivisible, résume à elle seule l'humanité*

---

<sup>232</sup> Ce qui représentera, somme toute, une vue équilibrée des choses, nombre de ces entreprises étant catégorisées (est-ce un hasard ?) comme caritatives et humanitaires.

*toute entière. L'humanité est sans commune mesure, parce qu'elle semble être la mesure, le principe ou la fin que nous cherchons. ».*

*« Et pourtant, on serait tenté de dire qu'elle existe sous nos yeux. Car nous apercevons d'abord des corps humains. C'est sans doute là que peut commencer notre enquête sur la dignité humaine. »<sup>233</sup>.*

Pour l'analyse de la motivation de l'action de ces fondateurs, on fera appel à cette approche cicéronienne de la réalisation de sa propre *humanitas* à travers celle des autres.

En effet, la révolte des « humanitaires » n'était pas simplement idéale et n'est pas restée idéale, mais elle les a mobilisés et, dans une dimension actionnelle, les a mis en mouvement pour chercher et trouver des solutions de réparation à cette humanité atteinte détériorée.

À l'origine, cette action avait pris naissance en temps de guerre, temps de déchainements de violences, des atrocités et de destruction de l'homme par l'homme.

En se mettant, éthiquement parlant, à la place des autres, les solutions qu'ils ont inventées pour les blessés de la guerre ont fini par servir de modèle, ultérieurement en temps de « paix », aux blessés de la vie tout court.

Cet aspect sera considéré (**section 7**) avant d'envisager de rassembler les multiples visages – prototypiques et typiques- de l'entreprise de conviction rencontrés jusqu'ici dans une représentation figurée restituée sous forme de typologie (**section 8**).

#### **I.2.4.7. Section 7 : La complexification : des blessés de guerre aux blessés de la vie**

Il s'agit d'une pensée de bienfaisance en action entendue comme soin apporté aux hommes victimes de la violence, qu'elle soit issue des conflits armés ou d'une organisation sociale violente.

Inaugurée par Henry Dunant, relayée par l'Abbé Pierre (**sous-section 1**), cette vision nouvelle de la bienfaisance a été poursuivie par leurs épigones sous des visages les plus divers (**sous-section 2**).

---

<sup>233</sup> Boni, T. (2006). La dignité de la personne humaine : De l'intégrité du corps et de la lutte pour la reconnaissance. *Diogène*, 215, (3), 65-76, ici p.65.

### **I.2.4.7.1. Sous-section 1 : Le pionnier et le premier relayeur : Henri Dunant et l'Abbé Pierre**

Ces deux figures emblématiques de l'humanitaire que sont Henri Dunant et l'Abbé Pierre ont eu des destins qui, pour être différents, n'en présentent pas moins des nombreux points de similitude et, donc, se croisent en quelque sorte.

Il suffit par exemple de considérer ce qui a suscité leur commune « vocation humanitaire » : pour Dunant, la vision d'horreur qu'il a eue lors de sa présence au champ de bataille de Solférino, environné des morts par milliers d'une part (§.1).

Et, de l'autre, pour l'Abbé Pierre, l'effroi qui l'a saisi à l'annonce de la mort d'une femme, non sur un champ de bataille, mais après avoir gelé de froid à trois heures du matin sur le trottoir du boulevard de Sébastopol à Paris (§.2).

Une entrée dans l'humanitaire qui a constitué pour lui- le prêtre- en quelque sorte, un second sacerdoce et, donc, une seconde entrée en religion.

#### **- (§ 1) : Henri Dunant et les morts de Solférino**

Dans la vie de Dunant, il y a un avant et un après Solférino. Cela paraît un truisme que de le dire, mais il faut bien passer par là pour tenter de comprendre ce véritable « retournement » qu'il a subi après ce voyage à Solférino qui, au fond, n'était qu'un voyage pour affaires afin de présenter une requête personnelle à Napoléon III qui y était sur le champ de bataille.

Partir sur un champ de bataille pour demander audience à un des hommes d'état les plus puissants d'Europe pour ses intérêts privés a, logiquement parlant, avoir avec l'homme d'affaires froid, calculateur et pour qui les affaires passent d'abord.

En revanche, en revenir humanitaire, ne peut qu'être de l'ordre du retournement.

#### **- i. Avant Solférino**

Jean-Henri Dunant passe une jeunesse tout ce qu'il y a de plus tranquille, un peu « bigote », avec des parents travaillant en institution de bienfaisance, qu'il accompagne parfois lors des visites aux orphelins, aux prisonniers et aux pauvres.

Élève peu brillant dans une institution genevoise fondée par Jean Calvin, il n'obtient que des prix de « piété » et est obligé d'interrompre ses études au sein de l'établissement pour se lancer, en 1849, dans une formation à l'emploi auprès des banquiers Lullin et Sautter.

Il n'interrompt pas pour autant ses activités religieuses avec un groupe du courant religieux « Le Réveil ». Ce qui le mènera à adhérer à la branche genevoise de la *Young Men's Christian Association* (YMCA) en 1852.

L'année suivante, soit en 1853, il rejoint Sétif en Algérie pour le compte de la Société Genevoise des colonies suisses où il fondera lui-même une société, écrira un livre et prendra opportunément la nationalité française en vue d'obtenir toutes les facilités, notamment, au plan administratif, étant donné qu'on est en territoire français.

C'est d'ailleurs la recherche de solution à un blocage d'ordre administratif qui le décide à se rendre personnellement auprès de Napoléon III qui combat l'Autriche aux côtés des Piémontais en Lombardie.

Il atteint Solférino tout près du lieu des combats, un soir du 24 juin 1859 et, arrivant des jours après la fin de la bataille, il ne peut que constater le lourd bilan en termes de pertes en vies humaines.

Mais ce qui le frappe et le révolte alors tout de suite, c'est la désorganisation ou plutôt la non organisation des secours : les 38000 morts et blessés sont abandonnés à eux-mêmes sur le champ de bataille.

Se portant volontaire avec d'autres bénévoles venus de villages de la contrée, il met en place une organisation sommaire pour acheminer les morts et les blessés de deux camps dans un hôpital de campagne improvisé dans l'église – la *Chiesa Maggiore* -de la ville de *Castiglione delle Stiviere* toute proche. Sans distinction aucune. « *Un militaire hors de combat à cause de ses blessures cesse d'être un ennemi et doit désormais être considéré comme un être humain qui a besoin d'aide* », écrira-t-il des années plus tard.

## - ii. Après Solferino

Encore sous le traumatisme de ce qu'il a vécu, il rentre en Suisse prendre du repos et, sans doute, pour effacer ces images d'horreur vécues. Mais il ne parvient pas à oublier.

Il part alors pour Paris en 1860, puis repart dans la foulée en Algérie afin de tenter de se refaire tant au plan humain que financier, mais sans succès, au plan des affaires comme au plan psychique.

C'est alors qu'il cherche dans l'écriture une sorte de catharsis et décide de témoigner par écrit.

Et, aussitôt ce travail d'écriture achevé, il confie le manuscrit de « *ses impressions de guerre* » intitulé *Un souvenir de Solferino*, à une amie genevoise, la comtesse de Gasparin, qui les fait publier anonymement dans le Journal de Genève, avant sa parution à compte d'auteur chez un éditeur genevois<sup>234</sup>.

Après un premier tirage de 1,600 exemplaires distribués à des membres de famille, à des célébrités européennes dont des souverains, des chefs d'État, des chefs d'armées et des philanthropes, le succès littéraire arrive et bientôt les tirages vont monter et les traductions se multiplier.

Le déclic tant recherché par Dunant est arrivé, son tragique vécu devenant l'occasion pour lui d'exposer ses vues sur les moyens de réparer l'humanité souffrante de cette horreur absolue qu'est la guerre, à travers une action d'assistance organisée bien pensée.

Et ce, d'autant plus que, parmi les premiers échos favorables reçus, il y en a un qui ne pouvait pas le laisser indifférent, c'est celui que Dunant lui-même cite en note de bas de page et que « *daignait lui écrire en date du 19 octobre 1862* » son compatriote, l'honorable Général Dufour : « *Ce que la gloire des champs de bataille coûte de tortures et de larmes... On n'est que trop porté à ne voir que le côté brillant d'une guerre et à fermer les yeux sur ses tristes conséquences...*

« *Il est bon d'attirer l'attention sur cette question humanitaire et c'est à quoi vos feuilles me semblent éminemment propres. Un examen attentif et profond peut en amener la solution par le concours des philanthropes de tous les pays* »<sup>235</sup>.

Sans s'en douter, « *l'illustre général en chef de la Confédération helvétique* » venait, en soutien à son concitoyen, lancer un vibrant « *Philanthropes de tous les pays, unissez-vous !* ».

On ne le savait pas encore, les bases du courant humanitaire de la bienfaisance venaient d'être jetées.

## **(§ 2). L'abbé Pierre et la morte à Sébastopol**

La mort tragique est toujours une tragédie humaine insupportable quel que soit le lieu où elle survient et le nombre de personnes qu'elle touche.

---

<sup>234</sup> Dunant H. (1862), *Un Souvenir de Solferino*, Genève, imp. Jules Guillaume Fick. Nous le citerons d'après l'édition électronique à laquelle nous avons eu accès : Dunant H. *Un Souvenir de Solferino*, Genève, imp. Jules Guillaume Fick, 1862 édition numérique par la bibliothèque numérique romande <http://www.ebooks-bnr.com/>

<sup>235</sup> id. n. 35 p.88. Nous y renverrons, dans le corps de texte, comme suit. Dunant, SDS p.

C'est dans cette perspective qu'il faut placer l'appel de l'Abbé Pierre sur les ondes de Radio-Luxembourg.

Car, comme Dunant en temps de guerre, il s'agit de la même révolte devant le tragique (là en temps de guerre, ici en temps de paix) et de la même mise en mouvement qu'elle suscite pour y remédier.

Il n'y a guère que la scène où le drame a eu lieu qui a changé : théâtre des opérations militaires dans un cas ; terrain de lutte sociale pour la survie dans un autre.

- **i. L'appel au secours**

*« Mes amis, au secours... Une femme vient de mourir gelée, cette nuit à trois heures, sur le trottoir du boulevard Sébastopol, serrant sur elle le papier par lequel, avant-hier, on l'avait expulsée.*

*Chaque nuit, ils sont plus de deux mille recroquevillés sous le gel, sans toit, sans pain, plus d'un presque nu. Devant tant d'horreur, les cités d'urgence, ce n'est même plus assez urgent !*

*« Écoutez-moi : en trois heures, deux premiers centres de dépannage viennent de se créer : l'un sous la tente au pied du Panthéon, rue de la Montagne Sainte Geneviève ; l'autre à Courbevoie. Ils regorgent déjà, il faut en ouvrir partout.*

*Il faut que ce soir même, dans toutes les villes de France, dans chaque quartier de Paris, des pancartes s'accrochent sous une lumière dans la nuit, à la porte de lieux où il y ait couvertures, paille, soupe, et où l'on lise sous ce titre « centre fraternel de dépannage », ces simples mots : « Toi qui souffres, qui que tu sois, entre, dors, mange, reprends espoir, ici on t'aime ».*

*« La météo annonce un mois de gelées terribles. Tant que dure l'hiver, que ces centres subsistent, devant leurs frères mourant de misère, une seule opinion doit exister entre hommes : la volonté de rendre impossible que cela dure.*

*Je vous prie, aimons-nous assez tout de suite pour faire cela.*

*Que tant de douleur nous ait rendu cette chose merveilleuse : l'âme commune de la France. Merci !*

*Chacun de nous peut venir en aide aux « sans abri ».*

*Il nous faut pour ce soir, et au plus tard pour demain : cinq mille couvertures, trois cents grandes tentes américaines, deux cents poêles catalytiques.*

« Déposez-les vite à l'hôtel Rochester, 92, rue de la Boétie. Rendez-vous des volontaires et des camions pour le ramassage, ce soir à 23 heures, devant la tente de la montagne Sainte Geneviève. Grâce à vous, aucun homme, aucun gosse ne couchera ce soir sur l'asphalte ou sur les quais de Paris. Merci ! »<sup>236</sup>.

L'abbé Pierre n'est pas environné des cadavres en décomposition et des corps mutilés par milliers, comme Henry Dunant : il ne compte qu'une seule morte.

Il n'est pas sur un champ de bataille comme celui de Solferino : il est près de Sébastopol, un grand boulevard parisien (pas la ville qui elle aussi a connu les affres de la guerre par deux fois, dont celle de 1854, racontée par Tolstoï dans ses récits de Sébastopol).

## - ii. violence sociale

Cependant, c'est la même humanité qui est atteinte ; c'est le même sentiment de révolte face au même horrible constat de violence meurtrière : militaire dans un cas, sociale dans un autre. Plus tard, l'Abbé lui-même déclarera ; « *Mais ne nous trompons pas, il n'y a pas de violence qu'avec des armes, il y a des situations de violences* »<sup>237</sup>.

Et face à la violence, quelle qu'elle soit, d'où qu'elle provienne, il n'y a aucune distinction à faire, aucun examen de la situation à établir. Comme à Solferino, on ne faisait pas de distinction entre les soldats de deux camps. L'humanitaire est sans exclusion et sans exclusivisme.

« *Toi qui souffres, qui que tu sois, entre, dors, mange, reprends espoir, ici on t'aime* » est-il déclaré, dans l'Appel, solennellement à quiconque.

On fait tout ce qui est humainement possible, quitte à transformer une église en hôpital, comme à Solferino ; ou à faire d'une tente au pied d'un monument un lieu d'hébergement, comme à Paris.

Peu importe de savoir pourquoi celui qui est dans le besoin en est réduit à cette situation, il s'agit d'un humain gisant qu'il faut relever. « *Toi qui souffres, qui que tu sois, entre, dors, mange, reprends espoir, ici on t'aime* ».

Ceci montre bien que lorsque l'on est soi-même mobilisé, on est en mesure d'interpeller d'autres humains, pour les mobiliser également sur cette perte d'*humanitas* d'autrui.

---

<sup>236</sup> L'appel de l'Abbé Pierre du 1<sup>er</sup> février 1954 : texte disponible sur le site de la Fondation Abbé Pierre : [www.fondation-abbe-pierre.fr](http://www.fondation-abbe-pierre.fr)

<sup>237</sup> Discours de l'Abbé Pierre, mis en ligne par la Fondation Abbé Pierre : [www.fondation-abbe-pierre.fr](http://www.fondation-abbe-pierre.fr)

L'abbé Pierre venait de procéder à l'extension du domaine de l'humanitaire à toutes les formes de violence, attentatoires à l'intégrité de la personne humaine et à sa dignité.

Avec d'autres mots, le père Joseph Wresinski l'étendra à toutes les détreffes, tandis que par leurs témoignages sur leur action, un groupe de jeunes médecins français allaient, devant les affres de la guerre, poser le problème des limites et des logiques de l'engagement humanitaire.

#### **I.2.4.7.2. Sous-section 2 : Les épigones : Le Père Wresinski et les « French Doctors »**

Les épigones de deux pionniers de l'humanitaire dont nous venons d'étudier l'action ont, eux aussi, eu des destins croisés : il faut citer en premier lieu le Père Wresinski qui a connu la détresse humaine en entrant un 14 juillet « *dans le malheur* », comme il l'écrira plus tard, dans un « *réduit* » infernal, celui de Noisy-le-Grand (§1).

En second lieu, on peut parler des jeunes médecins français qui ont fait le dur apprentissage, pendant un été 1968, de se mêler des malheurs des autres (comme l'a dit l'un des leurs, Bernard Kouchner, à l'occasion de la parution d'un livre d'entretiens avec l'Abbé Pierre<sup>238</sup>) dans un réduit tout aussi infernal, celui du Biafra, petite région sécessionniste de l'est du Nigéria, en Afrique de l'Ouest (§ 2).

##### **- §.1 : Joseph Wresinski dans le réduit de Noisy-le-Grand**

Lorsqu'en 1956, à la demande de son évêque, Joseph Wresinski, qui vient de passer dix ans comme curé dans des paroisses ouvrières et rurales, rejoint le camp d'hébergement du Château-de-France (qui porte mal son nom)<sup>239</sup>, le Père Wresinski entre dans un « *réduit* », celui de Noisy-le-Grand. Il écrira plus tard, revenant sur le souvenir de ce 14 juillet 1956, « *ce jour-là, je suis entré dans malheur* ».

Le malheur, c'est deux cent cinquante-deux familles, soit 1,370 personnes parmi lesquels 800 enfants, vivant à même la terre battue, dans des tentes de l'armée américaine et des cabanes en fibrociment appelés igloo, sans eau ni électricité<sup>240</sup>.

Ce malheur-là ressemble à celui qu'il a connu lui-même quarante ans plus tôt :

---

<sup>238</sup> L'Abbé Pierre et Kouchner, B., (2007), *Dieu et les hommes*, Paris : Robert Laffont

<sup>239</sup> En fait, par un de ces saisissants raccourcis que nous réserve l'Histoire, sans nous en livrer le secret, ce camp est un terrain acheté par l'abbé Pierre en juin 1954 pour y loger des familles d'ouvriers sans abris d'Ile de France et de France. Comme à cet emplacement, se trouvait l'ancienne demeure bourgeoise d'un certain Charles Defrance, on en a tiré l'appellation pour ce lieu dit.

<sup>240</sup> Pour une histoire et des histoires de ce camp, on a lu Bidonvilles : Histoire et représentations in *Patrimoine en Saint Denis*, n° 20, Direction de la culture, du Patrimoine, du sport et des Loisirs, services du Patrimoine.



*« Les familles que j'ai rencontrées là-bas m'ont fait penser à la pauvreté de ma mère. Les enfants auraient pu être mes frères, ma sœur ou moi, quarante ans plus tôt ».*

*« D'emblée, j'ai senti que je me trouvais devant mon peuple. Cela ne s'explique pas, ce fut ainsi. Dès cet instant, ma propre vie a pris un tournant. »<sup>241</sup>*

Sans plus attendre, une de ses premières tâches est d'« organiser » ces 250 familles pour qu'elles constituent un Front qui ait une voix pour se faire entendre et se faire reconnaître leur droit à la dignité.

*« J'ai été hanté par l'idée que jamais ces familles ne sortiraient de la misère aussi longtemps qu'elles ne seraient pas accueillies dans leur ensemble, en tant que peuple, là où débattaient les autres hommes. Je me suis promis que si je restais, je ferais en sorte que ces familles puissent gravir les marches du Vatican, de l'Élysée, de l'ONU... »<sup>242</sup>*

Avec les familles, il crée une association : Aide à Toute Détresse qui naît en 1957. Des « amis » viennent le rejoindre, « ses premiers alliés », comme Mme Geneviève Anthonioz de Gaulle. Les autres, venus des horizons les plus divers, s'engageront dans ce que le Père Joseph appelle le volontariat permanent pour la reconnaissance en dignité des pauvres en toute égalité avec les autres.

C'est pourquoi, ne sachant que trop ce que la gratuité peut avoir d'attentatoire à la dignité, il préfère que les familles paient, mais à un prix adapté à leurs ressources.

*« Ce n'est pas tellement de nourriture, de vêtements qu'avaient besoin tous ces gens, mais de dignité, de ne plus dépendre du bon vouloir des autres ».*

Il tente de rendre l'espace plus digne d'un lieu d'habitation humaine et lance un programme de réalisation d'équipements collectifs : un jardin d'enfants et une bibliothèque ; une chapelle, mais aussi un atelier pour les jeunes et les adultes ainsi que des laveries et un salon de coiffure.

Et lorsqu'en 1966, les options de base de l'association sont levées, les familles de Noisy-le - Grand et toutes les autres ne sont plus un ramassis des cas sociaux, mais comme le voulait Joseph Wresinski, un groupe humain rassemblé et qui peut s'exprimer.

---

<sup>241</sup> Wresinski, J. (1983), *Les pauvres sont l'Église*, Paris, Éditions de Centurion p.68

<sup>242</sup> Ibid.

C'est pourquoi il propose que soit accolé à ATD, un nom significatif : Quart Monde, par analogie au « quatrième ordre », ces oubliés de la Révolution française, absents des états généraux où n'ont été représentés que les trois « ordres » (le clergé, la noblesse et le tiers-état).

Ils étaient donc, ceux du « quatrième ordre », des exclus du tiers État pour cause de pauvreté, parce qu'il fallait payer des impôts pour en être- ce qu'ils n'étaient pas en mesure de faire, eux les pauvres et les indigents.

C'est pour faire entendre la voix de ces exclus aux États Généraux de 1789 que Louis Pierre Dufourny de Villiers rédigea des cahiers du Quatrième Ordre.

Le projet du Père Joseph a donc pris corps avec un concept : des pauvres rassemblés comme porteurs d'une dignité humaine avec certes une identité historique, mais une identité au service du projet global de la société, un projet de société en somme.

Car, il s'agira du rassemblement des pauvres et des non-pauvres, tous ensemble engagés dans un même refus de la misère, dans une même lutte contre toutes les formes de pauvreté, ce qui relève d'un projet de société<sup>243</sup>.

En 2009, le conseil d'administration du Mouvement international ATD Quart Monde « a confirmé l'initiative prise par les membres du Mouvement aux Philippines de s'appeler « *All Together in Dignity* » et a décidé de donner au sigle ATD en français le sens de : « Agir Tous pour la Dignité ».

## - (§ 2) : Des médecins français chez les biafrais

Le Biafra de 1968 est lui aussi un réduit, rendu encore plus infernal, lorsque que cette petite région sécessionniste de l'est nigérian, peuplée surtout d'Ibos majoritairement chrétiens, fut encerclée par l'armée fédérale qui lui imposa le blocus, pilonnant et bombardant quasiment sans répit.

La population y meurt de faim, de maladies et de suites de ces incessants bombardements sur les civils.

---

<sup>243</sup> Pour la pensée spirituelle et théologique du Père Wresinski chez qui nous avons également trouvé « une théologie » de l'organisation, on a également lu : Wresinski J., (1986) *Paroles pour demain*, Paris : Desclée de Brouwer. Quant à sa biographie, on pourra lire Vos van Steenwijk, A (1989), *Père Joseph*, Paris : Éditions Quart Monde.

Les conditions de ceux qui survivent se dégradent de manière si brutale à partir de l'été 1968 que les événements du Biafra prennent un tour tragique à retentissement international.

En effet, leur médiatisation<sup>244</sup> émeut l'opinion internationale à un point tel qu'elle oblige la Croix Rouge elle-même à sortir pour la première fois de son périmètre habituel des missions, en acheminant et en distribuant vivres et médicaments aux populations civiles.

De leur côté, les organisations caritatives se lancent sur le terrain, le plus souvent en concurrentes qu'en partenaires coordonnant leurs actions, comme en témoignent les actions séparées du Caritas International et du Conseil International Œcuménique des Églises.

Ces deux organismes rivalisent en effet d'ardeur caritative, en organisant chacun des ponts aériens devant le blocus imposé par l'armée fédérale nigériane.

C'est dans ce contexte que 4 jeunes médecins français répondent à l'appel au recrutement des volontaires lancé par la Croix Rouge Française : Max Récamier, Pascal Grellety-Bosviel, Bernard Kouchner et Vladan Radoman.

Les deux premiers ont déjà travaillé en qualité de médecins volontaires avec le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) dans des zones de guerre comme le Bangladesh<sup>245</sup>.

Envoyés sur le terrain de guerre, ils seront pris dans l'étau de l'offensive de l'armée fédérale nigériane sur le territoire biafrais, ils seront des témoins oculaires des exactions et des massacres qui sont perpétrés jusque dans les hôpitaux en septembre 1968.

Des massacres et des exactions qui ont fait perdre la vie à des nombreux civils, dont deux membres de leur équipe médicale et deux missionnaires, sommairement assassinés.

De retour à Paris, deux de ces médecins français, Récamier et Kouchner, décident de témoigner pour que l'opinion internationale soit informée de ce qu'ils ont vécu, surtout en ce qui concerne le massacre des civils imputable, selon eux, au gouvernement du Nigéria et à la passivité de la Croix-Rouge qui n'a pas dénoncé.

---

<sup>244</sup> C'est surtout la couverture télévisuelle des événements qui produit ses effets, décuplés à l'échelle planétaire, dus au « choc » des images qui n'ont pas la même charge émotive qu'un reportage de presse écrite, comme celui, bien antérieur, du *Nouvel Observateur* malgré le « poids » de ses mots, comme ce titre « choc » : « Les juifs de l'Afrique ». Voir *Le Nouvel Observateur*, 14 février 1968.

<sup>245</sup> Cf. Vallaeys, A. *Médecins sans frontières : la biographie*, Paris, Fayard, 2004

Ils le font en deux temps : d'abord dans un article au Monde,<sup>246</sup> et ensuite dans une lettre ouverte aux chancelleries occidentales pour dénoncer « *la destruction systématique par des bombardements, le blocus économique utilisé comme moyen de guerre* » et demander que cesse le génocide du peuple biafrais.

Cette prise de parole signe une rupture avec l'esprit de Solférino, que va bientôt entériner la création de Médecins sans frontières en décembre 1971 à Paris et qui va également consacrer la genèse de l'humanitaire moderne, porté par la mobilisation médiatique et la volonté de témoigner, dont le Biafra constituera désormais le creuset.

De la sorte, cette bifurcation est encore aujourd'hui, aux yeux de beaucoup, un moment important dans la mesure où il a révolutionné la ligne *dunantiste* qui était la doctrine officielle d'intervention de la Croix-Rouge, basée sur des notions, jugées par certains « dépassées », de neutralité ou de respect des usages diplomatiques.

Mais, pour d'autres, l'épisode Biafrais participe du mythe de la création d'une organisation mythique<sup>247</sup>.

Revenant, bien des années plus tard, sur cet épisode de ses années « Biafra » Bernard Kouchner, n'a pas hésité à déclarer :

*« Les quelques médecins du Biafra hurlaient dans l'indifférence générale. Militant habitué aux rebuffades ou même stimulé par elles, je ne renonçais pas. Pour être admis dans les équipes du CICR, les volontaires acceptaient de ne jamais témoigner de ce qu'ils avaient vu au cours de leurs missions.*

*J'avais signé, je fus parjure. Dès mon retour en France, devant le peu d'échos de mes rencontres politiques, je créai un « Comité international contre le génocide au Biafra ». « Mon raisonnement était simple. Je n'acceptais pas de reproduire la faute du CICR qui, pendant la guerre de 39 - 45, n'avait pas dénoncé les camps d'extermination nazis. »<sup>248</sup>.*

---

<sup>246</sup> Bernard Kouchner, Max Récamier, « De retour du Biafra, deux médecins français témoignent », *Le Monde*, 27 novembre 1968.

<sup>247</sup> Voir, par exemple, Desgrandchamps, M. (2011). Revenir sur le mythe fondateur de Médecins sans frontières : les relations entre les médecins français et le CICR pendant la guerre du Biafra (1967-1970). *Relations internationales*, 146, (2), 95-108. doi:10.3917/ri.146.0095 ou, plus critique, Lavoine, Y « Médecins en guerre : du témoignage au "tapage médiatique" (1968-1970) », *Le Temps des médias* 1/2005 (n° 4), p. 118

<sup>248</sup> Kouchner, B. *Charité business*, Paris, Le Pré aux Clercs, Belfond, 1986, p. 216

En tous les cas, mythe ou réalité, la fondation de MSF pose le problème de logiques d'interventions des « Humanitaires » dont nous savons qu'elles connaissent des extensions de domaine à chacun des moments charnières rencontrés jusqu'ici.

Il s'agit des séquences qui vont de Henry Dunant à ces *French doctors* ; des victimes des violences de guerre aux victimes des violences sociales avec l'Abbé Pierre ; des victimes sociales aux victimes de toutes les détreesses avec le Père Wresinski.

Ce sont ces différentes logiques d'intervention qui seront abordées en guise de notation finale, en partant du moment initial avec la CICR et Dunant et du moment de rupture constitué par Médecins sans Frontières.

### **Notation conclusive : Les logiques d'intervention humanitaire**

A chaque fois, l'extension du domaine d'action s'est muée en extension du périmètre d'action et la stricte fixation du périmètre de l'humanitaire a fini par poser le problème des logiques d'intervention l'humanitaire, depuis son invention par Henry Dunant (§1) et sa rénovation par MSF (§ 2).

#### **(§ 1) : La logique dunantiste**

##### **i. Durant : la charité bien ordonnée commence par l'organisation**

C'est à Solférino que Dunant conçoit assez clairement ce qu'il convient de faire parce qu'il y dispose d'un laboratoire vivant (paradoxalement, constitué des morts gisant à terre et abandonnés) qui lui permet de voir de façon très pratique ce qu'il y a lieu de faire ou de ne pas faire.

En le suivant pas à pas sur le théâtre des opérations, tel qu'il relate les événements vécus et expose ses vues dans son livre, on peut dresser un portrait assez ressemblant d'un embryon de « doctrine de l'action ».

D'abord il commence par pointer les failles organisationnelles.

*« Ah ! combien eussent été précieux dans ces villes de la Lombardie une centaine d'infirmiers et d'infirmières volontaires, expérimentés et bien qualifiés pour une pareille œuvre ! Ils auraient rallié autour d'eux des secours épars et des forces disséminées qui auraient eu besoin partout d'une direction éclairée ».* SDS p.66

Ensuite il dévoile les ressorts de l'humanitaire et, surtout, la façon de rendre plus humains les chefs de guerre dont dépendent, non seulement les issues des guerres, mais le sort des hommes qui combattent, pris dans les tragédies dont ils ignorent bien souvent les tenants et les aboutissants. Il fait appel à Napoléon et à Marengo, par témoin oculaire interposé.

*« Après la bataille de Marengo », celle de 1800, qui fut loin pourtant d'égaliser en carnage la bataille de Solférino, Napoléon Ier éprouva un de ces sentiments soudains et puissants, étrangers aux conseils de la politique, supérieurs peut-être aux inspirations même du génie, un de ces sentiments, le secret des âmes héroïques, qui éclosent sous les regards de Dieu, dans les parties les plus hautes et les plus mystérieuses de la conscience ».* SDS p.73

Puis, il en vient à son idée d'œuvre à créer pour agir sur le terrain. Et pour cela, il faut savoir regarder l'horreur en face pour mieux la conjurer et s'inscrire dans l'élan humanitaire des illustres devanciers pour perpétuer leur mémoire (un certain Abbé de Saint Pierre est sur la liste, curieux apparemment offert par l'Histoire). Et le faire, c'est faire œuvre de civilisation et c'est rester fidèle à l'esprit du christianisme, les deux (le christianisme et la civilisation), inséparables dans son esprit sont tour à tour interpellés.

*« Mais pourquoi avoir raconté tant de scènes de douleur et de désolation, et avoir peut-être fait éprouver des émotions pénibles ? Pourquoi s'être étendu comme avec complaisance sur des tableaux lamentables, et les avoir retracés d'une manière qui peut paraître minutieuse et désespérante ? À cette question toute naturelle, qu'il nous soit permis de répondre par cette autre question : N'y aurait-il pas moyen de fonder des sociétés volontaires de secours qui auraient pour but de donner ou de faire donner, en temps de guerre, des soins aux blessés ! »*  
SDS p.77– 78 –

Enfin, les deux aspects primordiaux de l'œuvre sont énumérés :

*« 1° à apporter, d'accord avec les intendances militaires, c'est-à-dire avec leur appui et leurs directions au besoin, des secours et des soins sur un champ de bataille au moment même d'un conflit ; puis, 2° à continuer, dans les hôpitaux, ces soins aux blessés jusqu'à leur entière convalescence ».*

Dunant aborde les aspects matériels qui, pour importants qu'ils sont, ne surpassent pas forcément le dévouement qui compte tout autant.

Il peut alors exprimer sa conviction : *« l'auteur qui demeure plus que jamais convaincu que ces sociétés peuvent et doivent être créées »* SDS p.87

## - ii. Emmaüs et l'Abbé Pierre : la force de l'interpellation

On a généralement coutume de retenir de l'appel de l'Abbé Pierre du 1<sup>er</sup> février son aspect émotionnel et l'immense élan de solidarité et de générosité qu'il a suscité.

Mais cet appel peut s'analyser aussi en termes d'usage de l'interpellation comme mode d'action de type convictionnel.

Telle est désormais la façon de fonctionner de l'œuvre, à l'exemple de son Fondateur qui ne lança pas son fameux appel que dans le but d'interpeller pour susciter l'engouement du plus grand nombre, pressé qu'il était par l'urgence et la nécessité.

Car, il y avait, en effet, dans l'appel du 1<sup>er</sup> février, passant presque inaperçu, un « second appel » à « *quiconque dans le besoin* » de se sentir à l'avance aimé, attendu et prié d'entrer « *dormir, manger et reprendre espoir* ».

En 1949, un des premiers compagnon-chiffonnier d'Emmaüs, Georges un suicidé manqué est interpellé : « *Je ne peux rien te donner. Mais, toi qui n'as rien, au lieu de mourir, viens m'aider à aider* »<sup>249</sup>.

Telle est encore aujourd'hui la logique d'intervention de l'Association Emmaüs, assise sur cette référence fondamentale qui sert d'appui à ses prises de position : l'attention aux plus démunis qui ne dispense pas de les interpeller sur leur situation afin qu'ils construisent des solutions concrètes pour retrouver leur pleine capacité d'auteur et d'acteur de leur vie.

Tout en faisant son métier-historique et originel de récupération des plus fragiles et des désarticulés sociaux dont il constitue, le plus souvent, le dernier filet protecteur, « *notre métier c'est la rue* », Emmaüs invite les personnes à « *se réinscrire dans la vie sociale, d'être accompagnées pour pouvoir réexprimer un sens à leur vie et conquérir leur autonomie* ».

Ceci participe de la volonté de voir les personnes, munies de nouvelles forces, en capacité eux aussi de s'impliquer dans la lutte de ceux qui combattent la misère et l'exclusion.

En direction de la société et des pouvoirs publics, l'association « *revendique une action politique de défense des intérêts des personnes accueillies ou hébergées* ».

---

<sup>249</sup> Citation extraite, comme celles qui vont suivre, du document de présentation des Communautés Emmaüs, mis en ligne sur leur site : [www.emmaus.fr](http://www.emmaus.fr)

*Elle affirme publiquement sa vision pour combattre les causes de l'exclusion. Elle revendique des politiques publiques et des dispositifs cohérents pour une dynamique permettant d'aller 'de la rue à la vie ! »*

## **(§ 2) : Le « sans frontiérisme » de Médecins Sans Frontières (MSF)**

On peut nommer « sans frontiérisme » la philosophie d'intervention humanitaire « inventée » par Médecins Sans Frontières (MSF), dont on a montré plus haut que son creuset se trouvait au Biafra.

Une logique d'intervention qui, malgré les limites toutes juridiques du « sans frontières », n'en mise pas moins sur le primat de « l'humain ».

### **- i. sans frontières ou sans limites ?**

D'aucuns trouvent, avec le recul, que MSF a joué gagnant, en occupant ex nihilo un créneau urgentiste à l'époque peu prisé des autres intervenants, car investi soit à titre subsidiaire par ses concurrents anglosaxons, soit à titre principal par cette institution alors monopolistique qu'était le CICR<sup>250</sup>.

Gagnant parce qu'il y a eu stratégie de différenciation et que les faits lui ont donné raison rétrospectivement, ne serait-ce qu'en raison des « crises » majeures dans les pays en développement.

Sans revenir sur la rupture avec le CICR au moment des événements du Biafra qui, elle, n'obéissait pas à des mobiles stratégiques ou à des calculs de bazar « de la charité », il paraît plus intéressant d'interroger cette philosophie d'intervention *sansfrontiériste* de MSF au plan de l'évolution morale du concept et de celui qu'il contenait en germe.

Que peut bien signifier l'idée d'ingérence humanitaire civile, induite par ce sansfrontiérisme de MSF ? Et que Quéinnec, l'auteur de l'étude qui vient d'être citée, considère comme « *l'axiomatique d'une théorisation conséquente et influente de l'aide d'urgence en situation de crise humanitaire internationale* ».

---

<sup>250</sup> Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution. *Revue française de gestion*, 177, (8), 83-94. doi :10.3166/rfg.177.83-94.



En d'autres termes, comment passe-t-on des frontières comme seuls obstacles à lever en matière humanitaire à l'humanitaire qui ne doit connaître aucune frontière ?

Force est de reconnaître que plus de quarante ans après Biafra, le droit d'ingérence humanitaire n'a pas su s'imposer ni dans les textes ni dans les esprits.

Ceci est d'autant plus avéré que ce droit n'a pas été inscrit dans l'arsenal juridique international, malgré les propositions des uns et des autres- diplomates, universitaires et humanitaires de terrain- lors des nombreux débats soulevés sur le sujet.

L'ONU a même voulu revisiter la notion de souveraineté mais s'est heurté à celle des Etats, surtout les plus puissants d'entre eux.

Bien plus, au plan des esprits, l'inexistence d'une société civile internationale forte qui fasse entendre la voix d'une « opinion internationale » n'a pas été pour aider les humanitaires à pouvoir prendre à témoin le monde, les nations dites civilisées, comme ce fut le cas au Biafra, au Chili ou en Tchétchénie.

Ce repli sur soi, cette indifférence n'est pas de nature- cela a été maintes fois critiqué et dénoncé- à fonder une communauté des destins de l'humanité.

## - **ii. L'être humain avant tout**

Les fondateurs de MSF avaient en tête la conviction que tous les êtres humains ont le droit de recevoir des soins médicaux, quels que soient leur sexe, leur race, leur religion, leurs croyances ou leur appartenance politique, et que ce droit aux soins l'emporte sur le respect des frontières nationales.

Ce qui se joue en ce moment en Méditerranée, avec ces crises migratoires d'une ampleur inégalée, est de l'ordre de cette tension entre ceux qui veulent défendre à tout prix ce principe faîtier du droit humanitaire -le principe d'humanité- et les autres qui pensent que les époques ont changé, que les menaces sont là et bien réels et qu'il faut faire preuve de...réalisme.

D'un côté, ceux qui sont convaincus que, dès qu'il y a atteinte à l'humanité, la réalisation de leur propre « *humanitas* » leur commande d'agir, quel que soient les parcours des concernés, pris individuellement ou considérés collectivement ; de l'autre ceux qui pensent que le tri est nécessaire entre les vraies « atteintes », secourables et les pures « feintes », reléguables.

Au fond, la morale humanitaire adjacente à la raison humanitaire, est quelque part solitaire comme l'est l'ingérence humanitaire.

Mais, tant qu'il y aura des hommes ou des femmes qui ne pourront regarder d'autres hommes et femmes être en péril ou périr en mer, quel que soit le motif pour lequel ils en sont arrivés là, une certaine morale sera peut-être sauvée...

Tout ceci montre bien toute la complexité du domaine de l'humanitaire tant dans les enjeux qui le traversent que dans les dispositifs à l'aide desquels il lui faut structurer son action.

Ces dispositifs revêtent des formes, des modalités, des modèles et des structures si diverses que cette complexification elle-même (objet de la présente section) requiert une cartographie des organisations caritatives et humanitaires étudiées pour en exposer les propriétés communes sans omettre d'en montrer les différences.

#### **I.2.4.8. Section 8 : Une approche typologique**

Le terme même de typologie qui contient le vocable « type » implique une certaine distinction à établir entre des êtres, des choses ou des faits et renvoie à l'idée de classer.

Certains y verraient même un trait inhérent à l'esprit humain, porté « naturellement » à tout appréhender au moyen des catégories et des caractérisations.

En sciences humaines, les chercheurs à leur quasi-unanimité sont d'accord pour situer « le moment » de l'introduction de la typologisation dans leurs disciplines aux alentours des années 1921, avec la parution de l'ouvrage de Carl-Gustav Jung sur les *Types psychologiques*.

Dans cet ouvrage, Jung a été le premier à proposer une modélisation du fonctionnement psychologique des individus sur la base des différences de leurs types psychologiques.

Depuis, les « types » ont été importés dans les autres sciences sociales, en ce compris les sciences de gestion.

C'est dans cette optique que nous croyons l'exercice typologique, tel qu'effectué ici, non seulement réalisable mais nécessaire comme outil de synthétisation des caractéristiques de notre objet de recherche et, partant, comme modalités à travers lesquelles les organisations dont nous avons tenté la conceptualisation peuvent être rendues visibles.

Après avoir justifié la nécessité de notre essai typologique (**sous-section 1**), nous en fournirons l'essentiel des résultats sous forme d'un tableau reprenant notre proposition (**sous-section 2**).

#### **I.2.4.8.1. Sous-section 1 : De la nécessité de l'exercice typologique**

Notre approche ontologique et historique essentielle des entreprises de conviction nous a permis d'en livrer une vision théorique à travers leurs raisons d'être et les principes éthiques à la base de leur fondation.

Ce sont là autant des traits spécifiques et des propriétés constitutives de leur identité particulière, justificatives de leur catégorisation comme entités particulières.

Dans notre construction de cette typologie, nous avons tenu à satisfaire aux exigences des principes, désormais admis par des nombreux auteurs en sciences de gestion eu égard aux résultats féconds de leurs travaux.

Lesdits résultats étant devenus comme des références (et considérés comme telles) en la matière (§1)<sup>251</sup>, ces principes généralement admis ont guidé notre démarche (§2).

#### **(§ 1) : Des principes et des références considérées**

L'introduction des typologies dans les sciences de gestion ne s'est pas faite sans débat conceptuel, l'unanimité n'ayant pas été acquise dès le départ.

Ainsi, il y avait trois typologies généralement acceptées, s'agissant surtout des comparaisons entre organisations dans les recherches en entrepreneuriat, élaborées respectivement par : Burns et Stalker (1996), Miles et Snow (1978) et Mintzberg (1979).

Mais un certain consensus s'est établi autant sur leur utilité que le sur le vocable de configuration, utilisé par Mintzberg, et dont les bases théoriques ont été jetées dans son ouvrage, devenu une référence classique<sup>252</sup>.

On peut retenir de la typologie de Mintzberg les cinq configurations de base qu'il a élaborées pour catégoriser la plupart des organisations : la configuration entrepreneuriale, la configuration mécaniste, la configuration professionnelle, la configuration divisionnalisée et la configuration adhocratique ou innovatrice.

---

<sup>251</sup> Nous avons trouvé l'essentiel de ces principes et ces références dans un cours du Professeur Desreumaux sur *La typologie des organisations*, donné à l'Université de Lille, accessible sur [bricks.univ-lille1.fr/M20/cours/co/chap02\\_04\\_02.html](http://bricks.univ-lille1.fr/M20/cours/co/chap02_04_02.html)

<sup>252</sup> Mintzberg, H. (1979). *La structuration des organisations*, Paris : Pearson.

Comme l'a montré Desreumaux (dans le cours cité), Mintzberg a introduit dans ses analyses une sixième dimension configurationnelle des organisations, relative aux croyances et aux modes d'action et de pensée partagés par les membres de l'organisation.

Ceci l'a amené à faire passer le nombre de configurations de cinq au départ à sept, avec désormais deux autres configurations : l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

La première-la missionnaire- est définie comme celle « où la culture constitue l'élément clef et où le contrôle est essentiellement normatif » et la seconde comme celle « où les jeux politiques entre participants dominent le fonctionnement de l'organisation ».

Les principes et les références étant posées, la démarche suivie peut être précisée.

## **(§2) : Notre démarche**

Tout en nous inscrivant dans cette tradition bien reçue en théorie des organisations, nous nous sommes appuyés sur nos propres prémisses et sur certains acquis de notre travail de création de connaissances.

L'intérêt de la démarche est de contribuer à une esquisse de systématisation permettant de situer les entreprises étudiées par rapport aux autres formes d'organisation, en un moment « propice », soit l'étape de notre étude théorique où il était assez aisé d'en saisir l'essentiel, car leur nombre n'était pas encore élevé, malgré la complexité des enjeux qui les traversait et la complexification de leurs dispositifs.

C'est précisément sous cette complexité et cette pluralité relative des organisations à catégoriser que l'on a recherché les caractéristiques essentielles, issues de notre théorisation de la réalité historique, pouvant leur servir de critères de classification dans la relative hétérogénéité, répétons-le, qui est la leur.

Née donc de la réflexion de l'enquête historico-théorique, la présente construction typologique précède celle qui naîtra des données de l'enquête empirico-critique.

Dans cette mesure, elle peut être comprise à la fois comme un moment conclusif de la théorisation et comme un préalable à l'opérationnalisation.

Tel est le sens dans lequel nous avons effectué l'exercice ayant abouti à la présentation de la proposition ci-dessous.

#### **I.2.4.8.2. Sous-section 2 : La proposition typologique**

Les résultats de notre essai de typologisation sont donc regroupés dans un tableau qui synthétise les principales caractéristiques des entreprises telles qu'analysées jusqu'à cette étape.

On en fera deux brefs commentaires, l'un introductif, en guise de liminaire au tableau typologique proposé (§1) et l'autre conclusif, à titre de considérations finales (§2).

##### **(§ 1) Liminaire**

En inventoriant, on obtient trois grands sous-ensembles et deux principales configurations dans lesquelles, en raison de la prégnance des croyances religieuses chrétiennes, la prééminence de la configuration missionnaire est assez clairement établie.

Une bureaucratie professionnelle est présente de façon notable avec des tâches qui requièrent une certaine expertise : enseignement et santé principalement.

S'agissant de l'enseignement, une place à part doit être faite à « l'intérieur de la mission » à la « logique enseignante » (professionnelle) qu'inaugure le collège jésuite avec le *ratio studiorum*.

Le *ratio studiorum* qui innove en instaurant une vision « systémique » de l'institution scolaire : la division en classes, en degrés, en disciplines, en grilles horaires, en durée et en contenus des programmes...

Enfin, apparaît le modèle politique des organisations, centré sur les jeux d'alliances et les stratégies d'influence au sein des rouages et appareils idéologiques d'Etat.

Ci-dessous, le tableau schématisant notre proposition typologique.

**Tableau 3 : Une typologie des entreprises de conviction**

Convictions	Raison d'être valeurs	Exemples	Figures Fondatrices	Configuration
<b>Spirituelles</b> <b>Religieuses</b>	Contre la pauvreté pour l'inclusion Gratuité, don, Bienfaisance ; Altruisme, Humanisme	Mont-de-Piété Collèges jésuites Confr de la Charité Soc. de St Vincent de Paul. Œuvre 1 <sup>ère</sup> Comm Croix Rouge Emmaus ATD Quart Monde	Bernardin de Terni St Ignace de Loyola St Vincent de Paul Fr.Ozanam Abbé Roussel Henri Dunant Abbé Pierre Père Wrezinski	Missionnaire Professionnelle Charismatique.
<b>Philosophiques</b> <b>Spiritualistes</b>	Fraternité Liberté Humanité	Soc.Philantropique Ligue des Droits de l'Homme ; Ligue de l'Enseignement		Missionnaire
<b>Politiques</b> <b>Idéologiques</b>	Conquête du pouvoir/Laïcité	Soc.Philantropique Parti Radical		Politique

## § 2 Quelques considérations finales

En distinguant, grosso modo, entre les convictions religieuses, philosophiques et spiritualistes et, enfin, politiques et idéologiques, on a affecté la configuration missionnaire principalement aux entités dont les convictions étaient d'essence religieuse.

En nous inspirant de Rhenman (commenté par Desreumaux), on peut le justifier par le fait (déjà abondamment analysé dans bon nombre des pages précédentes) que lesdites entités ont des buts institutionnels différenciés :

- soit, ils sont situés à l'intérieur de l'Institution-Eglise dont elles ont emprunté le système des valeurs et « la mission » vis-à-vis du monde (cas des Collèges jésuites, des Monts de Piété franciscains) ;
- soit, ils sont portés par les instances directionnelles et institutionnelles, elles-mêmes promotrices des valeurs chrétiennes issues de ladite Institution-Eglise (Henri Dunant avec la Croix Rouge ; Ozanam avec la Société de Saint Vincent de Paul ou l'Abbé Roussel avec les Apprentis d'Auteuil).

On peut, bien évidemment, ajouter les figures de l'Abbé Pierre et du Père Wrezinski.

C'est ainsi que dans ces organisations, leurs buts organisationnels vont s'identifier et s'enraciner profondément, au moins à leurs débuts, dans les croyances religieuses chrétiennes, singulièrement catholiques, au titre de différenciation éthique.

Ce « sens de la mission » est d'abord insufflé par les fondateurs, figures charismatiques, puis entretenu et transmis par les premiers compagnons, suiveurs et autres héritiers à des stades ultérieurs de développement de la mission, notamment par des mises en récit de l'organisation, de ses figures et de ses mythes fondateurs (histoires de l'organisation).

Pareillement, la configuration missionnaire a été aussi accolée aux entités dont les convictions sont issues des idéaux et valeurs « philosophiques » de liberté (à l'égard de tous les « dogmes », notamment religieux) et d'égalité (entre tous les hommes).

En effet, le sens de « la mission » est également élevé dans ces organisations issues de la Philanthropie dite libre, mission toute laïque conçue par leurs directions institutionnelles fondatrices (une « cléricature laïque ») comme alternative à la mission chrétienne de bienfaisance.

S'agissant du modèle politique, sa présence est attestée, comme on l'a montré dans l'analyse des réseaux maçonniques, avec toute une activité politique développée au sein de ces réseaux.

Cette activité se poursuivra, lors de la naissance des partis politiques, avec une stratégie de l'osmose spécialement adaptée, telle que l'a adoptée le Parti Radical qui a pu servir de courroie de transmission des idéaux maçonniques dans une combinaison productive du politique de type « jeu entre pairs ».

Il faut enfin noter que, comme tout cadre de ce genre, le tableau typologique proposé présente certes quelque intérêt, mais également d'évidentes limites.

L'intérêt de la démarche a déjà été précisé, à savoir parvenir à une catégorisation des entreprises étudiées par rapport aux autres formes d'organisation, grâce à une présentation de leurs caractéristiques essentielles, sous la complexité des enjeux qui les traversent et la complexification de leurs dispositifs.

Parmi les limites, il suffit d'observer qu'il n'y a pas ici un cadre explicatif global et généralisable, mais simplement un schéma de compréhension d'un état des lieux particulier.

## **Conclusion de la 1ère partie**

Cette rétrospective à portée historique et théorique aura permis de mieux comprendre non seulement le contexte de la naissance des organisations qui sont l'objet de notre travail, mais également le problème éthique fondamental qui s'est posé à leurs fondateurs et que se sont posé leurs fondateurs.

Par différents éclairages que nous avons tenu à fournir, il a été possible de passer en revue aussi bien les objets eux-mêmes que les structures adoptées et les processus appliqués, car il fallait impérativement restituer le contexte et la dynamique dans lesquels se constituait et évoluait ce type particulier d'entreprise.

Sans fétichisme des origines aucun, mais dans une démarche- logique - consistant à commencer par le commencement, on a pu situer le moment constitutif de ces entreprises (et de l'entreprise moderne) à l'orée de la Renaissance, lors d'une séquence, trouvée après périodisation, où de commercial le capitalisme devint bancaire.

En cette séquence historique, les entreprises financières commencèrent à se constituer, bien que ce ne fût pas sous le nom d'entreprise (le vocable n'était pas encore usité), encore moins de conviction.

Ces entreprises bancaires et commerciales (et d'assurances) fonctionnaient alors selon la toute nouvelle rationalité induite par la vie des affaires qui nécessitait le calcul rationnel, le commerce et les affaires qui se faisait de plus en plus loin, au-delà les mers et surtout par mers, ayant imposé la prise de risque et sa nécessaire couverture.

Avec cette nouvelle morale de profit, l'église dut réagir en défenseur des pauvres, des gens, des pauvres gens, d'abord de manière répressive à l'encontre des usuriers jugés responsables de l'exclusion financière des plus démunis.

Par la suite, l'Eglise dut agir de manière plus conciliante avec des outils pastoraux nouveaux et une entreprise de moralisation doctrinalement plus adaptée et pratiquement plus engagée, étant donné qu'elle est passé elle-même (en tout cas via certains membres de sa cléricature) d'une certaine emprise morale sur la société à une entreprise morale au sein de la société.

Il lui fallait agir de la sorte, car l'ordre social qu'elle avait contribué à mettre en place avait volé en éclat, l'ordre marchand se dressant en face, charriant avec lui d'autres valeurs que les siennes, charriant une autre mentalité, principalement celle liée à la marchandisation.



On assista alors aux débuts du « triomphe » de l'argent, désormais considéré comme toute autre marchandise et qui - déjà- contenait les germes de son règne qui deviendra effectif bien des années plus tard.

C'est dans ce contexte que s'est posé le problème des fondements et des finalités propres de ces organisations à naître (ou plutôt à faire naître).

Ce qui, forcément, remettait en question le modèle des autres organisations et structures, naissantes ou existantes, et réinterrogeait les fondements mêmes du vivre ensemble, de l'agir ensemble ou, plus exactement, de l'agir entrepreneurial dans un ensemble sociétal.

Ce contexte, en soi un moment historique particulier à même d'être isolé et étudié, a pu en même temps procurer l'opportunité de saisir ce qui pouvait être constitutif des liens entre religion (et particulièrement la religion chrétienne) et gestion des organisations.

C'est pourquoi, d'ailleurs, notre projet qui porte sur la question de savoir ce que « organiser selon les convictions sous la forme entrepreneuriale veut dire » ne pouvait en aucune manière faire l'impasse sur le substrat éthico-religieux des entreprises de conviction.

Plus, puisqu'il était question d'éthique, dès le départ de notre recherche, nous ne pouvions pas ne pas prendre toute la mesure de ce qui a constitué plus qu'un tournant éthique, à savoir un certain ordre éthique élaboré à la Renaissance grâce à l'apport de la doctrine humaniste, compte tenu de ce certaines valeurs marchandes jugées positives.

Ce qui était, somme toute, une voie de l'aménagement, préparée du reste par les prises de position morales de certains hommes d'Eglise comme Bernardin de Sienne, bientôt suivi par des théologiens et des canonistes, dont le discours consistera non plus à diaboliser le gain mais à y voir un signe de bénédiction de Dieu.

Moyennant cette attitude conciliante, les marchands sauront donner des gages de bonne foi avec des donations et des legs et les hiérarchies ecclésiastiques pourront poursuivre dans la voie d'une pastorale aménagée tendant à l'acceptation et du métier de marchand et de la personne du marchand.

Temps des affaires et temps de l'Église finiront aussi par converger, même si ce n'était pas pour les mêmes raisons, le marchand le trouvant par exemple précieux pour son assimilation à l'argent, le clerc y trouvant matière à méditation morale à cause de sa fugacité.

Cependant, l'Église ne se départit point du primat de l'humain sur le profit, point central de son éthique, dont elle n'a cessé d'assurer la défense et la promotion face aux défaillances morales de l'entreprise capitaliste, déjà pointées dès sa naissance.

Ceci favorisera grandement la naissance des premières entreprises de conviction sous l'angle d'une convention alternative au modèle de la firme axée sur le profit, avec des profils éthiques assez nettement dessinés.

Ce sont ces profils éthiques, autant dire des prémisses éthiques, qui étaient les leurs à leur naissance qui nous ont permis d'entrevoir les premiers éléments pouvant servir à une définition de l'entreprise de conviction (voir ci-dessus p.163, dans le récapitulatif du Titre 1, consacré à l'Histoire et aux histoires des prototypes de l'entreprise de conviction).

Reprenant lesdits éléments, nous voulons ici moins énoncer lexicalement les termes qui pourraient servir de définition de l'entreprise de conviction, comme le ferait le lexicologue, que tenter d'élaborer une démarche définitoire.

Surtout, avec les éléments définitionnels qui pourront ainsi être formulés, le premier problème, « *théorique, lexical terminologique, le plus évident et le plus immédiat* » de l'entreprise de conviction dont nous nous sommes saisis au seuil de cette recherche (en introduction générale p.21) pourra recevoir quelques éléments de solution.

Cela dit, il nous faudra aussi voir ce qu'il en est du second problème que nous avons également posé au seuil de la présente recherche.

Ce problème concernait la situation de l'entreprise de conviction considérée comme offreur, des biens et services à l'instar de toute autre entreprise.

Une situation tout en tensions en raison de la mise desdits bien et services « *sur les marchés dont la finalité est plus en adéquation avec les buts de l'entreprise privée, axée sur le profit* » que les leurs, qui ont leurs assises sur des valeurs éthiques, constitutives de leur raison d'être.

Il y aura aussi lieu de considérer les objectifs-généraux, ambitieux même- que s'était assignés cette recherche, le tout premier étant celui de lier l'organisationnel et l'institutionnel dans l'étude de l'entreprise de conviction, ambition générique que suggère bien l'intitulé même de la thèse.

Un second objectif – plus ambitieux encore- était, vu l'urgence et la nécessité, de contribuer à la constitution des savoirs propres à l'entreprise.

Ceci étant préalablement posé, il sera exposé successivement nos réponses et nos contributions par rapport aux problèmes que nous nous sommes posés et aux objectifs que nous nous sommes assignés.

### **Les contours notionnels d'une démarche définitoire de l'entreprise de conviction**

Une démarche de cette nature a l'avantage d'offrir un contenu sous forme de discours à même d'offrir des repères notionnels suffisamment pertinents pour repérer l'entreprise de conviction à travers ses fins principales, éthiquement parlant.

Bien plus, avec une telle approche définitionnelle, les entreprises de conviction pourront être détectées plus aisément.

En tous les cas, celles qui feront l'objet de notre étude empirique, en seconde partie de la recherche, n'en sauront que mieux appréhendées, ces éléments substantiels de définition découlant des résultats théoriques, déjà obtenus et mis en exergue, servant de repères assez sûrs.

Il sied de retenir, de prime abord, qu'à l'actif d'une entreprise de conviction, il doit y avoir un modèle économique humain et une éthique concrètement incarnée comme signifié essentiel.

Ceci a comme corollaire que les points d'ancrage éthique doivent exister comme fondement (ou base fondatrice) d'une entreprise de conviction, dans son essence et son existence d'être organisationnel, gage de son enracinement moral quant au primat à accorder à l'humain dans l'activité économique.

En synthétisant, l'on peut avancer que :

L'entreprise de conviction apparaît comme une entité dont les valeurs fondatrices constitutives-inspirées des convictions des fondateurs ou des dirigeants, transmises et/ou entretenues par eux, informent le gouvernement d'un entreprendre de la bienfaisance.

Elle est, dans cette optique, une entité créée pour engager une action collective économique, d'alternative à des logiques utilitaristes, visant à faire le bien des gens, préférentiellement tout humain dans le besoin, atteint dans son humanité ou privé de ses besoins fondamentaux. Ce qui passe par la satisfaction des besoins humains indispensables et par la facilitation de l'accès à ceux-ci, moyennant une contribution acquittée par le bénéficiaire ou tout tiers (personne ou institution) en capacité de le faire.

En définitive, pour une entreprise de conviction, la nature économique des activités qu'elle a à mener ainsi que les impératifs liés aux conditions de production des biens et services qu'elles génèrent sont acceptés, mais de manière non économiciste<sup>253</sup>, c'est-à-dire sans que, pour autant, il leur soit accordé un primat quelconque, la dénégation de tout profit abusif étant affirmée, ancrage éthico-économique de leur genèse oblige<sup>254</sup>.

Cet essai de définition nous paraît être de nature à apporter des éléments de solution au tout premier problème que cette recherche se proposait de résoudre, tant il s'est posé dès le départ, relativement aux contours et tensions notionnels des concepts-référents de son sujet et de son objet.

Reste à aborder les aspects relatifs à leurs implications pratiques. Ce sera la matière des prochains chapitres de la seconde partie de la thèse.

### **Entreprise de conviction et marché**

Le second problème que nous avons à traiter est relatif à la tension entre l'éthique ancrée de l'entreprise de conviction et la finalité de profit, une des lois du marché, réputée antinomique à sa logique d'utilité sociale.

A cet égard, il y a lieu de répondre qu'un début de résolution de cette tension peut être trouvée dans son acceptation des conditions économiques de production des biens et services à mettre sur le marché, sans pour autant céder sur la dénégation de tout profit abusif.

Cependant, il faut noter qu'en cohérence avec la position théorique adoptée au départ en guise d'hypothèse, l'entreprise de conviction a partie liée, comme on l'a vu précédemment et abondamment, avec l'économie morale, comme construction éthico-économique appliquée au fonctionnement de la vie économique, telle qu'elle a d'abord apparue à l'époque carolingienne et réapparue à la Renaissance.

---

<sup>253</sup> Pesqueux (2010) note que pour certaines entreprises, comme l'hôpital, la mission qui lui est propre et la manière de la réaliser sont dans une perspective où les caractéristiques économiques restent au deuxième plan. Pesqueux, Y, (2010), Institution et organisation. Hal-00510877, p. 1-3

<sup>254</sup> Nous avons montré (supra p 83-84) l'importance et la place éminemment centrales, dans ledit ancrage éthico-économique, de la notion et des modalités du juste profit-*foenus*- donc « moral » opposé au profit indu-*turpe lucrum* - « immoral ». Il y a donc plus qu'une nuance entre ce constat et celui de Pascale Moulévrier qui, pour son analyse « de l'histoire particulière » du Crédit Mutuel, parle d'une « institution qui a réinventé à travers le siècle son identité paradoxale de banque fondée sur la dénégation du profit ». Profit tout court. Cf. Moulévrier., *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel, de l'Église au marché*, op.cit.

Ceci nécessite donc que toute la vie économique soit morale, que le marché le soit, que toutes les transactions marchandes aient un ancrage moral. Toutes choses, par ailleurs souhaitées, mais non encore rendues effectives à cause des environnements (économique, politique, social et culturel) qui ont changé du tout au tout. Nous y reviendrons.

C'est dire qu'un marché spécifique du non marchand n'existe pas encore, à notre entendement, quand bien même certains travaux actuels cherchent à assimiler la production « ordinaire » des organisations caritatives à des *charity products*.<sup>255</sup>

### **Des aspects organisationnels et institutionnels de l'entreprise de conviction**

Un de nos tout premiers objectifs était l'entreprise de conviction, tant du point de vue organisationnel qu'institutionnel, projet que l'intitulé même de la thèse situe bien.

A ce sujet, il nous faut affirmer que les éléments définitionnels qui viennent d'être formulés ci-haut invitent à prendre la mesure de la dimension organisationnelle de ces espèces d'entreprise, étant donné qu'elles se donnent à voir comme une action collective organisatrice d'activités et comme lieux d'exercice desdites activités (Pesqueux 2008, citant Hatchuel 2002).

Les mêmes éléments montrent qu'il y a autant « de l'organisationnel » repéré que « de l'institutionnel » décelé dans ces espèces d'entreprises, double caractère qui leur provient de leur genèse, en perspective chrétienne, d'œuvre caritative instituée d'abord (à la suite de « l'acte » d'institution des sept diacres, comment montré plus haut) et organisée ensuite selon les modalités les plus diverses.

Cette institutionnalisation étant en quelque sorte consubstantielle à leur constitution comme action collective organisée, les œuvres caritatives issues et inscrites dans cette tradition diaconique (le collège jésuite et le Mont de Piété, comme prototypes) ont par la suite été insérées comme organisation économique dans des institutions aujourd'hui pluriséculaires.

---

<sup>255</sup> Tels les travaux de Marie Christine Paquier qui, dans sa thèse de doctorat en sciences de gestion déjà citée (CNAM 2015), s'inscrit sans ambages dans le « *champ de recherche en marketing* » car, selon elle, il est possible « *de considérer les produits monastiques comme des charity products* ».

Car, les congrégations religieuses dont on peut dire qu'elles ont traversé des siècles comme peu l'ont fait<sup>256</sup> sont elles-mêmes insérées dans une institution plus large : l'Eglise Catholique<sup>257</sup>.

Ce qui tend à montrer que, institution sociale cardinale ou pas, l'entreprise n'est institution qu'à un niveau infra institutionnel, celui de l'organisation, car un des résultats théoriques de cette recherche est de l'avoir repéré comme élément d'une super structure institutionnelle englobante.

Le caractère ancré de la double dimension- institutionnelle et organisationnelle- de cet agir entrepreneurial au service du bien de tous est donc assez bien établi.<sup>258</sup> l'ambition générique de notre projet- satisfaite.

Ce faisant, nous avons ainsi pu éviter la critique mintzbergienne que cite Pesqueux à l'appui de la sienne, ayant admis, dès le seuil de notre recherche, l'entreprise « *comme le spécimen central de l'action économique* », tout en cherchant néanmoins, dans une perspective historique, de visibiliser et de mettre en exergue une forme atypique d'entreprise, souvent ignorée dans les décomptes habituels des organisations (voir infra p.13 et 14).

Cette critique est celle d'accorder la primauté, dans les sciences des organisations, à l'organisation et à la réification de celle-ci « *dans une dimension ahistorique, réductrice aussi bien de leur diversité 'formelle' que de leur nature institutionnelle et politique* »<sup>259</sup>.

Ceci permet à Pesqueux de montrer tout l'intérêt que l'on peut accorder à la perspective néo-institutionnelle<sup>260</sup> qui, enrichie de la contribution du doyen Hauriou, est d'un grand apport pour aborder « *au-delà du marché et de l'autonomie de l'agent organisationnel, la pluralité de leurs motifs d'actions au-delà de la seule rationalité instrumentale dans un contexte où l'institution est vue comme 'environnement' politique, culturel, cognitif, dans le cadre d'un horizon temporel plus 'long' que celui de l'organisation* ».

---

<sup>256</sup> Pesqueux parle de « l'obstination dans l'institution » Pesqueux, Y, (2010), Institution et organisation. hal-00510877 p.2

<sup>257</sup> On ne peut manquer de faire, ici, le rapprochement avec le propos du même auteur sur l'emprunt « *à des ordres réguliers (églises, hôpitaux, écoles) dans une architecture de sanctuaire, mêlant ainsi en quelque sorte sacré et profane* ». ibid., p.22

<sup>258</sup> Pesqueux (ibid., p.7) note fort à propos que « *l'acception donnée ici à l'institution est caractérisée par le fait qu'elle se définit comme ce qui participe à la réalisation du 'Bien Commun'.* »

<sup>259</sup> Ibid.p.8

<sup>260</sup> Ici, il s'appuie sur Desreumaux pour « *son argument théorique* » et pour « *la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes* ». Réf : Pesqueux, Y, (2010), Institution et organisation, doc.cit. p.12 ; Desreumaux, A. (2004), La théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris.

Une position formulée afin de n'oublier, ni « *les institutions pour se focaliser sur le pouvoir et les acteurs* » à la Crozier et Friedberg (1977) ni « *les acteurs dans une perspective holiste* » à la Meyer et Rowan. Ce qui, au total, « *offrirait alors une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel* »<sup>261</sup>.

On rejoindrait ainsi la perspective de Coriat et Weinstein, *Les nouvelles théories de la firme* (1995) qui citent parmi les exigences auxquelles doit satisfaire toute grille théorique qui veut contribuer à une théorie « complète » de la firme, à savoir une approche de l'entreprise « *sous sa double dimension d'organisation et d'institution* ».

Pour notre modeste part, et dans la perspective qui est la nôtre, nous voulons retenir qu'entreprendre selon les convictions, c'est instituer et organiser une œuvre pour des préoccupations qui dépassent celles -égoïstes- de l'individu singulier pour concerner-dans une vision altruiste- tout humain, tout l'humain et l'humain tout entier (Pesqueux parle des fins supérieures et de contenu à donner au Bien Commun).

### **Jalons pour une critique de la raison entrepreneuriale**

Un second objectif -ambitieux- de notre projet était, vu l'urgence et la nécessité, la constitution des savoirs propres à l'entreprise qui, selon Pesqueux (2008), est un problème qui se pose prioritairement en termes épistémologiques étant donné que, à ses yeux, « *c'est le plus souvent un corpus de techniques utilitaires applicables aux entreprises- dans une perspective technicienne- qui tient lieu de sciences des organisations* ».

En accord avec lui qui postule l'existence des caractéristiques de ce qu'il nomme une « Raison organisationnelle », nous pensons que les caractéristiques discernées à travers la perspective historico-théorique adoptée pour notre conceptualisation des entreprises de conviction peuvent, ayant interrogé des fondements théoriques des univers de pensée et de valeurs ayant prévalu dans le passé, contribuer à ranimer l'émergence d'une raison entrepreneuriale.

Une telle raison entrepreneuriale devrait, indubitablement, commencer par établir des principes premiers de toute connaissance sur et pour l'entreprise, pouvant servir d'objet d'étude pour les épistémologues des sciences de gestion.

Critique de la raison entrepreneuriale, devrait-on dire, étant donné qu'il s'agit fondamentalement de la question de savoir ce que l'on peut considérer comme relevant de

---

<sup>261</sup> Id, p.17 et 18

science dans les sciences de gestion. Et ce simple énoncé paraîtrait d'une ambition démesurée, à nous même le premier, si nous n'étions assurés de trouver quelque abri derrière les propos de nos épistémologues, dont Alain Charles Martinet, Yvon Pesqueux, Romain Laufer ou Armand Hatchuel, pour se limiter à notre domaine franco francophone.

Car malgré notre ambition, notre apport sur la base de nos travaux est de bien fort modeste portée. N'ayant pas en vue d'esquisser l'esquisse d'une conceptualisation nouvelle, ni de proposer les voies et moyens de recherche pour y parvenir. Pas davantage n'entrent dans nos intentions la formulation et l'exposition de quelques vues théoriques de quelque nature que ce soit.

Plus modestement, nous voulons nous inscrire dans la voie de la nécessité d'un retour critique de la connaissance qui semble acquise- et/ou est considérée comme telle- sur elle-même, sur son objet et ses conditions de création et de validité.

C'est ce à quoi, d'ailleurs, invitent Alain-Charles Martinet et Yvon Pesqueux (2013) qui en appellent à une épistémologie soutenant une recherche en gestion « *lucide et critique* » sur « *ce qui se fait* » et puisse aider à élaborer « *ce qui n'existe pas encore* ».

Plusieurs autres auteurs ont également traité des enjeux liés à la constitution de ces bases épistémologiques des sciences de gestion, indispensables pour affirmer son identité comme discipline et comme connaissance.

On peut citer Cohen qui avait déjà (1996) perçu lesdits enjeux épistémologiques et, partant, avait posé la nécessité pour le chercheur d'être équipé de « *principes et de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à leurs démarches plus de cohérence et de rigueur* ».

Or, jusqu'ici, ce qui a tenu lieu de tels principes, c'est une logique ou une rationalité managériale, inspirée de la rationalité instrumentale des ingénieurs et des économistes dans un « *mouvement circulaire entre ce qui se vivait à l'intérieur de l'entreprise et ce qui se concevait sur l'entreprise, en dehors de l'entreprise* », avec comme principe premier, cardinal, l'efficacité (Le Texier, T. (2011)<sup>262</sup> qui cite entre autres Gulick (1936, p. 192) « *L'efficacité est le premier*

---

<sup>262</sup> Cf. Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale. *Revue de philosophie économique*, 12 (2), 53-85.



*principe cardinal de la gouvernementalité managériale* » « le “bien” élémentaire de la science de l’administration, qu’elle soit publique ou privée, pour reprendre les termes d’un célèbre penseur du management ».

Efficacité pour organiser, contrôler et disposer des savoirs ; efficacité pour produire avec et selon des résultats prévus.

Des logiques managériales, attachées à des rationalités marchande, capitaliste et instrumentale, qui « consacrent largement une conception technicienne de l’entreprise, dans laquelle l’élément moral est absent ».

C’est surtout l’idéologie du managérialisme « qui va tout à fait de pair avec le néo-libéralisme et souligne très fort l’intérêt des forces du marché » dont, selon Le Texier, les premières formalisations remontent au triomphe du management industriel des débuts du vingtième siècle.

Eu égard à tout ce qui précède, l’approche ontologique de l’entreprise et la vision téléologique de l’entreprise de conviction qui ont été les nôtres dans ce travail permettent un abord et une conception de l’entreprise comme système vivant humain.

En effet, comme système humain fait par les hommes et pour les hommes, avec des buts qui les dépassent, l’entreprise se doit de faire système social au moyen des organes de coordination formant un tout cohérent.

Dans cette optique, la contribution à apporter est moins une théorie « complète » et unifiée de la firme telle que souhaitée par Coriat et O. Weinstein (voir supra) que des matrices conceptuelles d’une raison entrepreneuriale alternative au managérialisme.

Un managérialisme vu par d’aucuns comme étant sans bases étymologiques et épistémologiques certaines, n’ayant pour lui que le principe d’efficacité de la rationalité instrumentale et les visions technicistes et utilitaristes pour servir de fondement de la connaissance.

Aussi, les résultats de cette recherche invitent -ils à prendre en considération les valeurs principielles que les entreprises de conviction ont en partage, celles de répondre aux besoins humains, à la fois comme productrices des biens et services et créatrices d’utilités sociales.

Des valeurs principielles qui permettent d’assumer aussi bien le principe de l’efficacité que celui de la pertinence sociétale, de prendre en compte autant la responsabilité juridique que la responsabilité morale.

Dès lors, la logique marchande n'est pas la seule à considérer, celle, téléologique, des fins et supérieures et des impératifs sociétaux majeurs devant aussi valoir et servir des principes et des logiques qu'il est possible de tenir en même temps.

Il s'agit donc d'un matériau conceptuel de base apporté en dépassant les frontières épistémologiques traditionnelles et en important les cadres théoriques des autres sciences humaines et sociales, surtout ceux qui sont issus des disciplines- juridico- canoniques et théologico-pastorales- rarement convoquées dans les travaux en sciences de gestion.

Et ce faisant, nous sommes à l'intérieur de notre objectif qui consiste à contribuer au renouvellement des approches théoriques et à signaler les pratiques entrepreneuriales susceptibles d'induire des nouveaux régimes de conception de connaissance et de création de connaissances.

C'est là que l'on peut trouver l'une des retombées épistémologiques essentielles de notre réflexion théorique.

Dès lors, les prémisses clés de la rationalité et des logiques d'action- nos deux entrées pour interroger l'entreprise comme organisation et institution- (instrumentalisme, analyse coût-avantage pour la maximisation des récompenses globales et égoïsme)<sup>263</sup>, ne sont pas à considérer comme les seuls possibles.

Car, une alternative à cette rationalité instrumentale a été non seulement pensée, doctrinalement parlant, mais également reçue une traduction pratique avec, comme nous l'avons exposé plus haut, la rationalité téléologique des œuvres de la tradition diaconique catholique, orientée vers les fins dépassant l'individu singulier, des « fins supérieures ».

Toutes ces considérations, dans le sens des Fondateurs de ces œuvres, étaient constitutives d'idéaux supérieurs à réaliser et de mission à accomplir au titre de réparation des atteintes survenues à l'homme et à la société.

Autant des catégories justificatrices et légitimatrices en elles-mêmes, lesquelles peuvent donner sens au concept de « raison d'être » de l'entreprise, retenu dans le rapport Sénart-Notat.

---

<sup>263</sup> Voir par exemple l'accord que Coenen-Huther dit avoir trouvé, en cela, entre Rule, Campbell et Boudon qui, « *traitant de la théorie du choix rationnel comme une branche de l'individualisme méthodologique a ajouté l'égoïsme comme postulat* », selon cet auteur qui précise que « *la position de Boudon signifie qu'il y a d'autres options que la théorie du choix rationnel qui sont propres à l'individualisme méthodologique et d'autres aussi qui lui sont étrangères* ». Réf. Coenen-Huther, J., Les sociologues et le postulat de rationalité », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLVIII-145 | 2010, mis en ligne le 01 mars 2013, consulté le 14 janvier 2018. URL : <http://journals.openedition.org/ress/735> ; DOI : 10.4000/ress.735

En effet, les auteurs de ce rapport appréhendent ledit concept dans la perspective d'une approche plus large des finalités de l'entreprise par rapport au marché, telles celles qui ressortissent « *aux attentes de toutes les parties impliquées dans le pacte entrepreneurial* »<sup>264</sup>.

De même, comme le note Coenen-Huther (2013, déjà cité en n.237 ci-dessus), « *la rationalité est une notion relative : relative eu égard aux aspects formels de la situation et relative eu égard aux caractéristiques de l'acteur. Dans cette perspective, la motivation à agir peut-être la promotion d'intérêts – même s'ils ne sont pas toujours de nature économique – ou, au contraire, le respect désintéressé d'une valeur* ».

### **Première vérification de l'hypothèse**

En sus des problèmes théoriques que nous sommes posés au départ de notre recherche, nous avons pris une position théorique de départ en guise d'hypothèse, à savoir la spécificité de l'entreprise fondée sur les convictions comme forme d'organisation à dimension éthique ancrée.

Il était alors posé, dans cette hypothèse, que « lorsqu'elle est fidèle à ses valeurs originelles de sens du bien commun (voire l'intérêt général), du don et du gratuit, possède une compétence distinctive pour créer un modèle d'organisation des échanges non dictée par les injonctions du marché ».

La validité conceptuelle de cette hypothèse paraît, ici également, vérifiée, au moins en sa première branche, dans la mesure où, comme on s'était engagé à le faire, les raisons d'être et l'éthique fondamentale de ce type d'organisation ainsi que les besoins qu'il veut satisfaire pour remplir sa mission ont été recherchés, trouvés et exposés.

Ainsi, lorsque l'on considère précisément la genèse de deux modèles éthiques analysés, on ne peut manquer de constater que l'entreprise de conviction a partie liée avec l'économie morale, comme construction éthico-économique influencée par la doctrine chrétienne et appliquée au fonctionnement de la vie économique, telle qu'elle a d'abord apparu à l'époque carolingienne et réapparu à la Renaissance.

Ceci permet de comprendre la sorte d'impasse dans laquelle peut se trouver l'entreprise de conviction sur ce plan, étant donné que ce qui était possible dans des contextes qui étaient ceux

---

<sup>264</sup> Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, (2018), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail., disponible sur [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

de ses antécédences historiques n'est plus guère possible dans la situation actuelle de « désencastrement » de l'économie et de l'éclatement de l'offre religieuse devenue plurielle, état des choses que traduisent bien les notions de sécularisation et de laïcité.

C'est pourquoi, il nous faut également chercher à vérifier la seconde branche de notre hypothèse qui posait que la fidélité des entreprises étudiées à leurs valeurs originelles de sens du bien commun (voire de l'intérêt général), du don et du gratuit à même de leur conférer une compétence distinctive. Et ce, pour créer un modèle d'organisation des échanges non dictée par les injonctions du marché.

Ceci nous imposera de comprendre et d'expliquer l'écart qu'il semble avoir entre la promotion d'une éthique mise en avant comme leur activité essentielle, appréhendée comme ayant une spécificité morale impliquant le respect d'impératifs supérieurs, et les logiques des conventions consacrant l'entreprise privée et le marché.

Il nous reste donc à rechercher, dans la réalité actuelle, quelles sont les organisations qui s'inscrivent dans une perspective de l'entreprendre du bien faire en faveur des gens.

Dans cette optique, nous tenterons de comprendre ce qui permet que leurs convictions constitutives, portées et/ou transmises par leurs fondateurs et/ou dirigeants, qu'elles soient affichées ou pas et quel qu'en soit la dénomination (caritative et/ou humanitaire ou ni l'une ni l'autre), ne restent pas au stade de l'énoncé mais soient traduites en actes, à travers une action en mesure d'atteindre ses buts avec pertinence.

Aussi, les éléments de compréhension et d'explication pourront-ils être fournis à l'aide des développements théoriques auxquels nous sommes parvenus au terme de cette partie de la recherche à caractère historico-théorique. Laquelle s'est avérée, de ce point de vue, nécessaire et indispensable, si l'on veut bien considérer qu'elle a précédé et préparé son indispensable prolongement empirique.

Car toute rigueur des termes, notre thèse aurait pu s'achever ici et ainsi, ayant répondu aux questions contenues dans le sujet et contribué à une démarche définitoire de l'objet de la recherche ainsi qu'à son apport dans l'ordre de connaissance.

Il nous aurait cependant manqué un savoir de la réalité et de la substantialité, c'est-à-dire les modalités d'une réelle expérience du réel de ces entreprises sur des terrains plus actuels, ce qui constitue à n'en point douter un autre mode de connaissance accessible.

Un mode de connaissance qui consiste à accueillir le réel qui se présente, ce que d'aucuns n'ont pas manqué de nommer le réalisme bergsonien en l'opposant à l'idéalisme kantien.

D'ailleurs, n'est-il pas tout indiqué ici d'écouter Goethe, à travers son Faust blasphémant ostentatoirement et allégrement les Saintes Ecritures, spécialement cet incipit de St Jean « *Au commencement était le Verbe* » en le réécrivant à sa façon « *Au commencement était l'action* » ?

Car, Goethe, au fond, veut inviter à toujours vouloir compléter tout savoir théorique, incapable à lui seul de saisir toute la « force formatrice » de la Nature, le terrain où git véritablement le réel.

A notre travail théorique, nous avons donc donné un prolongement empirique dont nous escomptons les résultats en termes des bénéfices à obtenir et des enseignements retenir.

C'est donc sur le terrain actuel des organisations telles que spécifiées ci-haut que la recherche se poursuivra, pour donner ainsi ledit prolongement empirique aux vues théoriques déjà formulées, à travers des perceptions des phénomènes perceptibles.

Dans cette perspective, les éléments définitionnels procurés aideront à fournir des solides appuis à ce travail de terrain.

Telle est la principale visée de cette seconde partie de cette recherche.

Deuxième partie :  
Des perceptions de l'entreprise de conviction

## **Une phénoménologie spécifique**

Dans cette seconde partie de la recherche, nous voulons donc donner, comme cela vient d'être dit et répété, un prolongement empirique aux propositions théoriques que nous avons pu formuler dans le premier volet du travail.

Il importe donc de descendre dans les lieux concrets d'activités de certaines entreprises qui ont été, au préalable, repérées et identifiées comme relevant de la catégorie entreprise de conviction et, ensuite, retenues en vue d'une investigation de leurs pratiques concrètes à l'aide d'une étude de terrain.

Ainsi, l'on peut passer du conceptuel au réel par des observations qui ont pour objectif principal de saisir lesdites pratiques dans leurs contextes d'action, qu'elles émanent des acteurs ou de leurs parties prenantes.

Dans cette optique, compte tenu de certaines de ces données théoriques issues du travail de conceptualisation, notre attention observante se portera de manière privilégiée sur les aspects éthiques des réalités et des activités et de la réalité de ces activités.

## II.3. Titre 3 : Des spécifications

Cherchant à saisir le propre d'une forme d'entreprise particulière, il était légitime de recourir à cet autre mode de connaissance qu'est la perception des réalités, laquelle consiste à appréhender concrètement un objet et non plus le « penser » par abstraction pure. Cependant, comme pour la construction de l'objet, le problème de la saisie desdites réalités se pose, ici aussi, avec acuité.

A écouter Watzlawick, l'assurance qu'a le chercheur de l'existence des réalités, au moment de son entrée sur son terrain, est déjà un acte inconscient d'invention de sa part<sup>265</sup>.

Or, il paraît établi que la perception ouvre à une connaissance directe de la réalité. Etant donné qu'elle s'obtient essentiellement par une démarche au terme de laquelle les objets se présentent à l'observateur comme « en chair et en os ».

C'est là que Russel introduit une différence entre la connaissance par accointance et la connaissance par description, celle-là étant une connaissance par perception directe, face à l'objet, tandis que celle-ci est indirecte, en l'absence de l'objet, par pure reconstitution et reconstruction.

Bergson, quant à lui, privilégie la contemplation, à la façon de l'artiste dont le regard posé sur le réel est désintéressé ou à la manière dont le visiteur de musée regarde une œuvre d'art. N'étant pas sommés l'un et l'autre de trouver des choses, de quoi satisfaire leurs intérêts, ils voient plus de choses et, surtout, ils voient ce que n'importe qui peut voir et a déjà vu sans qu'il y ait prêté plus d'attention que cela<sup>266</sup>.

Ayant à investiguer des terrains très particuliers, il nous fallait donc, comme Bergson y invite, y descendre autant avec des outils de recherche classique qu'avec tout ce que notre champ perceptif peut avoir de richesse.

Aussi, avons-nous dégagé des résultats de notre réflexion théorique, au lieu d'énoncés généraux, un ensemble des thèmes de référence suffisamment précis et à même de constituer des points d'entrée sur terrain et des matières spécifiques à observer.

---

<sup>265</sup> Watzlawick, P., (1988) (éd.) : *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Contributions au constructivisme*, traduit de l'allemand par Anne-Lise Hacker, Paris : Éditions du Seuil.

<sup>266</sup> Lire Bergson, H., (1896), *Matière et mémoire*. Nous nous sommes référé à l'« Edition du centenaire », PUF, 1959 (édité par André Robinet, avec une préface de Henri Gouhier). Bergson est, ici, on ne peut plus leibnizien, comme la suite de notre propos tentera de le montrer : voir spécialement infra p.216.



Cette observation se fera en lien avec la partie de notre hypothèse qui reste à vérifier, à savoir la fidélité des entreprises étudiées à leurs valeurs originelles et leur compétence distinctive pour créer un modèle d'organisation des échanges non dictée par les injonctions du marché.

Ceci situe le travail d'investigation dans l'explication, répétons-le, de l'écart qu'il semble avoir entre la promotion d'une éthique mise en avant en tant qu'activité essentielle de l'entreprise de conviction (appréhendée comme ayant une spécificité morale impliquant le respect d'impératifs supérieurs) et les logiques des conventions consacrant l'entreprise privée et le marché.

Mais, pour avoir une explication des choses et la fournir, il faut au préalable en avoir une compréhension aussi approfondie que possible.

Aussi, dans cette optique de vérification empirique de ce que ces organisations disent être et dans laquelle les données de terrain constitueront une sorte de mesure de ce qu'elles sont effectivement et de ce qu'elles font réellement, la compréhension des univers mentaux des acteurs et leur traduction en comportements sera-t-elle principalement recherchée.

Dans cette perspective, il paraît indispensable d'adopter un point de vue de l'observateur qui postule moins la rationalité des acteurs que la cohérence de leurs faits et gestes, même ceux jugés à priori irrationnels.

Cohérence que Coenen-Huther (2013 et 1998), fort des acquis de ces observations de terrain, croit possible de trouver dans toute « *séquence comportementale parfaitement cohérente, impliquant une relation logique entre buts et moyens* ».

Faut-il encore, pour ce faire, qu'on en ait une notion de portée plus large, en en faisant un outil d'observation aussi bien des situations dites rationnelles que des états (sentiments, émotions) impossibles à « *traduire en raisons bien élaborées* »<sup>267</sup>.

Au total, en raison de la nature toute particulière de notre terrain, la présentation générale qui doit en être faite (**chapitre 5**), comme celle des résultats issus des enquêtes et observations qui y ont été effectuées (**chapitre 6**) ne peuvent l'être que de manière spécifique.

---

<sup>267</sup>Coenen-Huther, J, (2013, déjà cité en n. 237) et (1998), Formes et ambiguïtés de la compréhension en situation d'observation, *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CIV, 1998, pp. 77-96.

## **II.3.5. Chapitre 5 : Présentation des terrains**

Nous commencerons d'abord par proposer une présentation globale de toutes les organisations qui feront l'objet d'investigation empirique (**section 9**) avant de procéder à celle, plus individualisée, de chaque cas rentrant dans cette collection des cas à investiguer (**section 10**).

### **II.3.5. 9. Section 9 : Des justifications et des objectifs**

Avec cette présentation générale, nous voulons en fait esquisser notre plan d'accès général au terrain : en justifiant nos choix quant aux terrains sélectionnés, aux difficultés rencontrées à certains endroits et aux moyens mis en œuvre face à certaines contraintes, d'une part (**sous-section 1**) et, de l'autre, en précisant les thématiques principales et subsidiaires sur lesquelles porteront l'essentiel de nos investigations (**sous-section 2**).

#### **II.3.5.9.1. Sous-section 1 : Des Justifications**

Par éclectisme et nécessité, nous avons été amenés à travailler sur des terrains de nature et de dimension différentes, en multi-terrain en somme (§1), ce qui a nécessité l'adoption d'une approche compréhensive adaptée (§2)

##### **(§ 1) : Une recherche multi-terrain**

Le fait que notre terrain était constitué de plusieurs entités à investiguer, les unes différentes des autres, ne se justifie pas uniquement par la nécessité du dépassement du cas unique-explication trop convenue- même si tel a été d'ailleurs notre lot une bonne partie du temps de cette recherche doctorale. Et ce, en nous focalisant sur l'École Provence -collège jésuite de Marseille comme seul terrain de recherche, situation que l'on a « trainé » jusqu'en deuxième année de thèse.

En effet, qu'il y a-t-il de commun entre un collège jésuite marseillais (mon premier terrain) et la Fondation Grameen Bank du Crédit Agricole ? Et entre cette Fondation de banque située dans la proche banlieue sud de Paris et la Fondation pour l'Innovation Politique, sise rue de Grenelle, au cœur de Saint Germain des Prés ?

De même, qu'est ce qui peut bien rapprocher une petite entreprise de Micro-crédit d'une commune « urbano-rurale » de Kinshasa du Collège Jésuite de la même ville, située elle en zone résidentielle, dans le « périmètre des institutions », quasiment à égale distance de la Résidence du Nonce apostolique et de la Présidence de la République ?

D'emblée, il importe d'affirmer que par terrain ou travail de terrain, nous entendons non seulement les lieux où s'effectuent les activités des organisations objet de nos investigations.

De ce fait, il s'agit, certes, d'espaces d'observation privilégiés pour les chercheurs en gestion, mais auxquels il convient également, à notre sens, d'adjoindre l'environnement de ces lieux d'activité des organisations ainsi que la présence observante du chercheur comme observateur en ces divers endroits.

En démultipliant ainsi l'objet d'enquête empirique, il n'était visé ni une quelconque représentativité, ni un quelconque échantillonnage (lequel de toute façon n'aurait pas pu passer l'épreuve de qualification, statistiquement parlant) mais une multi prise (donc en situation de multi-terrain), relativement aux trois profils convictionnels mis en évidence par l'analyse historico-théorique, préalablement menée : caritatif, humanitaire et politique.

Il s'agit donc d'un éclectisme de nécessité, lié au dimensionnement (tout théorique, il faut en convenir) dicté par le terrain lui-même.

Ceci nous a conduit à effectuer des passages d'un espace à un autre, d'une configuration entrepreneuriale à une autre, nous imposant de circuler fréquemment entre Paris et Marseille ; Paris et Kinshasa ou Paris et Lille.

Nous voulions, de cette manière, observer au fur et à mesure les entreprises choisies, tantôt dans une perspective comparative, dans un cas, tantôt pour interroger des pratiques différenciées dans tous les autres<sup>268</sup>.

## - (§ 2) une approche compréhensive adaptée

Plus, ces divers terrains étant encore peu étudiés en sciences de gestion, n'offrant pas, pour ainsi dire, des précédents et des référents qui auraient pu être d'un précieux appui.

Nous avons donc, de ce point de vue, été confronté en quelque sorte à un immense défi empirique à relever, du fait de cette absence de corpus antérieur.

---

<sup>268</sup> Dans leur introduction au dossier thématique qu'ils ont coordonné, dont références ci-dessous, Michaël Meyer, Adeline Perrot et Isabelle Zinn, soulignent « *l'émergence de travaux qui combinent plusieurs sites. Ils tendent à éclairer un aspect commun aux différents sites et/ou à souligner différents aspects d'un même phénomène* » « Entre ambition « tout-terrain » et impossible ubiquité : les ethnographes en mouvement », *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, L'enquête ethnographique en mouvement : circulation et combinaison des sites de recherche, mis en ligne le 13 novembre 2017, consulté le 27 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/6521>

On a dû, dès lors, concevoir une approche compréhensive consistant à mettre en évidence les caractéristiques des données recueillies auprès des acteurs en situation.

C'est ici, comme annoncé précédemment, qu'en guise de méthode, on a ajouté à l'arsenal classique (questionnaires, entretiens et observations) des échanges informels, surtout en Afrique où la conversation est tout un art, plus prisé que les entretiens (même semi-dirigés) au formalisme parfois contraignant<sup>269</sup>.

Dans ce contexte tout particulier, le recueil d'anecdotes, l'observation des « bizarreries » d'une situation ; l'inattendu d'une autre, voire le hasard, le silence même, peuvent toujours vouloir dire quelque chose.

Sur certains terrains, on a rencontré des problèmes d'accès, comme au Crédit Municipal de Paris où après deux échanges de courriels et deux visites, le travail lancé n'a pu se poursuivre et se conclure, la Direction ne pouvant (ou ne voulant) pas nous faciliter l'accès aux bénéficiaires.

La même difficulté a été rencontrée à la Fondation Grameen Bank du Crédit Agricole où, après mes entretiens (un oral et deux écrits) avec le Directeur Général, j'ai souhaité poursuivre mon enquête auprès de leurs partenaires basés à Kinshasa, aux fins de comparaison avec l'organisme de Micro crédit « suivi » déjà sur place.

Le Directeur avait marqué son accord et nous avait mis en contact avec leurs responsables « Afrique » qui, par inertie ou par craintes « *de divulgation de certains chiffres* », n'ont pas cru utile de donner suite aux recommandations que j'avais déjà obtenues de la part de leur Directeur Général.

Ce qui était à justifier l'ayant été, il reste à préciser les objectifs de cette recherche empirique.

#### **II.3.5.9.2. Sous-section 2 : Objectifs**

Puisqu'il s'agissait de descentes sur les terrains d'un certain nombre d'entreprises de conviction, la recherche de la cohérence entre nos propres résultats théoriques et les faits observés ainsi que les données recueillies était l'objectif principal de ce travail de terrain.

---

<sup>269</sup> Il nous est plusieurs fois arrivé, malgré toutes les assurances données, de devoir donner des assurances à des personnes que j'interrogeais sur leur budget de ménage en fin de mois, afin de mesurer leur degré d'aisance ou, au contraire, celui de « sacrifice » consenti pour « honorer » leur quotité mensuelle de remboursement : « *Ce que ce que vous écrivez, vous n'allez pas le répéter au gestionnaire ?* ».

Subsidiairement, il était également poursuivi comme but de rechercher la cohérence dans les comportements, lors des moments à consacrer à l'observation des acteurs et de leurs pratiques.

Tel était donc notre objectif générique (§ 1), lequel a guidé les thématiques sur lesquelles ont porté nos investigations (§ 2).

### **(§ 1) Un objectif générique : la recherche de la cohérence**

L'acception de la cohérence que nous avons ici, s'agissant des logiques d'acteurs dont nous avons fait une de nos entrées pour la descente sur terrain, ressortit moins aux raisons bien élaborées que peuvent invoquer lesdits acteurs à l'appui de leurs actes qu'à la mise en évidence d'une relation logique entre leur comportement et les buts de leur organisation.

Nous avons pris appui sur nos développements théoriques qui ont montré, de manière générale, que les entreprises de conviction ont leurs origines et leurs finalités enracinées dans la notion de bienfaisance, leur ancre depuis la constitution de leurs prototypes à la Renaissance, jusqu'à des types plus contemporains.

Aussi, avons-nous voulu focaliser notre enquête (introspective ?) sur des cohérences possibles entre les schèmes de cette pensée de bienfaisance et les « praxis » des différents acteurs rencontrés sur terrain.

Plus, il nous fallait également relever d'autres caractéristiques, relativement à leur modèle éthico-religieux et éthico-économique porté par les convictions charitables et humanistes, voire humanitaires les portant vers les communautés humaines.

Somme toute, la matière à saisir était finalement de l'ordre de la traduction des convictions en actes (par conversion des « discours » en actions concrètes) telle que mise en œuvre dans la vie de ces entités organisationnelles, créés pour une mission (et investies dans cette mission) d'assistance aux démunis et aux exclus que produisent les fabriques d'exclusion des entreprises dont elles veulent constituer des alternatives crédibles.

Dans cette optique, il s'agira de comprendre par quelles modalités opératoires concrètes lesdites entreprises peuvent exister ici et maintenant dans la société d'aujourd'hui, après celles qui ont leur mode d'existence, tel que l'étude de leur parcours historique a pu le révéler.

Deux thématiques aideront à structurer les investigations, l'une contenant des énoncés à caractère général, applicable à tous les cas, l'autre concernant plus particulièrement et spécifiquement le cas comparé de deux collègues jésuites, deux cas à part.

## **(§2). Thématiques d'investigation (générales et spécifiques)**

De manière générale, et puisqu'il s'agit d'entreprise, il y avait tout lieu de rechercher l'aspect « entreprise » desdites entités, principalement les combinaisons de facteurs dans leur activité productive, bref la structuration de leur offre par rapport à la demande sociale.

De même, puisqu'il est question des convictions, notions à priori insaisissables, il nous fallait comprendre comment elles sont affichées et/ou assumées, ainsi que les principes éthiques qui les soutiennent.

S'agissant plus spécialement de deux collèges qui font partie de notre « collection de cas », l'objectif a été d'étudier le modèle d'éducation religieuse qui y est mis en œuvre, ses dispositifs et ses acteurs.

C'était la manière qu'il nous a semblé la plus commode possible à adopter, relativement à la mission et à la raison d'être de l'école confessionnelle catholique, dont le caractère pastoral est censé informer tout son projet éducatif, lui-même réputé être à valeur ajoutée sociale, conformément à ses fondements éthiques originaux.

Il y a lieu de noter que les collèges jésuites, appelés aujourd'hui établissements ignatiens jouissent d'une indépendance fonctionnelle au niveau de chaque province, des provinces qui ne sont pas toujours à l'échelle d'un pays (celle du Congo, par exemple, regroupant plusieurs pays d'Afrique Centrale).

Cependant, ces établissements restent toujours des entités organisationnelles de la Congrégation Jésuite. Laquelle est elle-même une organisation englobée dans une institution plus large : l'Église Catholique.

Ainsi, en observant leur offre d'éducation religieuse par une analyse empirique des contenus des enseignements religieux associés, on a voulu se donner les chances de mieux comprendre la fonction du « religieux » dans une institution scolaire confessionnelle catholique et sa profondeur sociale.

Cette option était levée dans une perspective de comparaison des processus de transmission des enseignements religieux, à l'œuvre sur les deux collèges et sur deux sites différents -Marseille et Kinshasa- à partir de bases confessionnelles et congréganistes communes.

Il s'est donc agi, ici, d'une tentative d'élaboration d'un modèle pratique de compréhension des convictions en situation organisationnelle, nous devrions dire en situations organisationnelles, tant nous avons plus d'un cas à traiter, qu'il nous faut présenter successivement ci-dessous.

### **II.3.5. 10. Section 10 : Les cas, au cas par cas**

Tout en respectant le principe de l'individuation et l'individualité de chaque cas à étudier, par souci de commodité et d'une certaine logique qui n'est pas que de présentation, mais aussi de rapprochement faisant sens, nous regrouperons les cas choisis par deux et en deux blocs : d'une part, les deux collèges jésuites, cas à part (**sous-section 1**), les deux entités de microfinance et les deux associations de l'autre (**sous-section 2**)

#### **II.3.5.10.1. Sous-section 1 : Les deux collèges**

Comme déjà indiqué, les deux collèges jésuites retenus, le collège Boboto de Kinshasa (§1) et l'Ecole-Provence de Marseille (§2) feront l'objet d'une étude de cas comparée.

##### **(§1) Le collège Boboto de Kinshasa**

C'est à la rentrée scolaire d'octobre 1937 que le Collège St Albert ouvre ses portes à Léopoldville, le Gouverneur Général de la colonie du Congo-belge ayant obtenu, à sa demande, des autorités belges l'envoi de trois prêtres jésuites pour y ouvrir un collège.

Son accès est réservé exclusivement aux enfants de colons belges puis aux enfants des autres expatriés européens, pas tous catholiques, car il devait accueillir des enfants bloqués au Congo avec leurs parents à cause de l'entrée en guerre de plusieurs pays européens en ces débuts de l'été 1940.

C'est à cause de l'arrivée de ce nouveau public que le collège est débaptisé une première fois pour prendre le nom plus neutre et moins connoté religieusement- d'Albert 1er, le Roi des Belges d'alors, et non plus celui de son saint patron : Saint Albert.

Des débuts de la guerre en 1940 jusqu'à la fin des hostilités en 1945, le collège connaît un développement spectaculaire.

En effet, devant s'agrandir afin de disposer des places suffisantes pour tous les élèves d'origine européenne, bloqués au Congo belge et ne pouvant rallier l'Europe en raison de la guerre qui y sévissait, il atteint le chiffre de 216 élèves accueillis en cette année 1945, dont 123 à l'école primaire et 93 à l'école secondaire.

Lors de la rentrée scolaire 1954-55, les premiers enfants des congolais autochtones (au nombre de six) sont admis dans les mêmes classes que les 515 élèves européens inscrits au Collège Albert 1<sup>er</sup>.

En 1973, le Collège est débaptisé une seconde fois sur décision du Bureau Politique du parti unique du Général Mobutu qui veut « *éradiquer tous les symboles, vestiges et relents du colonialisme à jamais soldé* ».

Il prend alors son nom actuel de Collège Boboto qui signifie « la Paix » en lingala, langue parlée dans tout l'ouest congolais et dans une partie du Congo-Brazzaville, le Congo d'en face.

L'Administration du Collège comprend :

Une Direction, « un Recteur Chef d'Établissement, assisté d'un Directeur des études et d'un Conseiller Pédagogique. Il est assisté d'un Directeur des études, d'un Conseiller pédagogique ; d'un directeur de discipline, d'un directeur d'internat et de discipline »<sup>270</sup>.

Chaque direction d'école primaire (EP1, EP 2 et EP 3) et de secondaire (ou cycle long) a à sa tête un Directeur Titulaire, un Directeur Adjoint et un Professeur de relève (Surnuméraire),

Le corps professoral compte quinze professeurs pour quinze classes.

*« L'effectif moyen annuel des élèves est de 560 par direction. La durée des études au cycle primaire est de six ans. La tranche d'âge des élèves du primaire va de 6 à 14 ans. Les six années sont couronnées par un Certificat du Ministère de l'Éducation Nationale qui donne accès aux études secondaires ».*

C'est alors que les élèves autorisés à poursuivre leur scolarité au Collège passent du petit Collège au grand Collège où ils commencent leur première année des « humanités » autour de l'âge de 12 ans, généralement. « *Une attestation spéciale de la Compagnie de Jésus leur est octroyée, comme signe distinctif de stimulation* ».

A ce niveau des humanités (secondaire), l'enseignement général dure six années sanctionnées par le Diplôme d'État (baccalauréat congolais) qui permet l'accès à l'Université et aux études supérieures.

---

<sup>270</sup> Données disponibles sur le site du Collège Boboto : [www.collegeboboto.org](http://www.collegeboboto.org)



Là aussi, comme au niveau du « primaire », un « *Diplôme de l'Association des Pères de la Compagnie de Jésus est octroyé aux meilleurs élèves, comme « signe distinctif de stimulation et d'accès aux institutions supérieures et universitaires jésuites ».*

## **(§ 2) L'École Provence (Marseille)**

Les Jésuites peuvent attester de leur présence à Marseille dès les années 1617, avec la première résidence de la Compagnie occupée par deux Pères.

Mais il faudra attendre 1727, l'année où l'Évêque de Marseille, Monseigneur de Belsunce, obtint la création d'un Collège jésuite, qui sera supprimé vingt ans plus tard, à la suite de la suppression de la Compagnie de Jésus elle-même.

En 1873, un nouveau collège de 31 élèves appelé Externat Saint-Ignace est ouvert, suivi d'un second à la rentrée 1877, avec 16 Pères et plusieurs Frères Jésuites. Mais, avec le décret de Jules Ferry supprimant les congrégations enseignantes, l'ouverture ne sera effective qu'en 1880.

En 1901, avec le Ministère Combes, les Congrégations sont une nouvelle fois dissoutes et leurs biens saisis. Mais, au Collège Saint-Ignace, « *des prêtres diocésains s'offrirent et la vie continua* », bien que les biens demeurassent, en principe, confisqués.

Par la suite, le Collège Saint-Ignace dut évacuer les locaux de son site de la rue Saint-Sébastien. C'est alors que les amis et les anciens trouvèrent un local, rue des Princes (aujourd'hui rue Stanislas Torrens).

Un bâtiment voisin était occupé par une certaine "École de Provence" dont le directeur céda les droits et l'Externat Saint-Ignace devint l'École de Provence.

En 1921, "Provence" s'installait à Saint-Geniez, Boulevard Émile Sicard, son emplacement actuel<sup>271</sup>.

L'Administration de l'établissement comprend :

Une Direction : Une Directrice Chef d'Établissement pilotant les services tels que : l'Intendance, la Pastorale, l'Informatique, les Laboratoires, le CGE et la Préfecture etc.

Le corps professoral compte 92 Professeurs pour 18 classes.

---

<sup>271</sup> Des données plus actuelles sont disponibles sur le site du collège : [www.ecoledeprovence.fr](http://www.ecoledeprovence.fr)

Après cette présentation de la catégorie spécifique des cas à part, celle de ceux qui font partie à part entière de la « catégorie générale » de la « collection » peut être envisagée.

#### **II.3.5.10.2. Sous-section 2 : Les deux organismes et les deux communautés**

Les deux organismes de microfinance sont tous les deux soutenus par deux entités françaises intervenant « à l'international » :

- l'un est abrité par une banque multinationale et l'autre est accompagné par ce qu'il est convenu d'appeler OSI, Organisme de Solidarité Internationale (§1) ;
- les deux communautés sont constituées d'une communauté d'entreprise et d'une communauté d'experts (§2).

#### **(§ 1) Les deux organismes de Microfinance**

##### **- (i) La Fondation Grameen Crédit Agricole SA**

C'est avec la caution prestigieuse du Professeur Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006 et fondateur de la Grameen Bank, que des dirigeants du Crédit Agricole S.A. décident de créer en 2008 la Fondation Grameen Crédit Agricole SA.

Dotée dès sa création, en 2008, de 50 millions d'euros par le Crédit Agricole S.A., la Fondation s'est tôt positionnée comme « un opérateur multi-métiers », qui vise à promouvoir une économie partagée. Investisseur, prêteur, coordinateur d'assistance technique et conseiller de Fonds, la Fondation est devenue un acteur reconnu dans le secteur de la finance durable.

Elle soutient aujourd'hui 71 partenaires (institutions de microfinance et de social business) dans plus de 30 pays avec plus de 65 millions d'euros d'engagements. La Fondation cible en priorité des institutions de microfinance qui servent les femmes et les populations rurales. Ces institutions soutiennent 3 millions de clients, dont 77% sont des femmes et 76% vivent en zone rurale.

La cible prioritaire de la Fondation est l'Afrique Subsaharienne dans le cadre de son action en faveur d'un meilleur accès des plus défavorisés aux services financiers. C'est en effet dans le continent africain que les services financiers inclusifs lui ont apparu les plus nécessaires et, pourtant, les moins développés.

Avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD), elle a mis en place en 2013 un dispositif pilote pour accompagner un plus grand nombre d'institutions de microfinance (IMF) rurales.

Dénommé « la Facilité de décollage pour la microfinance agricole et rurale en Afrique Fondation Grameen Crédit Agricole », il est spécifiquement dédié, comme son nom semble le suggérer, à des pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique de l'Est.

Selon la Fondation, quoiqu'étant acteur de la Micro Finance, l'atteinte d'un impact social n'est pas antinomique de la recherche et de l'obtention d'une juste performance financière, bien au contraire elle ouvre la voie du développement d'une finance inclusive responsable.

*« La performance sociale fait référence aux résultats d'une organisation dans les domaines qui ne relèvent pas directement de son activité économique et plus particulièrement, dans le cas des IMF ou des entreprises de type Social Business, de la réalisation de sa mission sociale »<sup>272</sup>.*

Pour elle, c'est la totalité du processus et l'impact des efforts en faveur de l'inclusion financière qu'il faut prendre en compte quand on veut vraiment parler « performance sociale ».

Elle comprend l'analyse des « *objectifs affichés des institutions, l'efficacité de leurs systèmes et services, les résultats correspondants (capacité à atteindre un grand nombre de ménages très pauvres, par exemple) et les changements positifs effectivement obtenus dans le quotidien des clients la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution conformément à des valeurs sociales reconnues* ».

La Fondation revendique cette posture et ce positionnement qu'elle qualifie de « démarche éthique qu'elle a adoptée « depuis son origine », une démarche éthique qui se prolonge dans travaux d'analyse financière en interne.

*« C'est pourquoi nous mettons en œuvre une double analyse financière et sociale de nos partenaires (institutions de microfinance et Social Business) lors de nos études de financement et nous assurons un suivi régulier de leurs doubles performances ».*

---

<sup>272</sup> Cette citation, comme celles qui suivent, sont extraites du Livre Blanc de la Fondation Grameen-Crédit Agricole, 2013.

- **(ii) Programme d'Appui au Développement Rural Urbain (PADERU)**

A Mokali, dans cette zone périphérique du sud de la ville de Kinshasa, on n'est plus vraiment dans la ville tout en y étant encore, tandis que l'on n'est pas encore vraiment dans la ruralité tout en en s'en approchant à grands pas.

Administrativement parlant, le quartier est rattaché à la « Ville-Province de Kinshasa », tout en vivant les réalités de la ruralité. On est dans un très spécial entre-deux.

En effet, à Kinsenso, à Mokali ou à Kimbanseke, dans ce que l'on appelait naguère « l'arrière-pays économique kinois », lorsque le Fonds Européen de Développement (FED) avait projeté de venir en aide à ses populations déshéritées, on est proche de Kinshasa, mais loin de tout.

On est aussi en dessous de tout ce qui fait le confort d'une vie urbaine à minima : eau, électricité, écoles, emploi, moyens de transport, déchetterie.

Des conditions qui, dans la langue d'autrefois, auraient été qualifiées d'infra-bourgeoises et que l'on qualifierait, dans la langue d'aujourd'hui, d'infrahumaines.

On est à la limite de la campagne, mais éloigné de la tranquillité et du calme bucolique de la vie à la campagne dans un pays où, somme toute, « *la nature reste quand même naturelle* » : petites rivières saturées par les déchets, aliments pollués au plomb rejeté par les pots des engins incontrôlés au point que les cas de saturnisme y étaient nombreux hier...

Bref, on ne peut être plus exclu, plus reclus dans ces zones périurbaines quasi enclavées et à l'accessibilité réduite.

C'est là dans un des quartiers de l'une de ces communes, Kinsenso, que le Pasteur Athanase Lubongo tient son « église ». En fait, une de ses communautés « évangéliques », comme Kinshasa en compte des nombreuses autres, en un assez impressionnant maillage territorial.

Des « évangéliques » qui se positionnent en hérauts de « La Parole divine » d'un genre nouveau : bousculant les « hiérarchies » des églises « traditionnelles » engoncées dans un « *ritualisme aussi dépassé qu'inefficace* », ces prédicateurs « *de la foi qui libère des chaînes de la pauvreté qui opprime et oppresse* » (c'était déjà le discours, avant eux, des pentecôtistes et des groupes de « Réveil ») se veulent quant à eux efficaces en paroles et en actes.

Ils savent en effet allier la parole de salut de l'âme au geste de guérison des corps malades de tout : pauvreté, célibat, blocages de dossiers de demande d'emplois, de visas et de litiges de tout genre etc.

Un message particulièrement porteur dans un pays à très forte pratique religieuse et où toute une frange importante de cette population pratiquante a fini par être réceptive au discours de la « théologie de la prospérité ».

Plus réaliste et plus « pratique », le Pasteur Lubongo est parti du constat du fort taux de décrochage scolaire enregistré dans les familles fréquentant son église - ce qui au fond n'était que dans les moyennes du quartier - et aboutit à la conclusion que mieux « *encadrés spirituellement* », les « gens » finissent par être sauvés également au plan matériel.

Il décide de « faire quelque chose », surtout pour les jeunes filles, qui paient un plus lourd tribut « au manque d'encadrement » que les garçons, car la plupart deviennent filles-mères obérant ainsi leur avenir et ajoutant à la misère de leurs familles.

Dans l'urgence, il met sur pied une ONG qu'il préside lui-même pour soutenir cette jeunesse désœuvrée en proposant des courts stages de formation à l'emploi (en coupe-couture, en esthétique -pédicure-manicure ou en bureautique).

Puis il se met à rechercher des financements, ayant la conviction que ça finira par marcher : son « Ministère », ne porte-t-il pas un nom qui augure des victoires : MPV, Ministère Plus que Vainqueur (avec Jésus) : *nomina, numinae* !

Et il parvient en 2008 à rentrer en contact avec le SEL (Service Évangélique de Liaison), une association protestante de solidarité internationale basée à Bagneux, près de Paris. Sur internet !

Son projet intéresse le SEL qui n'agit en pays de développement qu'avec les acteurs locaux, qui donnent des gages d'intégrité et de bonne gestion des fonds pour le bien des communautés.

Comme il paraît avoir le bon profil, vu ses états de service « ecclésiaux et communautaires », il obtient un premier montant de 4,600 euros qui, après un audit diligenté par le SEL lui-même en 2011, a été trouvé bien géré.

Ce qui lui vaut d'être éligible à d'autres financements prévus au budget du SEL, notamment pour soutenir son initiative de création d'une PME de microfinance. IMF PADERU Sarl (entreprise de droit OHADA) est née et le Pasteur Lubongo en devient le Directeur Général.

La suite, c'est quelques dates-clés et quelques enveloppes importantes au titre des subventions du SEL pour l'agrément de l'entreprise de microfinance, conformément à loi congolaise qui exige une caution de 100.000 dollars us à déposer auprès de la Banque Centrale et pour le renforcement des fonds propres de la toute jeune entreprise :

- 2011 : un financement de 23 000 € lui est accordé, pour l'ouverture d'un comptoir à 4 guichets sécurisés avec un équipement adéquat pour la garde des fonds en l'une de trois agences de la société (décaissement des prêts et encaissement des remboursements). Ce qui a permis, après audit, l'obtention de l'agrément de la Banque Centrale du Congo. L'Institution de Microfinance PADERU pourra donc continuer à développer des prêts et à offrir des stages de formation professionnelle.
- 2013 : Suite aux changements dans la réglementation, un appui exceptionnel de 27 260 € est accordé pour permettre à l'entreprise d'avoir plus de fonds propres et ainsi atteindre son objectif d'augmenter son portefeuille clients de plus de 1 000 bénéficiaires supplémentaires en 4 ans.

C'est sur cet ambitieux objectif de croissance que je les ai quittés en septembre dernier à Kinshasa.

## **(§ 2). Les deux communautés**

### **- (iii) ADEO/Brico de cœur : Une communauté d'entreprise**

*« ADEO est une communauté d'entreprises à taille humaine, ouvertes et interconnectées. Cette communauté de 112 000 employés crée de nouvelles idées et aide des personnes du monde entier à concrétiser leur rêve d'une maison meilleure.*

*Notre force et notre force motrice sont de nous sentir utiles dans tout ce que nous faisons - utiles pour nous-mêmes, pour ceux qui nous entourent, pour les autres et pour le monde. »*

C'est ainsi que Philippe Zimmermann, Directeur Général d'Adéo, présente son Groupe sur son site internet. Un groupe qui revendique ses racines françaises, attestées dès 1923, avec Adolphe Leroy et Rose Merlin qui créent dans le Pas-de-Calais la société « Au Stock Américain », destinée à revendre des surplus américains laissés par les Alliés après la grande guerre.

La société prend ensuite le nom de Leroy Merlin et inventera la livraison gratuite et ouvrira la toute première surface de vente de bricolage en libre-service en France.

En 1979-1981, la société est reprise par l'Association Familiale Mulliez.

C'est au sein de cette « communauté » que va naître et grandir une mini communauté qui s'organisera sous la forme associative avec un « concept » (que le groupe a déposé) résultant d'un constat et d'une question simples.

Constat : un groupe de 4 cadres d'ADEO (dont Laurent Vergult, le Responsable) constate que dans le réseau de leurs entreprises, présentes dans les secteurs de la maison, du cadre de vie, de l'habitat durable, de l'outillage et du bricolage, des nombreux « *produits échantillons et retours de vente* » sont jetés chaque jour alors qu'ils sont encore utilisables.

Il fait aussi le constat que pour certains de ces produits (la peinture par exemple), s'en débarrasser coûte cher, alors qu'en le cédant sans coût à des associations caritatives, ils pourront servir utilement.

Question : des nombreux bénévoles œuvrent chaque jour pour aider les autres. Mais qui s'occupe d'eux ?

De là est née la « vocation » de ceux qui se sont donné comme mission « *d'aider ceux qui aident* » : récupération des produits du réseau pour en faire don aux gens qui aident les gens (associations et fondations). Tout en donnant, s'il le faut, également de son temps dans des chantiers de cohésion ou de bénévolat, initiés par et/ou des organismes caritatifs et humanitaires.

En les quittant en avril dernier à Ronchin, près de Lille, ils avaient un chantier de bénévolat en cours et qui avait comme objectif : redonner vie au jardin de l'association « La Maison du Jardin », spécialiste du jardin au naturel dans le Nord-Pas-de-Calais :

*« Promotion de la préférence locale (la flore indigène), de techniques à la fois économiques (en argent comme en temps) et respectueuses des équilibres naturels, d'aménagements paysagers favorables à la préservation des ressources et de la biodiversité ainsi que du bien-être alimentaire ».*

#### - (iii) Une communauté d'experts : la Fondation pour l'innovation politique

C'est le succès des primaires socialistes qui va propulser au-devant de la scène politique et médiatique une espèce particulière de cabinet d'experts ainsi que son produit vedette : le *think tank* et le rapport d'experts -tel que celui produit par Olivier Ferrand et son groupe d'experts de Terra Nova.

On ne savait pas encore alors que ces communautés d'experts allaient, à partir de cet épisode de la vie politique ordinaire, prendre un nouvel envol.<sup>273</sup>

En effet, lorsqu'elle publie courant août 2008, le Rapport « Pour une primaire à la française », Olivier Ferrand et les experts de la Fondation Terra Nova, née trois mois plus tôt, le 13 mai 2008, esquissent en 2<sup>ème</sup> de couverture une description concise de leurs activités et, surtout, donnent une déclinaison de ses compétences et les éléments de la structuration de son offre de services.

En raison de l'intérêt de ce texte, qui est pourtant de l'ordre de l'incipit, pour la suite de notre propos, nous allons le citer in extenso, l'annotant au passage en soulignant les aspects jugés essentiels (brefs commentaires entre parenthèses).

« **Terra Nova.**

*Née le 13 mai 2008, Terra Nova est une plate-forme intellectuelle (nature de l'activité) progressiste qui a pour but de produire des propositions (positionnement clair comme producteur et entrepreneur) innovantes de politiques publiques (Structuration de son offre).*

*Elle souhaite renforcer l'expertise de la gauche (ciblage de prospect) et contribuer à la rénovation de sa « matrice idéologique » (convictions politiques).*

*Terra Nova se veut une réponse à une défaillance structurelle de la gauche (prestations de services idéologiques) : si la gauche peine à renouveler son projet politique et ses idées, c'est avant tout par manque de lieux collectifs structurés pour le faire. Dans cette perspective, Terra Nova entend importer dans la gauche française la méthodologie professionnelle des think tanks politiques. (Modèle professionnel d'enracinement).*

---

<sup>273</sup> Il n'y a qu'à lire les commentaires mi-figue, mi-raisin de l'enquête du Monde Diplomatique publiée sur le Rapport à l'origine de ces primaires : « Comment changer la règle du jeu socialiste. Terra Nova, la boîte à idées qui se prend pour un *think tank*, », par Alexander Zevin, *Le Monde Diplomatique*, février 2010 p.4-5.

Par exemple, à Olivier Ferrand qui lui déclare avoir « publié plus de cinq cent cinquante « notes d'actualité » abordant tous les sujets possibles et imaginables, du changement climatique aux jeux d'argent en ligne, en passant par la réduction des déficits budgétaires », l'enquêteur du Monde Diplomatique ironise en écrivant, avec quelque superbe : « si l'influence de Terra Nova devait se mesurer à l'écho reçu par ses "propositions concrètes" au profit des leaders politiques, le bilan serait moins impressionnant. Aucun député socialiste contacté dans le cadre de cette enquête n'admet que la « boîte à idées » ait eu une quelconque influence sur la direction du PS, ou sur la décision prise par sa première secrétaire, Mme Martine Aubry, de soumettre un projet de primaires au vote des militants. Une telle hypothèse n'a recueilli que des sourires indulgents ».



« Nés aux États-Unis, les think tanks sont des Institutions indépendantes, dédiées à la réflexion politique, et dotées pour ce faire d'un budget significatif. Ils existent désormais partout en Europe. Pour atteindre ses ambitions, Terra Nova mobilise un réseau intellectuel important par sa qualité, sa densité, son ouverture internationale (**capital social- appareil de production**) : son conseil d'orientation scientifique réunit 100 des personnalités intellectuelles les plus en vue de l'espace progressiste français et européen ; son cabinet constitue un réseau de 250 experts, issus de de la fonction publique, de l'entreprise et du monde associatif. (**Organes : direction, orientation et surveillance**).

« Il offre une expertise de haut niveau sur l'ensemble des politiques publiques ; Terra Nova s'intègre enfin dans un réseau européen et international d'institutions progressistes. Ces partenariats permettent d'inscrire les travaux de Terra Nova dans une réflexion collective européenne et donnent accès aux meilleures solutions expérimentées hors de France (**capital professionnel et capital symbolique, reconnaissance des pairs**).

Terra Nova, enfin, est un espace collectif et fédérateur. Terra Nova est une plate-forme ouverte à tous ceux qui cherchent un lieu pour travailler sur le fond, au-delà des courants et des partis, au service de la rénovation intellectuelle de la gauche et du débat démocratique (**convictions politiques**).

Elle travaille pour le collectif, sans prendre part aux enjeux – légitimes – de leadership. Sa production est publique (**donc, non orientée marché**) ».

Cependant, lorsqu'en ce mois d'août 2008, Ferrand et Terra Nova connaissent ce pic de visibilité médiatique et politique, la Fondation pour l'innovation politique existe déjà depuis quatre ans, puisqu'elle est née en 2004<sup>274</sup>.

Se présentant comme une fondation libérale, progressiste et européenne, la Fondation pour l'innovation politique se veut lieu d'expertise, de réflexion et de débat.

---

<sup>274</sup> D'autres sont entités ont des dates de naissance bien antérieures, telles ces fondations ayant « éclos à l'aube des années 2000, sans qu'on sache toujours ce que le mot recouvre, sinon qu'un think tank sonne chic et intello », comme l'explique la journaliste Veronika Zarachowicz qui a mené une enquête sur le sujet pour Télérama (daté du 15 décembre 2011). Nous nous sommes servi des éléments qu'elle a recueillis sur des terrains de plusieurs fondations de ce type, ce qui constitue une ressource complémentaire particulièrement enrichissante pour nous qui n'avons pu avoir accès qu'à un seul terrain, celui de Fondapol.

Elle veut aussi s'attacher à comprendre les grandes mutations et les grands enjeux qui conditionnent les devenirs des sociétés française et européenne en lequel elle a foi.

Ses convictions politiques libérales, progressistes et européennes la font généralement classer à droite, bien qu'elle s'en défende, en référence à la sensibilité politique de son fondateur, Jérôme Monod, alors conseiller de Jacques Chirac, et en considération de certaines attaches de nature politique de celui qui a repris ses rênes, en 2008, Nicolas Bazire, lui-même à la fois ancien directeur de cabinet d'Edouard Balladur et proche de Nicolas Sarkozy.

La Fondation préfère, elle, insister sur sa reconnaissance d'utilité publique, son indépendance vis -à-vis des partis et le caractère public et privé de ses ressources, en ce compris le « soutien » des entreprises.

En tous les cas, « *la contribution au pluralisme de la pensée et au renouvellement du débat public* » sont des notions auxquelles la Fondation pour l'Innovation Politique se dit particulièrement attachée.

C'est ainsi qu'elle déclare en manifester concrètement l'attachement par des actes concrets, comme en témoignent plusieurs de ses engagements et initiatives qui ont comme objectif ultime de « faire communauté ». L'on peut citer :

- d'abord, un certain esprit d'ouverture et de coopération avec ses autres « homologues » de l'univers des laboratoires d'idées : elle est membre du conseil des clubs et des think tanks français ; elle s'associe régulièrement avec d'autres fondations comme la Fondation Jean Jaurès, classée elle plutôt à gauche, pour organiser diverses manifestations telle que le dernier colloque organisé le 20 octobre 2018 par La République En Marche autour du sujet « Progressisme, mais encore ? », évènement qui s'est déroulé au Palais des congrès d'Issy-les-Moulineaux en présence de près de 1 000 participants ;
- ensuite, elle est en rapport quasi continu avec son écosystème à travers une « médiasphère » constituée de Fondapol.tv (diffusion des vidéo) de deux blogs : trop libre et Anthrope Technie. Sans omettre Data Fondapol qui permet l'accès à des données collectées lors de ces diverses enquêtes.

Lorsqu'il m'a accueilli pour la première fois rue de Grenelle, le 4 novembre 2016, le Professeur Dominique Reynié, le Directeur Général de Fondapol, m'avait présenté la note de Jacques Delpla sur la règle d'or.

Je viens de recevoir en ce début d'octobre une alerte de la part de Fondapol sur la publication d'une étude consacrée « *au bénéfice du dividende démographique africain* » ! Une illustration de la variété de ses centres d'intérêts et de ses thèmes d'investigation.

Tels sont les terrains que nous avons étudiés et la façon dont nous avons jugé utile d'en faire une présentation générale, au cas par cas.

Avant de procéder à la présentation, cette fois-ci, des résultats de notre recherche sur ces divers terrains, il convient de donner une vue synthétique de son déroulement. Le tableau ci-dessous est dressé à ce titre.

**Tableau 4 : Le déroulement de la recherche empirique**

Site	Méthode	Période	Thématiques	Interlocuteurs	Analyses
<b>Ecole Provence Marseille</b>	Observation non participante Questionnaire Recueil documents	- Mars 2015 à fév. 2017	Offre éducation religieuse Caractère propre école catholique Gestion de l'École orientée projet : RSE de l'école catholique	Directeur Chef d'établissement 19 professeurs 1 Adjoint pastorale scolaire + 5 animateurs	Perspective comparative
<b>Fondation pour l'Innovation politique (Paris 7ème)</b>	Observation participante (séminaires, colloques ; échanges avec d'autres participants Un entretien oral Un entretien écrit	Nov. 2016 à Mars 2018	Production éditoriale	Directeur Général ; Autres participants. (aux colloques, aux séminaires etc.)	Analyse documentaire Modèles, modalités et de gestion ; modes de production éditoriale.
<b>Fondation Grameen Crédit Agricole (Montrouge)</b>	1 entretien oral  Deux échanges écrits	Janvier. 2018  2 jours	Collecte documents Modèles d'intervention	Directeur Général	Analyse documentaire
<b>Collège Boboto (Kinshasa)</b>	Observation non participante Entretiens Recueil documentaire	Avril, mai et juin 2017	Rapports école catholique société Démarches responsabilisation	Recteur Directeur Etudes Délégué Provincial Chargé Pastorale	Collecte des données observations
<b>ADEO (Ronchin)</b>	Participante 1 jour Analyses de l'activité	20-25 mars et 15-17 avril 2018	Modèle organisation Modèle de don Mécénat ? Bénévolat ?	Président de l' Association Trésorière Bénévoles	Recueil des données observations
<b>Paderu (Kinshasa)</b>	Observation Non participante Entretiens semi-directifs Entretien écrit avec le SEL	Septembre 2018	Analyse de l'activité Etude de l'organisation	Directeur Général Caissières Bénéficiaires	Analyses méthodes

Des histoires, des noms des Fondateurs, des convictions, des fondations, des communautés : ces six terrains sont certes divers, différents même, mais ils sont parents plus ou moins proches.

En effet, former selon une conviction religieuse ; se positionner en « laboratoire de microfinance » à partir du siège parisien d'une banque multinationale ; agir pour l'inclusion par la microfinance en faveur des habitants d'un quartier périphérique d'une capitale africaine ;

Faire du bien aux bienveillants, en donnant aux donateurs et en aidant ceux qui aident, par la récupération des stocks d'invendus dans un groupe de la grande distribution des matériels des loisirs et du cadre de vie.

Et, enfin, étant à Saint Germain des Prés, nourrir le débat public, en ayant « foi » en un avenir « *libéral, progressiste et européen* » de la France.

Ne disposons-nous pas là d'autant d'aperçus des manières « *d'organiser selon les convictions* » ou « *d'entreprendre selon les convictions* » ?

En tous les cas, nous avons à disposition des terrains présentant une certaine cohérence du point de vue à la fois de l'appréhension théorique de l'objet et de son investigation empirique (une fois cet objet construit).

Ceci nous imposait donc l'adoption d'une démarche d'enquête « multi-terrain », tel que nous avons déjà eu à la définir plus haut.

Reste la question de savoir comment, sur ces divers terrains, les différentes modalités « *d'organizing* » portant sur ces six cas ont pu se laisser percevoir ou ont voulu se laisser percevoir, au travers des résultats de l'enquête menée.

## II.3.6. Chapitre 6 : Présentation des résultats

Comme il a été plusieurs fois noté plus haut et comme il vient d'être rappelé, malgré la variété des terrains d'investigation et de leurs contextes, la formulation, dès le départ, de la question de recherche dans sa généralité, dans son ambition même, autorisait ce regard large et invitait à un élargissement de notre champ de perception.

Nous étions donc justifiés d'opter pour ces mini étude de cas comme méthode appropriée, dans la mesure où ces différents objets -le collège jésuite, une entreprise de microfinance, un laboratoire d'idées ou un incubateur d'idées en entreprise sont, pris en eux-mêmes, des objets bien délimités et bien singularisés. Ils peuvent donc, dans une certaine mesure, être considérés comme autant d'unités d'analyse toutes données et à considérer successivement.

Mais, ceci posé, les résultats obtenus (envisagés comme sorties, « output ») seront, dans leur présentation, regroupés par rapport aux entrées (considérées comme « input ») introduites lors de l'entrée sur le terrain et qui nous ont introduit sur le terrain.

Ces résultats s'articulent, tout logiquement, autour de deux notions majeures contenues dans l'intitulé même du sujet de cette recherche doctorale et qu'il faut brièvement rappeler : **l'entreprise** (comme force créatrice et pourvoyeuse des biens et des services ; **les convictions** (comme force motrice<sup>275</sup> de l'idée d'entreprendre, convertie en action d'entreprendre).

Autant des notions auxquelles il fallait ajouter leurs positionnements (par rapport à d'autres offres et d'autres formes d'organisations), leurs effets (escomptés, attendus ou inattendus).

Il nous a fallu, pour ce faire, tenter de traduire en données les visages de ces entreprises et leurs convictions elles-mêmes tels que trouvés en empirie<sup>276</sup>.

Or, introuvable entreprise, imperceptibles convictions...telle est la difficulté majeure qui peut soit inhiber soit mettre en mouvement<sup>277</sup>.

---

<sup>275</sup> Au sens étymologique du mot, le féminin latin *matrix* issu du verbe *movere* (mouvoir) qui, dans une acception au figuré, peut signifier ce qui met en « mouvement », en « branle » les idées, les consciences et les esprits etc.

<sup>276</sup> Mais où le conceptuel ne sera pas absent, comme l'entendait Vladimir Jankélévitch (*Le Je-ne-sais-quoi-et le presque-rien*, Paris : PUF, p. 259).

<sup>277</sup> Ce terme est, ici aussi, employé dans son sens étymologique, issu du verbe latin, *ex-movere*, mettre en mouvement à partir d'un lieu donné.

Tous ces éléments serviront tant pour l'analyse globale des informations recueillies, en vue de l'extraction de la matière à des résultats issus de ce travail de terrain (**section 1**) que dans leur discussion proprement dite, afin de les expliquer et de les interpréter (**section 2**).

### **II.3.6.11. Section 11 : Analyses**

Dans cette étape de présentation des résultats de notre travail à l'aide de données recueillies sur terrain, nous procéderons en deux temps.

Les entreprises et les convictions, prises en elles-mêmes, constituant un des tout premiers problèmes à considérer, s'agissant de l'étude de l'entreprise de conviction, nous allons d'abord regrouper et analyser les données concernant tous les cas de manière générale (**sous-section 1**), avant de considérer chaque entreprise de la « collection » des cas en particulier, dans sa singularité (**sous-section 2**).

#### **II.3.6.11.1. Sous-section 1 : Les entreprises de conviction (contexte général)**

Ayant eu à investiguer le brut social produit en contexte d'action, l'analyse n'en sera que tributaire de la méthode d'investigation, classiquement empirique, consistant à confronter les réalités des terrains aux données d'entrée de terrain, passant ainsi du théoriquement construit à de l'empiriquement constaté.

Le questionnement n'est plus ici de nature théorique, mais il est au ras des réalités, ce qui implique de ne plus concevoir par abstraction et par construction (objets, terrains...), mais d'apercevoir par objectivation<sup>278</sup> et par intrusion<sup>279</sup> (de ces entreprises et de ces convictions, en leur sein et dans leur réalité, celles d'entreprises fondées sur des convictions).

---

<sup>278</sup> Au sens de passage de l'état de donnée intérieure à une réalité extérieure. A cette page, on est également passé du verbe percevoir au verbe apercevoir, utilisé ici pour la première fois dans ce texte. Ce qui aura certaines implications et conséquences méthodologiques importantes, comme on pourra s'en... apercevoir dans les pages qui suivent, spécialement celles consacrées à Bergson, notamment la page 216 ci-dessous à laquelle on a déjà renvoyé, en commentant sa notion de champ perceptif élargi.

<sup>279</sup> J'emploie à dessein le terme non pas au sens d'entrée inopportune mais d'entrée sur un terrain de recherche par des angles imprévus, inattendus et des fenêtres nouvelles, méthode trouvée plus fructueuse que les portes trop grandement ouvertes mais, qui en fait n'en seront que mieux verrouillées, parce l'on aura accepté le trop convenu, le trop convenable. « *Toute grande nouveauté dans un ordre est obtenue par l'intrusion de moyens et de notions qui n'y étaient pas prévues* (Valéry, Variété [1], 1924, p.25). C'est nous qui soulignons et citons en toute modestie, celle qui rend humble et permet d'avancer, tant ce propos de Valéry pourrait à lui seul résumer le sens de notre démarche et de ce qui nous a en quelque sorte servi de leitmotiv.

Etant donné que, et entreprises et convictions il y a, il nous faut impérativement savoir les investiguer. Or, on l'a dit et on le redit : introuvable entreprise ; imperceptibles convictions, théoriquement parlant.

Aussi, se doit-on d'ajouter que l'entreprise (§1) est de l'ordre de l'observable et les convictions (§2) sont de l'ordre du traductible, bien qu'elles ressortissent à l'ordre de l'intime et de l'intériorité.

## **(§ 1). Des entreprises**

### **i. Des activités productrices**

En commençant par le commencement, il nous fallait d'abord repérer des activités, visibilisant et matérialisant les services, invisibles par définition, au travers des tâches accomplies par les organisations investiguées (découpées en unités intelligibles) à travers leurs ressources mobilisées, qu'elles soient **humaines, immatérielles ou matérielles**.

Il s'est agi aussi bien des compétences et des savoir-faire que des procédures et des processus organisationnels, formels ou informels, matérialisés ou dématérialisés.

Le brut à investiguer était donc des plus divers : notes de « labo » d'un *think tank* parisien : outils d'audit SP14 en 6 dimensions au siège d'une fondation de banque près de Paris ; plans pastoraux en Aumônerie d'un collège jésuite marseillais.

Rentraient également en ligne de compte les ressources plus matérielles telles que les pots de peinture, les pincesaux, les meubles de jardin issus de la grande distribution dans le pays lillois ou les poissons salés, les cahiers-registres au siège d'une TPE de microfinance dans l'arrière-pays kinois.

Les ressources humaines étaient aussi, bien évidemment, à prendre en compte : un libéral de Paris-Rive Gauche ; un bénévole près de Lille, par ailleurs cadre catho de gauche, un professeur de collège kinois démotivé et sujet à pressions, une mère de famille marseillaise « passionnée » par son métier d'agent de pastorale scolaire, un pasteur kinois-chef d'entreprise.

Ensuite, il fallait observer comment lesdites ressources se combinaient pour aboutir à des créations des services donnés ou rendus.

Pour ce faire, nous avons interrogé les opérationnels sur leurs tâches, leurs référentiels métiers quand ils existaient, leurs procédures d'intervention quand elles étaient écrites.



In fine, ce qu'il nous fallait recueillir était de l'ordre de leur auto perception de leur organisation, des missions de celle-ci ; de leurs propres perceptions et compétences ainsi que de leur rapport à l'environnement qui était le leur.

Autant de matériaux empiriques recueillis, ayant fait véritablement l'objet d'une triangulation par confrontation avec des sources internes aux organisations (documents ou autres personnes-ressource) ou externes (données issues des autres bases et des autres organisations).

## **ii. Des agencements différenciés**

Nous avons trouvé deux ensembles différenciés des configurations de fonctionnement (chacun de deux étant lui-même différencié à l'intérieur), selon les activités d'acteurs orientées production.

Le premier ensemble est de forme abritant-abritée, ce double terme étant utilisé par analogie avec ses emplois dans les pratiques des fondations où, sans création de personne morale nouvelle, une ou plusieurs associations peuvent accorder à une fondation existante des biens ou des ressources en vue d'une œuvre d'intérêt général.

On pourrait même parler d'appendices au sens ou l'emploi Desreumaux (1992), commentant Rhenman.

Tel est le cas pour :

- les deux collèges jésuites, habilités à s'abriter sous la puissance organisationnelle de la compagnie de Jésus, leur pouvoir de tutelle congréganiste, d'une part ;
- et de l'autre, la Fondation Grameen du Crédit Agricole qui, comme on l'a vu dans la note de présentation de nos terrains d'investigation, jouit de la caution morale prestigieuse du Pr Yunus, « Banquier des pauvres », Prix Nobel de la paix et du soutien financier conséquent du Crédit Agricole, banque multinationale.

A l'intérieur de ce premier groupe, on peut distinguer deux régimes d'action :

- une logique bureaucratique, avec un rattachement administratif prégnant vis-à-vis des hiérarchies catholiques dont émanent directives et process opérationnels (Collège Boboto de Kinshasa) ;
- une logique managériale plus affirmée, avec une plus grande marge d'autonomie dans la conception des outils et instruments de gestion (Ecole Provence de Marseille).

- cette logique est encore plus affirmée et plus affinée en ce qui concerne la Fondation Grameen du Crédit Agricole, de par ses activités de conception des ingénieries financières complexes et des mécanismes de suivi-évaluation.

Le second ensemble constitué de l'IMF Paderu, de l'Association Adéo et de la Fondation pour l'Innovation Politique est caractérisé par des modes de gestion peu formalisée et, ici aussi, aux profils différenciés :

- des modalités informelles (telles que définies par le PNUD ou le BIT) : une posture de groupe informel pour ADEO ; une structure sociétaire élémentaire pour Paderu, plus porté sur le relationnel et faiblement outillé au plan managérial en raison de sa relative jeunesse et de la prégnance de son environnement culturel ;
- une configuration plus à proprement parler « adhocratique » pour ce qui est de la FondaPol.

Mais toutes ses organisations se retrouvent en ce que, malgré leurs régimes d'action distincts et leurs visages managériaux différenciés, leurs prestations finales sont bel et bien la résultante d'une combinaison de facteurs réalisée par une entité productrice des services spécifiques.

## **(§ 2) De la conviction et des convictions**

Imperceptibles, les convictions ? Oui, mais, au fond, elles peuvent être perçues et saisies, pour peu que l'on s'en donne les moyens théoriques adaptés.

Aussi, avons-nous pour ce faire, mobilisé les acquis de la théorie des petites perceptions de Leibniz<sup>280</sup> (i) et du concept de la traductibilité de Gramsci<sup>281</sup> (ii).

---

<sup>280</sup> Leibniz, *Nouveaux essais sur l'entendement humain*, Paris ; Garnier-Flamarion, 1964.

<sup>281</sup> Selon Descendre, R. et Zancarini, J.C., De la traduction à la traductibilité : un outil d'émancipation théorique, Laboratoire italien [En ligne], 18 | 2016, mis en ligne le 25 novembre 2016, consulté le 13 décembre 2017. URL : <http://laboratoireitalien.revues.org/1065> on trouve les premières formulations dès 1932, dans ses Cahiers de prison. Ceux-ci ont été publiés en français : Antonio Gramsci, *Lettres de prison (1926-1934)*. Traduit de l'Italien par Albani H., Depuyper C. et Saro G., Paris : Gallimard, 1971. Par ailleurs, André Tosel, un des « gramsciologues » reconnus au sein de l'*International Gramsci society* a réalisé des recueils de textes de Gramsci, dont un Antonio Gramsci, *Textes*, éd. André Tosel, trad. J. Bramont, G. Moget et A. Monjo, Paris : Éditions sociales (1983). Pour ce qui intéresse notre propos, donné un article : Philosophie marxiste et traductibilité des langages et des pratiques, *La Pensée*, n° 223 (octobre 1981) : 110-126. Nous n'avons pu lire son dernier ouvrage (2016) *Etudier Gramsci. Pour une critique continue de la révolution passive capitaliste*, Paris : Kimé, mais sa recension critique par un doctorant de Sciences-Po travaillant sur la réception de Gramsci en France : Crézégut, A., Pour Tosel, un Aufklärer dans les Holzwege gramsciens, *International Gramsci Journal*, 2(3), 2017, 372-403. Available at: <http://ro.uow.edu.au/gramsci/vol2/iss3/21>.

### (i) D'utiles petites perceptions

En effet, Leibniz nous apprend à apprendre de nos erreurs, à commencer par celle, somme toute langagière, qui consiste à dire imperceptibles les petites perceptions, éléments centraux de connaissance offerts à notre esprit, du fait tout simplement qu'elles sont hors de portée de nos sens, leur petite musique étant encore inaudible.

Il faudrait plutôt les dire « inaperçues »<sup>282</sup> et parler de leur « inaperception ».

Pour Leibniz, se basant sur sa pensée de la monadologie (science de la monade : monade, lieu de la perception et de toute la capacité de perception de l'homme), un tel problème est d'ordre pneumatologique (science de l'esprit).

Ledit problème ne peut se résoudre que si l'esprit de l'homme, ni appauvri par un rétrécissement de son champ perceptif, ni submergé par une multitude de petites perceptions, n'en vient pas à se priver de toute prédisposition à la perception, cette forme de connaissance à l'aide des **impressions** dont **l'âme humaine** est le lieu, par le biais du corps humain, siège du sujet sensible, objet de toutes les sensibleries, de toutes les sensations et de toutes les excitations.

C'est alors que la conscience, qui est chez Leibniz le lieu des activités réflexives (Monadologie, §14), saisissant les perceptions inaperçues ou qui seraient passées inaperçues, peut faire œuvre de connaissance, par l'aperception désormais mise en mouvement<sup>283</sup>.

Chacun en fait l'expérience tous les jours, selon Daudey qui en donne une illustration à sa manière, s'imaginant reçu dans un appartement « *je rencontre l'espace et les couleurs ; par le toucher, je découvre la douceur et la froideur d'un marbre ; par l'ouïe, je reconnais la symphonie qui se joue en fond sur le gramophone ancestral ; par l'odeur, je sens le parfum des tapisseries murales, anciennes et poussiéreuses ; enfin, par le goût, j'apprécie le salé et le sucré des petits fours disposés sur la table à manger...* »

Pourrais-je en dire autant des terrains où j'étais descendu, précisément pour des perceptions ?

---

<sup>282</sup> On a relu à ce sujet Michel Serres, sans doute l'un de ses exégètes les plus patentés « *Leibniz est de notre temps, il est notre prédécesseur, il a commencé de construire le monde où nous vivons. Il l'a reconnu avant nous, mieux que nous. Nos mathématiques naissent avec lui, nos physiques sont prévues par lui, nos réseaux de communication, nos stocks de données, nos arts du signe et du langage son déjà dans ses écrits* ». Serres, M (2002), *Le système de Leibniz et ses modèles mathématiques*, PUF, p. 96

<sup>283</sup> Jonathan Daudey qui consacre sur son site un « cycle d'études » sur Leibniz fait à juste titre remarquer que le pronominal d'apercevoir est s'apercevoir qui induit l'idée de réflexion : <http://unphilosophe.com/Leibniz-et-les-petites-perceptions>

Il est possible que, si j'ai bien lu Leibniz et si je continue, en lisant bien Gramsci, je puisse être en mesure de saisir d'utiles petites perceptions inaperçues ou passées inaperçues, ensuite créer de la connaissance par **l'aperception** désormais mise en mouvement et **la traduction** de ce qui est à priori intraduisible, grâce aux moyens théoriques offerts par cet outil heuristique qu'est la notion gramscienne de la **traductibilité**.

## **(ii) Une philosophie de la praxis : de la pensée à l'action**

Lorsqu'il délaïsse son projet d'une thèse sur l'application des principes marxistes à la linguistique pour le journalisme militant dans des journaux de gauche où il écrit depuis 1915, Gramsci, à vingt-sept ans, n'a pas abandonné pour autant tout travail théorique.

Bien au contraire, il va entamer, lui l'ancien étudiant de linguistique historique à l'université de Turin, un parcours à plusieurs voies, dont celle qui le mènera de la pratique politique à l'élaboration théorique ou encore celle qui le conduira de la réflexion sur la langue au matérialisme historique.

Une notion acquiert, dans ce parcours pour le moins singulier, une importance particulière au regard de l'évolution de la pensée gramscienne, celle de la traductibilité<sup>284</sup>.

Selon Descendre et Zancarini, déjà cités, cette notion dans la pensée de Gramsci « *finît par désigner, dans les Cahiers de prison, à partir de 1932, ce que le matérialisme historique, conçu comme 'philosophie de la praxis' a de plus spécifique* », tandis que pour d'autres, cités par ces mêmes deux auteurs, en l'occurrence, Fabio Frosini, il s'agit d'une « *théorie de la traductibilité* ».

Quoi qu'il en soit, théorie ou philosophie de la praxis, ce qui nous intéresse pour la suite de notre propos, c'est l'utilisation de cet outil conceptuel de manière à être en mesure de traduire dans la réalité concrète l'immatérialité d'un terme comme celui de « convictions ».

D'ailleurs, Gramsci en fait lui-même usage, en commençant par s'en servir comme outil politique, en ne le pas que comme un simple acte de traduction des mots d'ordre ou des concepts politiques, mais, bien plus, en en faisant un outil produit fini, élaboré et transcrit dans un langage accessible aux lecteurs des journaux dans lesquels il écrit.

---

<sup>284</sup>Nous nous appuyerons, pour ces développements, sur le travail de Descendre et Zancarini déjà cité.

Il pense surtout à ceux d'entre eux qui, ouvriers ou paysans, ne comprendraient pas la traduction effectuée, sans le travail de traductibilité (cela aurait été inspiré à Gramsci, semble-t-il, par Lénine, le grand camarade ayant été confronté à des problèmes d'ordre organisationnel et de distorsion des messages au sein du parti bolchevik en processus de consolidation, surtout au IIIème congrès)<sup>285</sup>.

Nous voulons donc retenir de l'idée Gramscienne de la traductibilité, les notions d'assimilation, d'adaptabilité et, au bout du compte, celle des traductions réciproques des concepts issus des langages spécifiquement différents et dont il faut rendre compte de façon pratique.

#### - L'altruisme en actes

J'ai vu à Ronchin (près de Lille) par un matin de printemps, jour de vente privée, « événement » annuel chez Adéo, les dons reçus en nature des enseignes du groupe se transformer (par ladite vente privée) en argent qui va servir à aider les associations caritatives ayant des besoins de liquidité, surtout en situation d'urgence.

*« Les humanitaires qui viennent en aide aux sinistrés de Haïti n'ont besoin pour ce faire de nos luminaires de luxe et de nos lavabos dernier cri »* m'explique Laurent Vergult *« il leur faut du cash »*. Moi : *« Non bien évidemment, euh pas pour l'instant, l'inclusion par l'habitat de qualité dont vous vous êtes fait les porte-parole pourrait aussi passer par là, m'enfin ce seront peut-être des opérations à venir »*.

Et d'ajouter, ne pouvant pas m'en empêcher *« Vous êtes dans le droit fil de ce que les franciscains pensaient et faisaient, eux pour qui l'argent est un bien commun qui ne vaut que quand son usage est inclusif et non exclusif... »*.

La question est de savoir ce que nous avons vu comme n'importe qui pouvait voir, mais sans y avoir prêté plus d'attention que cela, faute d'élargissement conséquent de mon champ perceptif comme nous y invite Bergson.<sup>286</sup>

---

<sup>285</sup> Toujours selon Descendre et Zancarini, Gramsci a trouvé que *« les bolcheviks ont traduit dans la pratique le concept de dictature du prolétariat »* et qu'il faudrait entendre par *« matérialisme historique »* *« une activité de l'homme (histoire) dans le concret, c'est à-dire appliquée à une certaine "matière" organisée (forces matérielles de production) à la "nature" transformée par l'homme »*.

<sup>286</sup> Nous l'avons commenté plus haut, voir p.192 ci- dessus.

Car, des simples faits et gestes à priori anodins participent des états et des sentiments, intraduisibles de prime abord, mais traductibles au second regard.

Ainsi, dans un second regard, nous avons au fond revu ce que nous avons perçu au premier coup d'œil : le soin mis à dresser les stands, à manipuler les objets comme si chacun des bénévoles voulait y incorporer sa part de travail manuel ; la longue procession des salariés du groupe venus acheter, les uns, venus en voiture de forte cylindrée en ce lieu de vente situé à peine moins d'un kilomètre de leur siège social, les autres à pied ou même à vélo.

Ces deux groupes se sont d'ailleurs distribué de manière identique à cette « sémiologie » de leur entrée, lors de l'entretien « sortie du chapiteau » où se tenait la vente :

- les uns « *sincères* », presque recueillis, répondant que ce n'était pas prévu au budget mais qu'ils ont tenu à venir à cette vente parce que c'était « *bien d'aider les autres* » et que cet achat allait leur servir de toutes façons. Pour les barbecues au jardin : « *avec les beaux jours qui arrivent, Cher Monsieur* » ;
- les autres « *désinvoltés* » mais tout aussi « *sincères et honnêtes* » quand ils nous déclarent n'être venus que pour dénicher la bonne « *occase* » : « *Je suis passionné de bricolage, cher Monsieur ...une machine comme ça m'aurait coûté trois fois plus cher en rayons* ».

Et cette brésilienne, que l'on croirait tout droit débarquée d'Ipanema pour un week-end en France, alors qu'inscrite à Pôle Emploi, elle se fait bénévole pour aider, son mari français, salarié du groupe, lui ayant parlé de cette vente quasiment de charité, « *chose qu'elle trouve géniale* ».

Le président de l'Association, Laurent Vergult, qui dit préférer se mettre en retrait et laisser « devant » les autres « ses bénévoles » « *ceux qui donnent de leur temps gratuitement* ».

Sauf qu'il parle en même temps de son « boulot en or », celui de faire germer les idées qui font du bien à des individus et à la collectivité (propos tenus également aux reporters du journal de la Fondation Abbé Pierre « et les autres ? », dossier spécial « Solidarité, j'écris ton nom » ; Jan. 2015, p 10-11 ; avec une interview de Jean Louis Laville p.13).

Nous pourrions aussi, dans le même ordre d'idées, parler de Mokali à Kinshasa, même si ce fut dans un tout autre décor.

Ici, autre pays, autre ambiance : des préposés de l'Agence de Paderu » qui s'affairent, telle la caissière, pour des « gens qui vont venir toucher leur crédit »

*« Parce que j'ai la chance de trouver ce moyen de faire le bien parce que, si on ne se fait pas le bien les uns aux autres, on ne s'en sort pas... Regarde notre pays nous avons tout, mais on est obligé de souffrir ; hier le fils d'une amie m'a dit que même le coltan qu'on a dans nos téléphones vient d'ici, mais on est derrière tous les pays du monde. Pourquoi ? parce qu'on ne s'aime pas et on ne s'aide pas.*

*Ceux qui comme, vous, avez la chance de sortir, vous voyez la différence ; même dans les pays riches, ils s'aident. Et ils viennent jusqu'ici pour nous aider... Nous ici avec Papa Pasteur, on fait ce que l'on peut pour aider les autres ».*

De même, à cent lieues de cet univers, à la Fondation Grameen Bank du Crédit Agricole, où Éric Campos et ses équipes sont en « remue-méninges » permanent pour faire vivre la finance inclusive qui a les visages concrets (la Fondation en actes comme ils disent) d'un éleveur du Kivu en RD Congo, des micro entrepreneurs au Burkina, en Indonésie ou en Myanmar.

#### - **Énonciations des convictions**

Après ces diverses descentes, au moment critique de l'analyse, nous eûmes alors la perception de ces petites perceptions, la sensation que l'on était en univers de conviction, sensation dont parle Leibniz et que, si nous l'avions bien lu, nous devions nous apercevoir de cette perception et, la conscience réflexive aidant, apercevoir enfin.

Et nous devons capitaliser notre perception, si nous avons aussi bien lu Gramsci.

Dans cette perspective, il est apparu superfétatoire de bâtir un cadre de recueil des pratiques des acteurs et de leurs récits, c'est-à-dire reconstruire en termes d'énonciation des convictions.

En effet, il nous a semblé que nous disposions déjà d'un cadre de « conception-action » produit et mis en œuvre par les acteurs eux-mêmes avant les descentes sur terrain telles que l'on a pu en donner un bref aperçu ci-dessus, donc *in tempore non suspecto*.

On s'est donc appuyé sur ce cadre de conception qui pouvait aussi servir de cadre d'énonciation des convictions (« *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, Et les mots pour le dire arrivent aisément* » disait déjà Boileau dans son Art Poétique).

Ici, des mots viennent en effet aisément, quand on observe les acteurs en train d'agir et, donc, de s'exposer au feu de l'action et non d'exposer des vues.

Des mots qui concordent avec certains de ceux qu'ils expriment quand on les questionne, avec la part de représentation que ce type d'exercice comporte : le bien et les autres, rendre compte.

En effet, sans même lui trouver des qualifications, des justifications ou des légitimations, leur agir à eux d'acteurs (ceux rencontrés) a constitué une matière première essentielle : leurs attitudes sont simplement définies à travers leurs certitudes- qui les précèdent- en vue de l'action.

Car, ce sont ces certitudes qui les poussent à adhérer à une cause et qui les incitent à passer à l'action pour cette cause (qu'ils vont désormais épouser, adopter ou, plus prosaïquement, soutenir).

Au fond, ce passage des nécessités de l'idéalisme aux exigences du pragmatisme est tout un programme : poser des « actes » concrets en cohérence avec ce cette adhésion de l'esprit.

C'est ainsi que, même une fondation de banque se dit « en actes », après avoir embrassé la cause de la finance inclusive, convaincue avec Mr Yunus, de la justesse de cette cause.

Et quand elle dresse ses bilans, des « outils », des graphiques et les cartes (tous instruments théoriques et mentaux) côtoient les photos des hommes et des femmes, éleveurs, rizicultrices ou micro entrepreneurs, autant d'éléments plus matériels et concrets de l'activité des hommes et des femmes au sein des organisations.

On peut dès lors, à travers leur traductibilité, faire passer des mots qui ressortissent à la langue de l'esprit tout en résultant du langage plus concret de l'action. Dont le terme d'altruisme (et d'altruistes) qui traduit bien l'idée de bienveillance destinée à autrui, sans contrepartie.

#### **II.3.6.11.2. Sous-section 2 : Les entreprises de conviction (contextes particuliers)**

La dimension pastorale continue d'être dans ses textes (et dans les esprits de ces pédagogues) la référence constante de l'enseignement catholique quant à la vie de tout établissement et à son identité comme lieu d'éducation intégrale de la personne, assise sur les valeurs de l'Évangile.

En considérant plus particulièrement la tradition éducative jésuite, il faut souligner la place éminemment importante qu'occupe la pastorale dans les « Caractéristiques » de tout établissement jésuite, avec le principe de bienveillance constitué en axe majeur de cette offre d'éducation intégrale de l'homme, de tout l'homme.



C'est précisément en rapport avec les pastorales de ces deux collèges - et ce qu'elles peuvent comporter comme éléments de différenciation – que nous avons opéré des distinctions jugées pertinentes relativement aux contenus de l'enseignement proposé aux élèves (§1) et à leurs processus de transmission.

Quant aux autres entités, leurs données seront analysées successivement (§2).

### - (§ 1) Des contextes différenciés de deux collèges

On va d'abord considérer les contenus des programmes (i), avant d'analyser les processus d'apprentissage (ii).

#### i. Contenus des programmes

Au collège Boboto, l'enseignement est un cours de « religion obligatoire », intégré dans l'horaire (l'heure hebdomadaire pour chaque classe) à côté des autres disciplines. Il est de type apologétique, de par l'effort de structuration fait dans la présentation du christianisme comme « la religion » et le Catholicisme comme « l'Église ».

En effet, ce cours peut être perçu comme ayant une visée intégrative de l'école et de ses parties prenantes dans la mission catéchétique de l'Église, le désir de transmettre les données de la foi étant sous-jacent.

Ainsi, même dans le dialogue-jugé nécessaire- entre foi et culture, ce sont des textes ecclésiaux et pontificaux basiques qui servent de « guide ».

Le professeur de religion est supposé être une personne acquise à la foi chrétienne et les élèves sont soit un auditoire acquis (ceux qui sont catholiques, pour près du tiers des effectifs) ou une clientèle captive, à savoir les 2/3 restants de non catholiques qui sont astreints au cours obligatoire de religion, d'autant plus qu'ils ont été prévenus, selon un responsable provincial de l'éducation rencontré: « *En tous les cas ils ont été avertis à l'avance et du caractère confessionnel de l'école et du caractère obligatoire du cours* »<sup>287</sup>.

L'évaluation se fait, comme pour toutes les autres matières, au moyen de deux notations semestrielles auxquelles s'ajoute la note de l'examen final annuel.

---

<sup>287</sup> Entretien du 10 juin 2017 avec le Délégué Provincial à l'Éducation (Province Afrique Centrale) de la Compagnie de Jésus à Kinshasa.

À l'École Provence, ce n'est plus un cours de religion, mais le cours de « Formation Humaine et Spirituelle » (F.H.S.), destiné aux classes de niveau Lycée et qui s'adresse, donc, à un public d'élèves en post-adolescence et en fin de parcours scolaire.

L'organisation du cours est très structurée, avec des niveaux hiérarchisés et des passages de niveau successifs prévus à l'intérieur d'une filière déterminée. « *Il s'agit d'une seule unité scolaire en vue du Bac et du postbac* », comme le souligne le document de présentation de la Pastorale de l'école.

Car, « La F.H.S s'organise autour de trois séries de questions fondamentales, logiquement ordonnées :

1. Questions sur l'homme. L'enjeu d'une première série d'ateliers est d'emmener les élèves à s'interroger sur cet être particulier qu'est l'homme. Qu'est-ce que l'homme ? Comment le définir, comment le comprendre ? Pourquoi il a une place unique dans le monde ? etc.
2. Questions sur le monde : puisque l'homme n'est homme qu'en tant qu'il est en relation à l'autre, il lui est essentiel de s'ouvrir au monde. La série suivante d'ateliers permet à l'élève de s'interroger sur le monde qui l'entoure, de s'y intéresser et de se positionner.
3. Questions sur Dieu. Le fait religieux fait partie du programme officiel. Sans prosélytisme et dans le respect de chacun, la dernière série d'ateliers voudrait favoriser l'appropriation d'une culture religieuse et l'émergence de questions personnelles ».<sup>288</sup>

Le cours dure une heure, prise « *dans l'emploi du temps* » et enseigné par les animateurs de la Pastorale de l'école « *à tous les élèves qui fréquentent le cours* » ; articulé avec le Projet d'Action Sociale (P.A.S.)<sup>289</sup>.

Son évaluation s'effectue au moyen d'un d'entretien individuel de 15 minutes à la fin de chacune des trois séries d'ateliers, et « *les compétences du bulletin scolaire sont remplies à la suite de cet entretien* ».

---

<sup>288</sup> Document de référence de l'Équipe de Pastorale de l'École Provence, communiqué le 30 septembre 2015

<sup>289</sup> Le P.A.S. consiste en un engagement de l'élève en milieu associatif « *pour aider, pour donner du temps aux autres* » ; « *La F.H.S constitue le pôle « réflexion », tandis que le P.A.S. constitue le pôle « action ». « De cette manière, l'action et la réflexion s'éclairent mutuellement et par là, favorisent l'unification de la personne », dit le document de référence ci-dessous.*

Ici, la visée est celle d'une présentation du « christianisme » adaptée aux divers auditoires, des catholiques comme des non catholiques, « *dans une perspective d'étude des questions fondamentales de l'existence à la lumière de la foi chrétienne* ».

## **(ii) Les processus d'apprentissage**

En aval des cours et en amont de la catéchèse proprement dite- proposée aux élèves « qui le demandent », la Pastorale est censée informer tout le projet éducatif. Elle constitue de ce fait, avec ses prestations, un apprentissage religieux d'un autre type, car on se trouve là en présence des activités à sous dimension scolaire.

Qu'elles revêtent des aspects religieux ou, au contraire, qu'elles aient un caractère non religieux, ces activités font l'objet d'une animation spécifique, conduite par des animateurs dédiés, selon des procédures écrites et bien matérialisées sur des supports utilisables.

En effet, la Pastorale peut « fonctionner » comme structure dédiée et offrir aux élèves des activités autant un autre cadre qu'un autre régime d'apprentissage. Par la construction des savoirs pratiques à partir des valeurs religieuses et morales enseignées.

Ce qui requiert une planification des projets, une prévision des moyens financiers, une structuration du temps scolaire ainsi qu'une disponibilité des espaces de travail.

De deux collèges, c'est l'École Provence qui est la mieux outillée et la mieux dotée en termes des capacités organisationnelles et des ressources.

- d'abord, la structure dédiée–l'Équipe d'Animation Pastorale- est bien étoffée et fonctionne en mode projet, avec à sa tête une Adjointe à la Pastorale Scolaire (Adjoint au Directeur en la matière), un Prêtre référent et quatre animateurs pastoraux ;
- il y a, ensuite, l'organisation temporelle : une programmation annuelle et une structuration fine du temps scolaire, avec des moments réservés à la Pastorale inscrits dans les emplois du temps et déclinés par séquences : activités à caractère religieux, dont des temps forts comportent des éléments classiques de pratique catholique (messes de rentrée et d'Avent, Chandeleur, Marches à Sainte-Marie- de la Mer) ; des séances et journées pédagogiques (sur le pardon, le prochain, l'Islam, l'Hindouisme, soirées pour ceux qui sont en recherche spirituelle) ainsi que des activités non religieuses ( cycles de conférences, dîners d'échange, disputatio et jeux de rôles).
- les rencontres avec des professionnels et des adultes complètent le tableau des dites activités non religieuses avec des sessions telles que : « séances sur savoir argumenter » ; « s'orienter

et se projeter » ; « relire ses expériences de vie » ; « mettre en perspective ses atouts et ses talents et mieux saisir les enjeux humains, éthiques et économiques du monde » ;

- enfin des crédits, des locaux (salles d'aumônerie et de conférences) ainsi que des ressources (matériels et documentation) sont disponibles pour l'exécution des programmes et la réalisation des projets.

Tandis qu'au collège Boboto, la « Pastorale » est peu structurée et faiblement dotée en moyens.

- elle n'est constituée que du Prêtre animateur spirituel qu'épaulent des « laïcs », à savoir les trois professeurs de religion (pour les cours) et la Secrétaire (pour la programmation des activités) ;
- s'agissant des activités, non seulement il n'existe pas des cloisons entre le religieux et le non religieux, mais elles sont également peu développées en raison principalement d'une insuffisante organisation temporelle et d'une insuffisance de ressources ;
- il n'existe qu'une programmation à *minima* pour des activités réduites, limitées à des pratiques liturgiques centrées sur la « célébration eucharistique » ponctuelle et le « partage évangélique », obligatoires, le temps consacré à cette activité étant prélevé sur les heures obligatoires de cours de religion ;
- les retraites pour « des orientations personnelles » ; les ateliers de réflexion sur « l'ouverture à la Transcendance » et les « grands défis de l'Humanité » ; les activités sociales et caritatives telles que les collectes de carême ou des visites des hôpitaux viennent, ici aussi, compléter le tableau.

Au total, on le voit bien, les différences observées induisent deux formes d'éducation religieuse distancées l'une de l'autre, que l'on peut différencier en deux types (1 et 2). Et ce, bien que ces deux formes soient issues d'un même modèle mono-religieux, pour emprunter ce terme à Ziebertz dont la « typologie » a été reprise par B. Roebben.

Nous donnons ci-dessous, un tableau comparé de ces deux offres d'éducation religieuses telles que structurées par les deux collèges.

**Tableau 5 : Modèles d’offre d’éducation religieuse (adapté de la typologie de Ziebertz (1993), reprise par Roebben (2008), citée par Derroitte (2010).**

TYPE	(1.) MONO-RELIGIEUX AUTO-CENTRE (apprentissage à partir de sa propre religion et dans sa propre religion) Collège Boboto	(2.) MONO-RELIGIEUX ELARGI (apprentissage à partir de sa propre religion et ouvert aux autres traditions) École Provence
CONTENU	Cours de religion obligatoire : présentation systématique et transmission des données de la foi catholique - visée d’intégration dans la mission catéchétique de l’Eglise sous-jacente.	Cours de « Formation Humaine et Spirituelle », pour tous : Questions fondamentales sur l’Homme, le monde et Dieu.
ENSEIGNANTS	Professeurs de religion, personnes acquises à la foi chrétienne ; salariés de l’Etat.	Animateurs pastorale scolaire, salariés catholiques de l’association gestionnaire.
APPRENANTS	Auditoire pluriel : audience acquise (catholiques) et clientèle captive (non catholiques).	Auditoire multiculturel : catholiques et non catholiques.
PROCESSUS (PASTORALE)	<p><b>Sous dimension scolaire mixte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Célébrations eucharistiques, partage évangélique ;</li> <li>- Retraites ;</li> <li>-Ateliers : Transcendance, grands défis de l’Humanité ;</li> <li>- Actions sociales et caritatives</li> </ul>	<p><b>Sous dimension scolaire religieux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Messes et recherche spirituelle ;</li> <li>- Compréhension des autres traditions : islam, hindouisme</li> </ul> <p><b>Sous dimension scolaire non religieux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conférences, échanges, disputatio et jeux de rôles ;</li> <li>Ateliers : argumenter, s’orienter et se projeter ; enjeux humains, éthiques et économiques</li> </ul>

## § 2 : les autres entités

Les analyses seront regroupées et résumées en deux temps : les deux entités de Microfinance dans un premier volet **(i)** ; les deux communautés dans un second **(ii)**

### **(i) Les deux entités de Microfinance**

#### **La Fondation Crédit Agricole : Une ingénierie financière.**

Avec une équipe de 40 collaborateurs dédiée à la finance inclusive, la Fondation du Crédit Agricole a déployé, en 2017, des activités de développement dans deux directions :

- des partenaires microfinance (50 institutions présentes dans 25 pays, avec un montant d'actifs clients de 3,5 M, le prêt moyen en Institution de microfinance se situant autour de 566 euros) ;
- et les « investissements » (43 dossiers sont déjà approuvés pour un montant de 41,8 M euros par le comité des projets).

Par rapport à 2016, il a été décidé de reconduire l'accord signé pour 2017 avec la poursuite du programme « Facilité Africaine », en partenariat avec l'AFD, pour des IMF africaines.

Une ligne de financement a été sélectionnée, sous garantie partielle donnée par l'AFD à la Fondation qui projette d'atteindre 16 IMF bénéficiaires, pouvant toucher 300358 personnes dont 71% de femmes pour un prêt moyen de 234 euros.

La Fondation a donc poursuivi son programme de soutien, comme bailleur des fonds, aux institutions de microcrédit œuvrant comme bailleur des fonds aux institutions d'inclusion économique en pays émergents qui à leur tour redistribueront sous formes de microcrédits à effets générateurs d'effets positifs pour les clients qui en bénéficient (contrôlés)<sup>290</sup>.

#### - **PADERU : une entreprise informelle de microcrédit**

Avec Paderu, il ne s'agit pas de groupe informel, comme c'est le cas avec « Bricos de Cœur », car au moins théoriquement et juridiquement parlant, nous sommes ici en présence d'une société de type SARL (Société à Responsabilité limitée) de droit OHADA, en vigueur en République Démocratique du Congo.

Sa qualification d'informel est plutôt en rapport avec son contexte social et culturel propre. Car, cette qualification s'est imposée en contexte africain du fait des entreprises nées sur le continent, généralement à l'initiative des personnes en situation précaire qui y voyaient un moyen de s'en sortir.

Au fil des ans, ces entreprises avaient pris une telle importance qu'elles ont fini par constituer un secteur à part, un secteur informel pesant de tout son poids dans les économies locales, surtout en termes d'emplois.

---

<sup>290</sup> Source : Fondation Grameen Bank-Crédit Agricole, Rapport intégré 2016.

Parmi les nombreuses approches qui ont été proposées pour définir à la fois la notion de secteur informel et celle d'entité économique informelle, les éléments tirés de la définition proposée par le Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) paraissent plus proches des réalités de terrain :

« *On peut considérer que le secteur informel regroupe des activités réalisées à petite échelle, avec un capital et un emploi relativement limité, selon un mode de gestion excluant généralement toute comptabilité normalisée* ». Il convient d'ajouter que ces vues sont aussi celles qui ont fini par être également admises par le Bureau International du Travail (BIT).

Cependant, une approche institutionnelle de l'entreprise comme un ensemble humain constitué en système d'action collective et inscrit dans la durée et dans un cadre social large, comme institution au milieu d'autres institutions, nous paraît ici aussi plus éclairante.

En nous appuyant cette fois-ci sur des travaux de Commons (1935) à travers la notion de « *going concern* » déjà explicitée (voir p.40 et 41 ci-dessus) et qui nous permet de considérer Paderu, dans une optique organisationnelle et institutionnelle, comme une action collective inorganisée où sont produites des règles informelles de conduite.

Et ce, contrairement aux entités dans lesquelles le processus de création de règles qui se déploie est un processus de niveau institutionnel inséré lui-même dans un tout institutionnel (« *ongoing social orders* »).

Dès lors, il convient de déterminer, dans les analyses, la manière dont ces critères peuvent s'appliquer à Paderu, à l'aide précisément de son modèle économique.

En effet, on a vu qu'il est né quasiment sans fonds propres, son bailleur le SEL ayant dû venir à la rescousse pour le renforcer tant sur ce plan que sur celui de la conformité à la Réglementation financière en payant la caution exigée par la Banque centrale.

Plus, au plan du portefeuille de ses activités, on note qu'elle emploie 10 unités, à raison de trois pour chacune de trois agences de distribution de prêts (un chef d'agence, un gestionnaire et une caissière). La structure de ses prêts et le profil de ses bénéficiaires est la suivante :

- 60% aux petits commerçants et artisans, taux d'intérêt appliqué, 3%/ mois ;
- 30% aux enseignants écoles publiques qui ont un salaire payé par l'Etat et obligatoirement déposé sur un compte bancaire (salaire dit bancarisé) ;
- 10% réservés aux femmes pratiquant la petite agriculture de subsistance.

S'il fallait illustrer le statut de « primo-entrant » de Paderu dans cette sous-catégorie des organismes de microcrédit dédiés aux populations les plus vulnérables, il suffirait de présenter en son contexte, le projet élaboré et mis en œuvre par Paderu avec son bailleur, le SEL.

Ce sera l'occasion d'en faire l'analyse et l'évaluation, avec plus de recul que les premières analyses à ce sujet, celles-ci tenant compte du double contexte dans lequel s'inscrit le projet Paderu, le contexte général du pays et celui, plus particulier, de la capitale où il est implanté.

#### - **Contexte général congolais**

En matière de petits prêts aux plus pauvres, il y a toujours eu en contexte congolais une démarcation entre les institutions mutualistes et celles qui n'étaient pas mutualistes. Cela est sans doute dû au fait que le secteur de la microfinance et son développement en RDC a répondu et correspondu à une réalité historique : c'était une activité exercée à la fois par des sociétés de type coopératif, des ONG et des non mutualistes.

Les institutions financières de prêt de proximité ont émergé entre 1970 et 1990 en RD Congo, avec un maillage territorial assez réussi des Coopératives d'épargne et de Crédit (les COOPEC) qui se sont implantées dans des endroits reculés et dépourvus de banques.

Cependant, elles ont perdu entre 1991 et 1993 près de 80 % de leurs membres et 66 % des fonds placés dans les banques de dépôts du fait des pillages qui ont porté un coup fatal à l'économie nationale.

Après la faillite de la plupart des COOPEC, on a assisté à la naissance des Instituts de Micro Finance (IMF), avec une dynamique qui leur était propre, surtout dans la province frontalière du Kivu, à l'est du pays.

La capitale, Kinshasa, a suivi le mouvement de façon inégale, car pour des raisons qui tiennent à la frilosité de ces nouveaux promoteurs de coopératives d'épargne et de crédit, les quartiers et les zones les plus défavorisées ont été délaissées.

#### **Le contexte particulier de Kinshasa**

Le projet se situe à Kinshasa, dans un quartier très pauvre, où vivent des familles en grande précarité.

Parmi ses résultats attendus, il y avait, bien entendu, la sortie de la précarité pour les familles, sans compter le retour d'expérience sur le volet « apprentissage » qui y était associé.



Car, ledit projet devait en même servir d'apprentissage tant pour les bénéficiaires que pour l'organisme donateur qui n'en est qu'à sa première expérience.

### **Bénéficiaires**

Les femmes responsables d'une activité de salaison de poissons ont bénéficié de ce projet. Parmi elles, Madame Nzumba dont le témoignage a été recueilli en fin de cycle du projet.

### **Nature du projet**

Le projet consistait en deux activités essentielles :

- un octroi de prêts, en trois phases, pour développer et stabiliser leurs activités de salaison. Une enquête préalable et un suivi régulier (vérification du bon usage du prêt et du respect des règles de gestion) ont été mis en place.
- une formation en gestion (épargne, crédit) en alphabétisation et également sur des techniques de transformation des produits alimentaires et un programme de sensibilisation sur la santé.

### **Les finances du projet**

2009 : Appui à la formation professionnelle et la production de poisson salé pour 4 340 €

### **Quelques résultats significatifs**

Après 3 ans, les emprunteurs augmentent la taille de leurs activités génératrices de revenus de 80% en moyenne. Environ un tiers des femmes sondées ont dépassé les 100% d'augmentation de revenus.

Une amélioration notoire de la santé des foyers dont les bénéficiaires participent aux programmes de formation est également notée : un enfant pouvait facilement atteindre l'âge de deux ans sans avoir pris autre chose que le lait maternel, ce qui n'est plus le cas chez les bénéficiaires qui sont sensibilisés et formés.

Dans le même ordre d'idées, il est à signaler qu'un projet Caritas Congo (Asbl, Association Sans But Lucratif) relevant du même domaine que celui couvert par Paderu, financé par l'Unicef, porte ce titre : « Projet d'appui aux femmes, hommes en microcrédit dans la Ville-Province de Kinshasa et la Province de Bandundu en République Démocratique du Congo ».

Selon les termes de référence de cette formation, les inégalités vécues entre les hommes et les femmes dans les milieux périurbains et ruraux entraînent des conséquences parmi lesquelles le faible accès aux ressources par la majorité des femmes.

Ces termes de référence font allusion à une analyse menée par le Cabinet Synergie Coopération à la demande de l'Unicef et qui a prouvé que les hommes et les femmes n'accèdent pas aux ressources de la même manière.

## **(ii). Les deux communautés**

### **- ADEO/Bricos du Cœur : une existence de groupe informel**

Bricos du Cœur est d'Adéo tout en étant absent de son organigramme, car juridiquement parlant, il s'agit d'une association tandis que, sur terrain, il s'est observé la présence de fait d'Adéo au sein de la structure formelle de l'organisation.

En effet, certains des cadres importants de « Bricos du Cœur » occupent des bureaux au sein du siège d'ADEO qui l'appuie matériellement et opérationnellement en mettant à sa disposition des locaux, des matériels et même, quand il le faut, le temps de certains de ses cadres.

C'est dire que Bricos du Cœur est un groupe informel, au fonctionnement certes sans règles explicites ni dispositifs formalisés de gestion mais qui s'avèrent être sur terrain des mécanismes de gestions efficaces et aux adaptés aux besoins (Brunet et Savoie 2003).

Ainsi, ce que « Bricos du Cœur » nomme « *ses moyens d'action* »<sup>291</sup>, ce sont en fait un ensemble des processus de terrain, rodés sur terrain en vue d'assumer « *son rôle d'aider les associations et fondations en améliorant leur environnement de travail* ».

Sa « physique » d'entreprise comporte :

- des dons en nature à partir de ceux récupérés sur des stocks d'inventus, d'échantillons et de retours sur ventes acheminés par les enseignes du groupe ADEO spécialisées en produits et matériaux divers (construction, de bricolage, de jardinage et décoration outils, quincaillerie, et ameublement) ;
- des offres de temps libre prélevé sur celui disponible au sein de son important volant de bénévolat pour des travaux d'aménagement et de décoration faciles à réaliser (peinture, menuiserie, jardinage, pose de parquet flottant, pose de cuisine, etc.).

---

<sup>291</sup>Sur son site [www.bricosducoeur.org](http://www.bricosducoeur.org)

Les délais des travaux sont d'un ou deux jours sur des chantiers à réaliser en faveur des associations ou les fondations caritatives et humanitaires.

- **La Fondation pour l'Innovation Politique (FondaPol) : un métier de production et de diffusion des idées**

« *Fournisseurs de contenu – les intellectuels, les experts* », au service d'un « *métier de production des idées et de diffusion* » : c'est ainsi que s'autodéfinissent, de l'intérieur, les cadres œuvrant au sein des *think tank*, selon les propos rapportés par la journaliste de Télérama qui a mené l'enquête citée plus haut.

Ces termes montrent bien que les fondations sont elles aussi des entreprises, productrices qui plus est<sup>292</sup>.

Ayant déjà montré les modalités de production et des canaux de diffusion de ces contenus, il convient simplement, s'agissant de ces derniers, de montrer combien FondaPol cherche aussi à influencer l'opinion et pas seulement les décideurs.

Avec, par exemples, ses dispositifs et supports web et médias qui fournissent en *open data* des données collectées lors de ces diverses enquêtes.

En tous les cas, « *la contribution au pluralisme de la pensée et au renouvellement du débat public* » sont des notions auxquelles la Fondation pour l'Innovation Politique est particulièrement attachée et dont il manifeste concrètement l'attachement par les actes concrets, comme en témoignent plusieurs de ses engagements et initiatives qui ont, ultimement, comme but « faire communauté ».

L'on peut en donner quelques illustrations :

- d'abord, avec ses autres « homologues » de l'univers des laboratoires d'idées, elle est membre du conseil des clubs et des think tanks français.
- elle s'associe régulièrement avec d'autres fondations comme la Fondation Jean Jaurès, classée elle généralement à gauche, pour organiser diverses manifestations comme le dernier colloque organisé le 20 octobre 2018 par La République En Marche autour du

---

<sup>292</sup> Voir note 265. L'influence des think tanks, cerveaux des politiques Weronika Zarachowicz, Télérama du 15/12/2011

sujet « *Progressisme, mais encore ?* », évènement qui s'est déroulé au Palais des congrès d'Issy-les-Moulineaux en présence de près de 1 000 participants ;

- elle est en rapport quasi continu avec son écosystème à travers une « médiasphère » constituée de Fondapol.tv (diffusion des vidéos) et de deux blogs : « Trop libre » et « Anthro Technie ». Sans omettre Data Fondapol qui permet l'accès à des données collectées lors de ces diverses enquêtes.

Participent également de ce désir de création des liens avec la société civile, d'autres manifestations dont elle est à l'initiative :

- en 2010, la Fondation a été initiatrice du premier Forum des *think tanks*, évènement hébergé à la Sorbonne et rassemblant les principaux *think tanks* français autour des tables rondes sur les grands enjeux de société. A sa suite, deux autres éditions se sont tenues en 2011 et en 2013 ;
- elle a eu à coorganiser « les 24 heures » qui sont des occasions de prises parole commune et en continu par plus de 170 personnes à raison de dix minutes par personne sur le thème « Le progrès, c'est nous ! ».
- depuis 2011, chaque année sa production éditoriale fait l'objet d'une édition sous forme de recueil des principaux travaux intitulé « Innovation Politique » et publié aux Presses universitaires de France.

Le métier que fait FondaPol exige une grande souplesse et une grande flexibilité pour choisir et rassembler des intelligences, pour des projets, œuvre individuelle ou œuvre collective.

Un mode de fonctionnement avec des équipes pluridisciplinaires de spécialistes pour des projets spécifiques requiert donc une certaine agilité organisationnelle.

#### **II.3.6.12. Section 12 : Discussion**

Avec deux séries de résultats, nous pensons être en mesure d'interroger les enjeux éthiques dont ces organisations sont porteuses en même temps que les convictions qui ont présidé à leur fondation, celles de leurs origines en quelque sorte.

Pour ce faire, on tentera de rechercher des liens quelconques de filiation que l'on peut établir entre ces entreprises investiguées sur terrain et celles - qualifiées de prototypes- théoriquement appréhendées à travers notre enquête historico-théorique.

Deux blocs de résultats se prêtent plus particulièrement à la discussion, ceux issus de la recherche empirique sur les deux collèges (**sous-section 1**) et ceux issus des données recueillies lors de la descente auprès de l'entreprise de microcrédit (**sous-section 2**).

#### **II.3.6.12.1. Sous-section 1 : Les deux collèges : une pastorale à la croisée des chemins**

Nous voulons interroger la pertinence de la qualification « former selon les convictions » et son applicabilité au collège jésuite.

Nous discuterons des principaux résultats exposés par rapport aux objectifs assignés à la Pastorale en école catholique en général et en établissement ignatien en particulier.

Des différences perçues dans le degré de confessionnalité entre les deux établissements scolaires et relativement au degré de leur développement organisationnel seront premièrement discutés (§1), ensuite leurs deux logiques pastorales différenciées, avec un effet « établissement » induit seront abordées (§2).

##### **(§ 1). Différences perçues**

A la lumière des données analysées, nous avons conclu au caractère confessionnel de l'enseignement religieux organisé dans les deux collèges étudiés, leurs contenus étant conformes aux normes fixées par les autorités ecclésiales et leur curriculum, conçu et prescrit par ces mêmes autorités

Les différences se situent à un double niveau : au plan du degré de confessionnalité (i) et à celui de développement organisationnel atteints par chaque établissement (ii)

##### **(i) Confessionnalisation différenciée**

Il y a bel et bien une différenciation dans le degré de confessionnalisation entre les deux collèges :

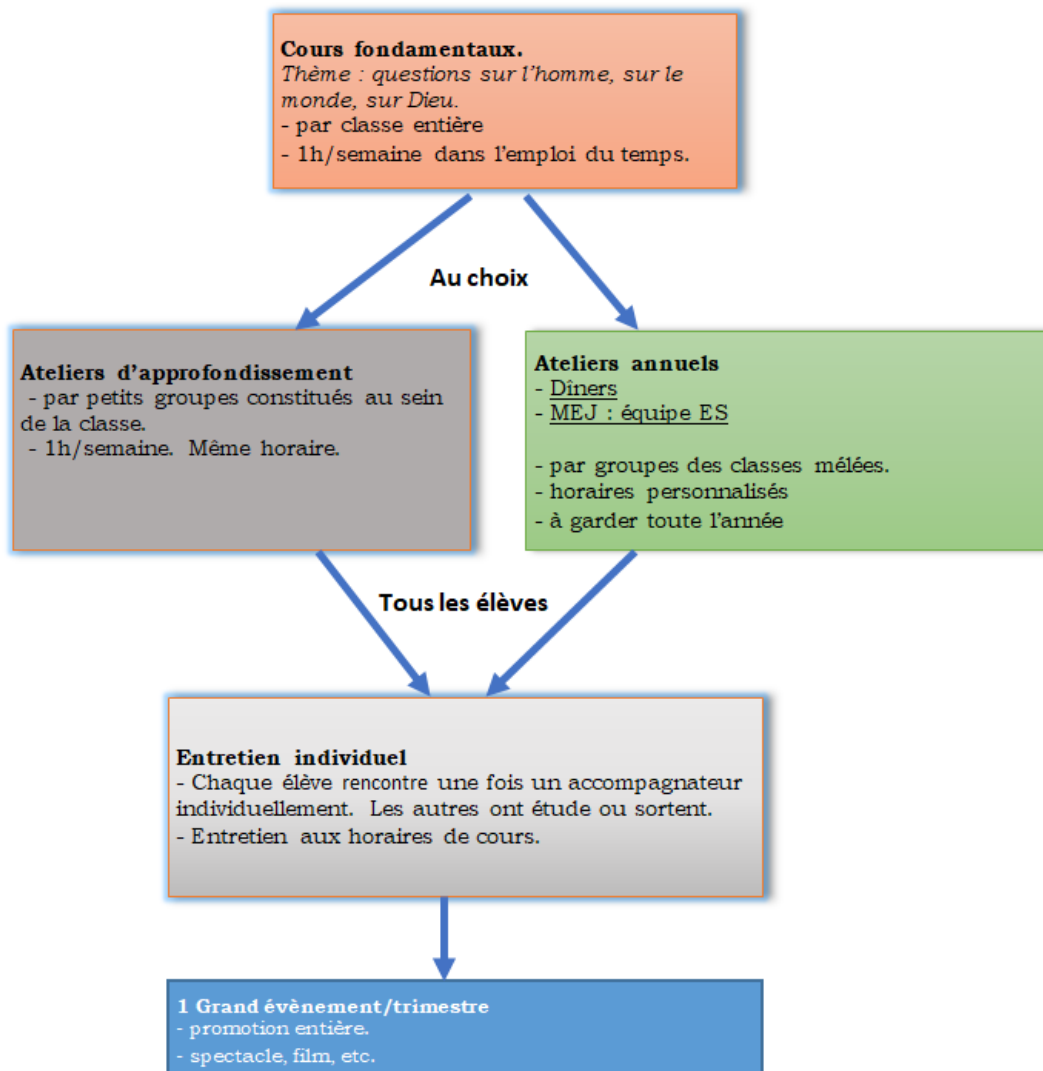
- d'une part, à Boboto, un ancrage du modèle dans le registre du religieux catholique traditionnel, plus attaché aux prescrits de la Hiérarchie et évoluant peu ;
- un modèle, moins assujéti aux prescriptions officielles, incluant des options dans les cursus, synonymes des choix et évoluant fortement vers « le spirituel » à Provence, d'autre part.

Ainsi, dans le collège où le « religieux » évolue le plus, à savoir l'Ecole Provence, l'influence de ce qu'on pourrait qualifier de « caractère propre » de l'école catholique (et de l'établissement

ignation) est minimale et n'affecte que très formellement l'un des trois thèmes des cours fondamentaux- les questions sur Dieu- et un de deux ateliers annuels. On y a noté, par ailleurs, la présence des MEJ, Mouvement eucharistique des Jeunes, d'obédience jésuite.

La figure ci-dessous illustre bien ce propos.

**Figure 3: Déroulé du F.H.S**



*Source : service d'animation pastorale de l'École Provence.*

Cette différence de degré de confessionnalité décrite plus haut, n'explique pas tout à elle seule, car des aspects culturels différents et les traits spécifiques de chaque paysage sociétal - environnement dans lequel évolue chacun de ses deux établissements- concourent ici à fournir d'autres éléments d'explication.

Il s'agit principalement de l'usage que les acteurs font, sur le terrain, des contenus et des parcours éducatifs unilatéralement édictés par le pouvoir prescripteur siégeant au niveau ecclésial central qu'il faut étudier pour y déceler les éléments de comparaison.

On portera principalement le regard sur le fait que ces deux établissements évoluent dans des contextes particuliers liés à un milieu et à un climat culturel, eux-mêmes particuliers.

#### - **Milieu porteur**

La perte de centralité du cours de religion à Provence peut, dans une certaine mesure, être considérée comme une conséquence des évolutions sociales et des changements sociétaux (sécularisation, individualisation accrue) et la diversification progressive de l'offre religieuse en France.

A contrario, l'environnement sociétal congolais constitue un « milieu porteur » pour un enseignement de religion avec le poids de la pratique religieuse prégnante et génératrice de « valeurs religieuses » qui ont su germer dans les esprits.

Lesdites valeurs continuent de servir de ressource pour l'exercice d'une sorte de magistère moral sur la société civile à travers, notamment, les élites formées majoritairement en établissement scolaire catholique, dont les collèges jésuites précisément.

Plus, le système scolaire congolais se caractérise dès sa genèse, sous le roi des Belges, Léopold II, propriétaire de L'État Indépendant du Congo, par le monopole et l'hégémonie des congrégations religieuses enseignantes – contrairement à ce que l'on retrouve en France.

Car, selon Poncelet, André et de Herdt (2010), ni la guerre scolaire d'importation qu'a connue le pays à l'époque coloniale (née d'une « *offensive libérale (qui) initie un enseignement dont le statut correspondait au statut d'école de l'État en Belgique* ») ni celle qu'elle a subie lors de la nationalisation des écoles catholiques sous le régime du Parti unique, n'ont jamais pu renverser la domination catholique.

Ceci est dû, selon ces deux auteurs, au fait que la Hiérarchie catholique a toujours su « *négozier efficacement la relativisation de son hégémonie absolue* ». Grâce à une coopération des institutions religieuses enseignantes avec les autorités étatiques.

Une coopération assise « *sur une connivence étroite et systématique entre les Missionnaires et l'administration civile qui n'était pourtant pas entièrement catholique.* »<sup>293</sup>.

Ces mêmes chercheurs ont pu noter que l'ancêtre de l'actuelle Coordination Nationale des Écoles conventionnées Catholiques, « le Bureau de l'Enseignement Catholique-BEC », interlocuteur du gouvernement et « *quasi ministère de l'éducation nationale* » a assuré (et assure encore aujourd'hui) à l'Église la place de « *principal acteur organisé de l'enseignement public, voire d'en apparaître comme le garant, tout en étant le challenger (contre-pouvoir) de l'État comme pouvoir organisateur.* ».

Tous ces facteurs réunis constituent un potentiel de développement pour un enseignement religieux de type apologétique, pour tous les élèves, malgré les réactions qu'il peut susciter en considération du caractère laïc de l'État.

« *De plus en plus des parents rechignent à nous confier leurs enfants et certains vont jusqu'à saisir les autorités lorsque leurs enfants sont sanctionnés pour refus de se plier à nos rites et activités obligatoires les plus propres à nous : signes de croix, prières mariales, célébrations eucharistiques etc.*

*Mais cela ne va jamais loin, parce que ces autorités qu'elles soient issues de nos rangs ou pas savent tout le bien que nous rendons aux enfants et à la société à travers la qualité scientifique et l'excellence morale de notre éducation* ». (Entretien du 12 juin 2017 avec le Délégué à l'Éducation Province Afrique centrale de la Compagnie de Jésus, à Kinshasa).

#### - **Climat culturel inhibant**

En France, le climat culturel est plus connoté, avec une mentalité profondément marquée par la sécularisation et la modernité, la séparation entre la sphère religieuse et la sphère privée étant plus étanche, la foi et la raison ou la religion et la culture ne faisant pas bon ménage, y compris chez les croyants.

À cela s'ajoutent une pratique religieuse et une scolarisation en école catholique d'un poids faible ; un indifférentisme vis-à-vis des racines chrétiennes de la nation, confinant à la « *laïcité d'incompétence* » (Debray 2002).

---

<sup>293</sup> Cf. Poncelet, M., André, G. et de Herdt, T. (2010). La survie de l'école primaire congolaise (RDC) : héritage colonial, hybridité et résilience. *Autrepart*, 54, (2), 23-41. doi:10.3917/autr.054.0023.



Ce que Willaime décrit en ces termes :

*« la dimension plus conflictuelle de la confrontation Eglise/Etat, le caractère plus idéologisé et passionnel de la question avec le poids sociopolitique plus important de conceptions philosophiques et politiques critiques de la religion (libre pensée, rationalismes, marxismes, franc-maçonneries), une privatisation plus marquée du fait religieux et une tradition plus affirmée de l'État comme recteur de la société civile (tradition d'un État émancipateur et éclairé exerçant un magistère sur la société civile) ».*<sup>294</sup>

Au total, le climat intellectuel et culturel inhibe l'ensemble du système scolaire qui doit dorénavant s'adapter et aborder l'enseignement religieux sous un angle culturel et éthique, réputé plus consensuel.

En considération de cette donnée, le cursus religieux a été infléchi, comme noté plus haut et en ce qui concerne Provence, vers « le spirituel », avec des données religieuses proprement catholiques, présentes dans les programmes mais à un niveau latéral et localisé, et non plus central et total.

### **(ii) Développement organisationnel inégal**

Un autre champ de différences concerne le degré de développement atteint par les deux collèges, eu égard à leurs structures organisationnelles, que l'on peut considérer, en nous référant à Desreumaux (1992), comme ensemble de dispositifs permettant, au sein d'une entité, la coordination, le contrôle des activités et l'orientation des comportements des membres.

D'un autre notre point de vue, en nous référant à certaines études de Cousin qui concluent au rôle important des notions organisationnelles telles que le travail d'équipe et les actions innovantes, il convient d'accorder une place relativement importante aux caractéristiques organisationnelles, parmi les facteurs déterminants.

Dans cette optique, Provence est un acteur collectif arrivé à maturité organisationnelle plus élevée que Boboto : une entité du Réseau Ignace de Loyola Éducation (14 établissements scolaires, organisé en fédération des associations loi 1901), avec une carte scolaire, des politiques et des objectifs.

---

<sup>294</sup> Willaime, J-P. (2008), Annexe 4 au Rapport de la session du Comité des Ministres au Conseil de l'Europe sur la dimension religieuse du dialogue interculturel.

Un sommet stratégique qui définit « une philosophie gestionnaire », fixe des objectifs et décide des adaptations indispensables à la réalisation de la mission éducative, reçue par mandat pastoral ecclésial.

Le Directeur, chef d'établissement, y agit en manager, à même de décliner localement les politiques décidées en des hautes instances du Réseau, à travers l'animation d'une équipe-projet, d'impulser des projets, de concevoir des modes de structuration des emplois de temps et de l'espace et le déploiement des dispositifs (instruments, outils techniques) de mise en œuvre.

Cette dimension managériale de sa fonction est productrice des styles de vie scolaire, de guides de comportements et de pratiques, notamment par des actions de constructions de sens et de responsabilisation des élèves, en mettant à contribution l'environnement socio-économique et les parties prenantes.

L'organisation scolaire au Collège Boboto est encore régulée par le système relativement centralisé de la Province Afrique Centrale de la Compagnie de Jésus et, dans une moindre mesure, de l'Église locale du Congo.

Boboto est donc à considérer comme une catégorie administrative (Cousin, 1993) ou une bureaucratie professionnelle (bureaucratie scolaire), en se référant à Mintzberg.

En effet, le Collège fait partie d'un « complexe administratif » [(Poncelet, André et de Herdt (2010)] comprenant les services de gestion de l'enseignement catholique conventionné, eux-mêmes subdivisés en « coordinations » sous-provinciales ou provinciales, avec différents services : comptabilité, gestion du personnel, Inspection et soutien pédagogique.

Le Chef d'Établissement, que l'on continue de nommer par l'ancienne appellation de « Recteur », s'apparente, comme le terme semble le suggérer, plus au prêtre desservant d'église ou au fonctionnaire mandataire d'Éducation nationale plutôt qu'au gestionnaire, avec une culture administrative plutôt que managériale.

Aussi, apparaît-il comme un « Exécutant » faisant appliquer les décisions, sans beaucoup de marge de manœuvre quant à la prise en compte des réalités locales et la mobilisation des personnels enseignants autour de projets.

## **(§ 2) Un « effet établissement », deux logiques pastorales**

Il y a indéniablement un effet établissement en faveur du collège marseillais **(i)**, au-delà des effets de leurs logiques pastorales distinctes **(ii)**.

**(i) De « l'effet établissement »**

La notion d'effet établissement tient d'abord de l'évidence et du bon sens : « tous les établissements scolaires ne se valent pas ».

Scientifiquement, elle se fonde sur les acquis d'un courant de recherche, d'origine anglo-saxonne, dit de l'école efficace (*school effectiveness studies*).

Elle a permis d'identifier les différences de performance entre établissements dans la production scolaire, en fonction du contexte de l'établissement.

Ainsi, le constat que « *tous les phénomènes scolaires peuvent se décliner dans leur relation au « contexte de l'établissement »* » est aujourd'hui largement partagé, à la lecture des différents travaux sociologiques (Duru-Bellat & Mingat, (1988 et 1993) ; Cousin (1993,1996, 1998 et 2000) ; Mazalto (2005) et Grisay (2007).

Cependant l'analyse des causes, de leurs effets et de rapport entre celles-ci et ceux-ci sont loin de faire l'unanimité.

Ce qu'il nous faut retenir ici, quant à nous, est qu'un style particulier de direction et une capacité à fédérer des acteurs et des ressources par rapport à un projet éducatif (un développement organisationnel, pour tout dire) font le contexte et, finalement, font la différence.

Ainsi, eu égard aux missions qui leur sont assignées, spécialement celle de dispenser une éducation religieuse, il est indéniable que c'est Provence qui est plus en capacité et a la capacité la plus grande de produire de la « valeur ajoutée » éducative.

Étant donné qu'il est avec son modèle entrepreneurial en meilleure situation de planifier, d'impulser et de piloter la « Pastorale » à l'aide des instruments de gestion, dont le PAS est la figure archétypale.

Mais encore faut-il apprécier le « pilotage » de cette pastorale par rapport à sa raison d'être proclamée, celle d'être- comme toute école catholique- instrument pastoral de l'église et collaboratrice de la mission ecclésiale de salut à travers l'éducation de la jeunesse.

Une mission qui est indissociable de sa raison d'être comme entreprise éducative et qui pose la question centrale du modèle d'éducation religieuse mis en œuvre dans ses deux collèges, en leurs caractéristiques communes (ou distinctes) ainsi qu'en leurs traits typiques (ou distinctifs).

Si le modèle est institutionnellement conforme, est-il également pastoral et informe-t-il tout le projet éducatif ?

Cette question doit être posée dans la mesure où le collège jésuite, porteur d'enjeux sociétaux qu'il a voulu assumer dès sa fondation, y est attendu plus que d'autres établissements, aux valeurs morales moins ouvertement affichées.

Le terrain apporte quelques éléments de réponses avec les deux logiques d'action pastorale rencontrées.

## **ii. Deux logiques d'action pastorale**

Au collège Boboto, le modèle de l'enseignement religieux est centré sur le cours de religion dont la conception didactique est transmissive, l'assimilation des connaissances par les élèves, quasiment « en circuit fermé », étant privilégiée par rapport aux apprentissages.

Les activités pastorales qui pouvaient servir de lieu d'apprentissage sont réduites au strict minimum, le portage de cette pastorale étant le fait d'enseignants individuels, sans sujet, sans projet ni véritable planification, la programmation se faisant sous contraintes des moyens et de la disponibilité des élèves<sup>295</sup>.

Tout autre est la vision de Provence où la conception didactique est plus interactive, avec des tuteurs et des animateurs extérieurs intervenants dans l'acte éducatif, et plus axée sur l'acquisition des compétences et des connaissances inscrites tant dans des programmes officiels qu'en dehors de ceux-ci.

Ainsi, l'action pastorale proprement dite, avec ses deux dimensions (scolaire religieux et scolaire non religieux), y paraît plus rationalisée, plus substantielle et plus interactive avec des enseignements élargis impliquant la mise des élèves en interaction (entre eux, comme avec les adultes). Tout en faisant appel aux tuteurs pour servir de guides aux élèves dans l'élaboration de leur projet.

---

<sup>295</sup> « Parfois, il nous arrive de concevoir des bons programmes d'activités annuelles pour la Pastorale et de dégager des moyens. Mais il y a beaucoup de décrochages en cours d'année, car les élèves ont d'autres priorités comme des activités de loisirs qu'ils trouvent plus intéressants. Et puis, même quand ils veulent bien venir en Pastorale, il y a des contraintes matérielles et de temps ; après les cours, il faut qu'ils prennent un moyen de transport pour entrer chez eux, car sinon c'est difficile avec ce qu'est le réseau des transports en commun, surtout pour ceux qui habitent loin. » (Entretien du 28 juin 2017 (Kinshasa) avec le Père Animateur de la Pastorale).

Plus, cette pratique pastorale a un sujet (le cours de Formation Humaine et Spirituelle), un objet (« *favoriser l'unification de la personne de l'élève par la réflexion et l'action* ») et un projet (le Projet d'Action Sociale). Elle dispose donc de moyens et des stratégies d'action (des ateliers, des entretiens et des rencontres).

Avec son ouverture sur l'environnement socio-économique et aux diverses parties prenantes de l'établissement, à travers le Projet d'action sociale (PAS), c'est tout un ensemble de dispositifs et d'instruments informant et formant les conduites des élèves qui est déployé.

Ce déploiement répond à un objectif, celui d'initier les apprenants à la question du sens et à la responsabilisation, en vue des formes et des finalités concrètes de leur engagement futur dans la société.

On peut dire de ce modèle d'action pastorale que, tout en étant intégrée dans le système Église, hiérarchique, pyramidale (productrice de biens de salut), elle s'autonomise dans une acception circulaire de l'Église, sa place dans l'action catholique organisée (pourvoyeuse de biens temporels, ici éducatifs) étant une place à part.

Dans cet ordre d'idées, il ne constitue pas « *un modèle informant tout le projet éducatif* » comme l'exige les textes officiels sur papier, car, sur terrain, il a été découvert des écarts entre le curriculum prescrit et le curriculum réel.

De même, il a été constaté une perte de statut naguère dévolu et reconnu à l'enseignement de religion, celui de principe organisateur et structurant de tout le projet éducatif, entièrement pastoral.

En effet, cet enseignement n'est aujourd'hui qu'une matière enseignée au même titre que les autres, alors qu'il existe des moyens importants en termes de ressources humaines, financières et d'emploi de temps. Et ce, du fait des contraintes de nature sociétale telles que la laïcité ou le pluralisme religieux.

Une illustration empirique en est fournie, comme l'a montré la figure ci-dessus sur le déroulé cette FHS, par le contenu des enseignements effectivement délivrés à l'école Provence (la Formation Humaine et Spirituelle, FHS), à travers la structure dédiée : l'équipe d'Animation Pastorale.

Il s'agit d'une contextualisation du curriculum, en aval des intentions des prescripteurs, avec le maintien d'une professionnalité toute institutionnelle de l'enseignement qui n'induit pas forcément la professionnalité de son contenu.

Telle est la discussion des résultats comparés que l'on pouvait mener à partir des données issues de l'étude empirique de deux collèges.

L'on peut, après celle-ci, engager dès lors celle concernant des données recueillies lors de la descente auprès de l'entreprise de microcrédit.

#### **II.3.6.12.2. Sous-section 2 : Le Paderu, entre espérances et fragilités**

La microfinance a longtemps bénéficié d'un certain état de grâce, à dater de la création de la Grameen Bank en 1976, faisant quasiment l'unanimité, quasi-unanimité renforcée depuis l'attribution du prix Nobel de la paix au Professeur Yunus, son initiateur à travers la fondation de la Grameen Bank.

Mais, aujourd'hui des voix s'élèvent pour exprimer des craintes, pointer des défaillances et même, parfois, élever des vives critiques.

Cependant, toutes ces critiques qui sont à la mesure de l'immense espoir suscité par cet outil d'inclusion financière, ne remettent pas en cause son bien-fondé, mais visent simplement pour une atteinte plus efficace de ses objectifs.

Des objectifs visant à assurer l'inclusion financière des plus démunis en leur favorisant non seulement l'accès au crédit, mais également le renforcement de leurs capacités, pour la réalisation de leur potentiel et leur plein épanouissement.

Dans cette optique, tout ce qui peut aller dans un sens contraire doit être analysé dans une attitude de redressement. Car paradoxalement, la microfinance a conduit dans des nombreux cas à la dépendance durable des ménages les plus pauvres (voire leur surendettement) qu'à leur sortie de la situation de pauvreté d'avant l'octroi des crédits.

Les résultats de Paderu devant être lus dans cette optique, celle d'un acteur socio-économique local qu'il veut être, il nous faut rechercher quelle forme alternative d'accès au crédit il est en mesure de promouvoir et analyser le potentiel d'innovation, notamment sociale, qu'il peut apporter (§1).

Ensuite il nous faudra comprendre, pourquoi en une occurrence, Paderu n'a pas su contrer les effets pervers d'une mesure gouvernementale. Laquelle, en dépit du but affiché de favoriser l'inclusion bancaire, a finalement abouti à la précarisation aggravée des fonctionnaires, un desdits effets pervers que l'entreprise de microcrédit a amplifié, malgré elle (§ 2).

### **(§ 1) Paderu, acteur socio-économique local ?**

Il y a lieu, en effet, de se demander ce qu'il en est de l'ancrage local de Paderu, né précisément sur cette base, voilà dix ans. Ceci participe d'ailleurs du questionnement généralement appliqué aux organismes de microfinance lorsqu'il s'agit de dresser des inventaires et/ou des bilans<sup>296</sup>.

Nos observations porteront sur les deux aspects majeurs qui méritent d'être discutés dans cette optique : une structuration adaptée de l'organisation (i) et la portée locale de son action (ii).

#### **(i) : Une structuration adaptée de l'organisation**

La nécessité d'une structuration adaptée de l'organisation est postulée à partir du constat des faiblesses relevées dans divers aspects de son mode de fonctionnement actuel et du besoin de structures que requiert cette situation.

##### **- Un état des lieux de « l'informel »**

On a vu plus haut que, malgré son statut de SARL, Paderu est une entreprise qui relève de l'informel en raison du volume de ses activités, de ses ressources financières et humaines relativement limitées et de son mode de gestion particulier.

Il se pose dès lors la question- cruciale- de sa structuration en vue d'un certain développement organisationnel adapté à l'extension de ses activités qui doit être envisagée et anticipée, sans omettre une plus grande acquisition des compétences professionnelles pour les collaborateurs.

A titre d'exemples, nous avons noté l'absence d'organigramme, de document de définition de postes et des tâches, alors qu'existent des fiches de souscription de crédit, de suivi des emprunteurs et d'évaluation de leurs remboursements.

---

<sup>296</sup> Voir, par exemple, Guerin I., (2002), Le microcrédit : où en est-on cinq ans après ? *Revue Tiers-Monde*, octobre - décembre, 172, p. 867-879.

Si bien que la coordination des tâches n'est pas assurée, le Directeur travaillant avec tout le monde dans toutes les agences, les collaborateurs qui « *connaissent leurs tâches habituelles* » lui « *rendant compte régulièrement* ».

Les faiblesses d'un tel système tiennent aux limites de l'informel de manière générale : sa quasi-impossibilité à évoluer et à s'adapter à la vie « moderne » des organisations qui requiert, de plus en plus, l'usage des techniques et des technologies, même à des échelles réputées locales et réduites, comme celle de Paderu.

S'il y a crise du « modèle informel », c'est bien à ce niveau qu'elle est la plus sévère, même si les principaux concernés n'en ressentent pas encore les effets.

Il y a donc besoin pour l'organisation d'adapter et d'enrichir son mode de gestion avec des structures lui permettant de mieux répondre (et non subir) aux évolutions et aux changements qui, inéluctablement, se produiront en son sein.

#### - **Le besoin de structures**

Il ne s'agit pas de faire une fixation sur les structures, mais plutôt de rencontrer le besoin, du reste ressenti par les opérationnels de l'entité eux-mêmes, de voir leurs postes et fonctions faire l'objet de « *job descriptions* » dans des fiches aux formats plus formalisés.

Au-delà de ce besoin élémentaire, la structuration de l'organisation devrait répondre à une déclinaison plus claire des responsabilités, intégrer les trois agences de l'entreprise, ce qui implique une meilleure répartition des tâches professionnelles et une coordination avec des règles, des procédures écrites de gestion et de contrôle.

Répartition des tâches professionnelles qui va demander la mise en place des véritables plans de qualifications pour les personnels, leur relative « déqualification » dans l'état actuel ne favorisant pas une délivrance de service de qualité améliorée, notamment dans la procédure d'attribution des crédits et de leur contrôle.

Ici, comme lors de ses premières phases d'implantation, Paderu devrait pouvoir bénéficier de l'assistance de son partenaire SEL qui a joué un rôle déterminant pour sa viabilisation en termes d'assises financières.

En cette phase de développement, son bailleur international pourra par exemple lui apporter un soutien technique en matière de renforcement des capacités, de formation et de gestion.



Ceci posé, la nouveauté des changements – voire sa complexité- risque de générer certaines formes d’inertie.

C’est pourquoi une certaine « souplesse » propre à l’informel, qui est synonyme d’agilité, devra être conservée dans la « culture de l’entreprise ».

En définitive, ce qui compte c’est l’augmentation de la portée locale de l’action de Paderu.

## **(ii) De l’ancrage local de l’action de Paderu**

Parmi les conditions ayant présidé à la naissance de cette entreprise de microcrédit, telles que nous avons pu le montrer dans les paragraphes de la section qui y était consacrés, on peut citer le constat de l’exclusion dont souffraient des franges entières de la population d’une zone urbano-rurale peuplée.

Dans cette optique, Paderu s’était donné comme mission de pouvoir aider ces groupes de personnes à travers un accès au crédit qui puisse les sortir de leur situation de l’exclusion avec sa cohorte des misères et des pauvretés.

Une double question du développement- quantitatif et qualitatif- doit être posée, à savoir l’existence d’un portefeuille d’actions spécifiques (après le besoin de structuration qui vient d’être analysé page précédente) en direction des populations de son lieu d’implantation.

Ce qui passe par une réinsertion des plus mal lotis parmi les exclus à travers une offre de capacités financières de proximité à bâtir.

### **- Une réinsertion des plus exclus**

L’implantation de Paderu dans ses zones de naissance n’est pas en cause, mais ce sont les effets de cette implantation qui n’apparaissent pas encore totalement bénéfiques pour les habitants de ces zones.

Si l’on examine d’assez près les grandes masses des bénéficiaires des crédits octroyés, l’on se rend compte que les petits commerçants et artisans sont surreprésentés (60%) et les fonctionnaires « bancarisés » très moyennement représentés (30%), tandis que les « mamans maraîchères », les femmes pratiquant la petite agriculture de subsistance, le sont que très faiblement, soit 10%.

Or, c’est dans cette dernière catégorie que peut se « recruter » la majorité des habitants de la zone ou l’entreprise est implantée.

Ceci signifie très clairement que ce sont les personnes éloignées de ses zones et un peu mieux lotis que la majorité des exclus (commerçants et enseignants qui ont des revenus assurés, aussi minimes soient-ils) qui sont privilégiés.

Cela signifie aussi qu'une certaine « prudence » est appliquée dans l'octroi des crédits, ceux qui ont quelque caution personnelle et solidaire étant nettement favorisés.

On peut raisonner de la même manière pour un projet (salaison de poissons à écouler sur les marchés) spécifiquement dédié aux « quartiers pauvres » où il est implanté et subventionné par son bailleur attitré, le SEL français (voir son résumé, infra p.221).

En effet, on peut lire dans les propres évaluations finales de Paderu, que la « sélection », faite au départ, avait pour objectif ultime de ne retenir que des bons profils, à l'instar d'une bénéficiaire -Madame Nzumba, « qui a témoigné » - déjà responsable d'une activité de salaison de poissons. Une telle circularité ne paraît pas avoir des vertus d'inclusion.

Tout ceci montre bien que la zone d'implantation de l'entreprise n'est pas sa zone de chalandise et qu'en des occurrences où cette jonction s'opère, une sélection des bons profils des pauvres et des exclus s'opère.

Ce qui fait demeurer dans l'exclusion les « mauvais » pauvres, telles ces jeunes filles en décrochage scolaire pour qui et par qui tout avait commencé, les grandes oubliées des programmes et des projets d'accession au crédit.

#### **- Une offre de capacités financières de proximité**

Tout ceci plaide pour une présence plus qualitative et pour plus de profondeur territoriale de cette organisation dont une des raisons d'être est précisément de contribuer au développement local qui puisse toucher prioritairement les communautés pauvres. En vue de les aider à se développer en s'aidant elles-mêmes après qu'on les ait aidées.

Pour ce faire, dans cette zone spécifique de l'arrière-pays économique kinois, Paderu devrait autant intensifier de manière spécifique ses activités que les adapter qualitativement à ceux qui ne peuvent pas être considérés comme des « clients bons et rentables » et ont, ainsi, toutes les (mal)chances, de demeurer dans l'exclusion.

Avec des subventions spécifiques de SEL, il pourrait bâtir des projets d'acquisition des capacités en faveur des plus exclus et qui ne seraient pas que financières, mais également sociales et sociétales.

Les points d'appui pourraient être la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'émancipation des femmes afin d'assurer l'accès des plus fragiles aux services de base tels que l'éducation, l'eau, la santé, le logement et l'alimentation.

Seraient alors jetées les bases d'un modèle caritatif qui ne serait pas a-territorial mais territorialisé, porté par des structures organisationnelles adaptées.

Il y aurait beaucoup plus de cohérence entre les actions que mène cette organisation de conviction et ses buts, à sa naissance, d'inclusion sociale, devenue sa raison d'être et qui ressortissent aux principes fondateurs et directeurs de toute entreprise de conviction, quel que soit sa forme, sa taille ou son activité : la prise en charge économiquement organisée de manière alternative de ce qui est humain, de tout l'humain, en toute dénégration des logiques de rentabilité.

C'est dans ce sens que nous voulons pointer, ici, une situation porteuse des lourdes menaces pour un des groupes de ses emprunteurs, nous voulons parler des enseignants du public, fonctionnaires de l'État congolais.

## **§ 2. Bancarisation et précarisation**

Les enseignants fonctionnaires constituent 20% de la masse de ses allocataires de crédits, masse captive, fidélisée au moyen d'une convention entre Paderu et l'employeur délégué (l'école où ils enseignent) qui peut être appelé en garantie.

Ils peuvent obtenir, rappelons-le, un crédit plafonné à 250 dollars américains, remboursables en 6 mois, moyennant un taux d'intérêt de 5% le mois.

Or, ceci ajoute à la fragilisation de ce groupe qui est, comme tous les autres fonctionnaires, déjà sévèrement précarisé par la « bancarisation » de leurs salaires. Lesquels doivent être obligatoirement versés sur un compte bancaire, sur décision gouvernementale.

En fin de compte, malgré le sérieux de ses intentions (i) la décision n'en comporte pas moins des effets pervers (ii).

### **(i) Les bonnes intentions : une bancarisation inclusive**

Cette mesure du gouvernement fait suite au constat du faible taux de bancarisation du pays (4%), ce qui plaçait la RD Congo plutôt en queue de peloton pour ce qui est de la bancarisation des pays africains, dont la moyenne sud saharienne se situe autour de 10 et 12%.

Cette sous bancarisation impactait négativement l'économie nationale, avec les comportements négatifs comme la constitution des « bas de laine » qui ne favorisent pas la constitution d'une épargne locale.

Le gouvernement se devait d'intervenir et il a estimé qu'il lui fallait décider de la mesure d'une bancarisation de la paie des fonctionnaires qui, pourtant, ne sont pas les mieux lotis en termes des montants des salaires.

A première vue, il n'y avait aucune raison de ne pas accorder aux mesures gouvernementales le sérieux de l'intention. Car, il était tout indiqué de traiter le problème de l'impact négatif de la paie manuelle des fonctionnaires sur toute l'économie et, partant, assurer la sécurisation et la célérité accrues de cette paie, surtout pour des fonctionnaires qui sont éloignés des centres urbains.

Cependant, il n'a pas été tenu compte des conséquences néfastes de ces mesures sur cette catégorie qui, comme on l'a dit plus haut, regroupe la majorité de ceux qui touchent les plus bas salaires.

#### **(ii) Les effets pervers : une bancarisation auto excluante**

Cette bancarisation constitue en elle-même une précarité, étant donné que les maigres salaires des fonctionnaires doivent transiter par les banques qui prélèvent des frais, sans compter les effets de l'inflation auxquels vont désormais s'ajouter les intérêts de leur emprunt auprès de l'institution du Microcrédit. À terme, la situation deviendra intenable.

C'est ce que Gloukoviezoff (2010), nomme un mécanisme incluant et autoexcluant qu'il explique bien en montrant comment le processus est à pallier successifs pour les personnes forcées à entrer dans une banque, par une inclusion bancaire purement illusoire.

Au début, on n'en ressent pas encore les conséquences, c'est indolore ; puis vient la phase de « domination bancaire », où l'accès aux produits bancaires devient malaisé et pénalisant, avec des frais financiers qui, en s'accumulant, deviennent des problèmes insolubles conduisant à la « disqualification bancaire ».

Les enseignants-fonctionnaires emprunteurs de Paderu en sont déjà à la phase de malaise qui précède la disqualification.

Disqualification qu'ils anticipent en organisant la « survie », certains en confiant une partie du crédit obtenu aux épouses pour se lancer dans le petit commerce de proximité tandis que les autres s'en remettent aux tontines rotatives, qui est l'antichambre des usuriers.

Au total le crédit obtenu ne permettra guère à cette « clientèle captive » de sortir de leur état, mais bien au contraire, il la plonge dans un cercle vicieux, celui de la dépendance qui appelle la dépendance.

Nous l'apprécierons et en tirerons quelques enseignements au titre suivant.

## II. Titre 4 : Appréciations

Sous ce titre, nous voulons, le vocable pris comme intitulé tend à le suggérer, apprécier les résultats de notre travail de manière globale, la visée première étant d'en examiner la portée et la pertinence.

En tenant compte des données issues de nos observations de terrain, recoupées en termes de cohérence avec les éléments de développement théoriques auxquels a abouti le travail de conceptualisation réalisé en première partie, il sera formulé des jugements englobant à la fois des aspects empiriques et des aspects théoriques.

C'est ce recours à la théorie qui permet de valoriser lesdits résultats, au regard d'ailleurs, des enseignements tirés des terrains (**chapitre 7**)

Cela permettra d'utiles précisions et, surtout, l'expression de nos vues critiques sur des points spécifiques importants, davantage que cela n'a été fait dans les corps des chapitres traitant des points généraux.

Ainsi, il nous sera possible de prendre du champ par rapport à cet objet que l'on a construit pour en saisir les lignes d'ensemble et repérer, s'il échet, des lieux d'une certaine distanciation critique à prendre (**chapitre 8**).

## II.4.7. Chapitre .7. Enseignements de terrain

Par enseignements de terrain, nous voulons mettre en exergue certains aspects de nature « théorique », qui ont été révélés par l'analyse empirique.

En effet, comme nous l'avons annoncé, dès le départ, dans notre cadre méthodologique, dans notre entendement, l'observation est à considérer comme un second niveau de conceptualisation, ancrée dans les données pertinentes et les spécificités de terrain.

A ce second niveau, la conceptualisation sera progressive et itérative, étant donné que « *le matériau empirique est à la fois le point de départ de la théorisation, le lieu de la vérification des hypothèses émergentes, et le test ultime de la validité de la construction d'ensemble* » Savoie-Zjac (2000) et Paillé (1996).

Car, nous voulions effectivement que, dans notre démarche, raison et pratique soient intimement liées, avec un aller-retour établi entre terrain et théorie.

Ici nous voulons émettre quelques propositions théoriques découlant de l'analyse des pratiques rencontrées sur les divers terrains parcourus, relativement aux convictions comme concept traduit en actions concrètes au sein de l'univers des organisations investiguées (**section 13**).

Le cas de deux établissements scolaires, avec une approche de l'école comme objet complexe, étant traité à part (**section 14**).

### II.4.7. 13. Section 13 : aspects théoriques des convictions en entreprises

Il a été indiqué plus haut les trois mots qui venaient, tels un leitmotiv chez les acteurs pour expliquer le sens de leur action : le bien, des autres et rendre compte.

Les contenus de ces trois termes seront discutés à l'aide de deux concepts explicatifs afin de tenter de voir si la traductibilité des convictions est possible en univers des entreprises et des organisations (**sous-section 1**) d'une part et, de l'autre, explorer également une possible modélisation de l'altruisme (**sous-section 2**)

#### **II.4.7.13.1. Sous-section 1 : De la traductibilité des convictions**

Déclinaisons ou traduction, les deux termes s'équivalent en ce que, à considérer les convictions comme langue du for intérieur, celle-ci est rendue palpable par un langage d'action.

Ce qui signifie que cette langue est traductible, car s'il y a du traduit, c'est bien qu'il y a « un à traduire ». Or, souvent, on voit la langue de destination sans voir celle d'origine.

Ainsi, l'intérêt dont témoigne le monde des entreprises pour la bienveillance constitue, en principe, un lieu privilégié pour étudier les différentes formes d'entreprises de conviction et différentes formes de convictions dans les entreprises (§ 1).

Ceci nous permettra d'analyser la langue qu'emploient les sciences de gestion à ce sujet (§ 2).

##### **(§ 1) De la bienveillance en entreprise**

En considérant qu'il existe une demande de bienveillance émanant des entreprises et des organisations, il sied d'abord de rechercher les bonnes pratiques en la matière dans cet univers (i), avant de chercher à appréhender la bienveillance comme concept, à l'aide d'un fil conducteur théorique pouvant permettre sa compréhension (ii).

##### **(i) Des bonnes pratiques de bienveillance**

A l'appel du magazine de vulgarisation (Psychologies) des nombreux chefs d'entreprises, des responsables des ressources humaines et des entrepreneurs indépendants ont répondu présent le 9 novembre 2011 à Paris, en se retrouvant à l'hémicycle du Conseil Économique Social et Environnemental pour débattre des bonnes pratiques en matière de bienveillance au travail.

Les débats ont abouti à un certain nombre des constats qui, au-delà de l'adoption des chartes et des résolutions, habituelles en des telles occasions, ont établi la nécessité pour les entreprises de changer de modèle, en créant « un cercle vertueux ».

Pour Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric et co-auteur en 2010 du rapport ministériel « Bien-être et efficacité au travail », le mot bienveillance bien qu'il soit « *un peu trop paternaliste* » n'en touche pas moins un besoin essentiel de l'entreprise : « *L'entreprise n'est pas qu'un lieu de compétition et de création de richesses pour les actionnaires, les salariés, les clients... C'est avant tout un lieu de vie, de savoir-être, de savoir-vivre.* »



*C'est une aventure collective. Je pense qu'il faut aller encore au-delà du droit à l'erreur en réhabilitant le droit à l'échec. Sinon, on ne donne aucune capacité d'initiative aux collaborateurs. Les process asservissent et sont un manque de respect pour l'individu. Il n'y a rien de pire que de demander à des collaborateurs d'être en conformité ».*

Parallèlement à cet appel qui a suscité tous ces débats, 300 entreprises ont signé l'Appel de la Revue Psychologies à plus de bienveillance au travail.

Et si, comme le remarque la Revue, toutes ne savent pas forcément quelles pratiques adopter, l'altruisme et la bienfaisance occupent une place de plus en plus grande dans l'axe des valeurs partagées de la société.

## **(ii) Le concept de bienveillance**

Il semble bien avoir, en effet, une demande de bienveillance émanant des entreprises et qui se résume en une demande de « relationnel » de qualité, les qualités relationnelles revenant comme un leitmotiv à l'appui de cette demande, tel que des nombreux praticiens ont eu à le constater et à le résumer en termes de soin, de sens et de responsabilités.

Cependant, la bienveillance peut-elle être considérée comme un concept ? Et, en cas de réponse affirmative, peut-on trouver un fil conducteur théorique pour sa compréhension dans l'univers des entreprises et des organisations.

On peut tenter de trouver quelques clés de compréhension dans certains travaux récents en sciences de gestion.

## **(§ 2). La langue des sciences de gestion**

Les sciences de gestion commencent de plus en plus à traiter la bienveillance comme objet, avec tout un faisceau des faits institutionnels et un courant de recherches émergent que Jacquinot (2013) cité par Pellegrin-Romeggio, DinÉ et Bruyere (2016)<sup>297</sup> circonscrit bien :

- « Dare to Care : Passion and Compassion in Management Practice » choisi comme thème du congrès annuel de l'Academy of Management » en 2010 ;

---

<sup>297</sup> Auteurs eux-mêmes d'une étude sur la bienveillance dans la grande distribution : Pellegrin- Romeggio, DinÉ, S et Bruyere, C. (2016), La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? *RIODD 2016*, Saint-Étienne <hal01349987

- « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant » pour l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines intitulé son 22ème en 2011.
- les courants de recherche émergents, dont les plus représentatifs sont : Biétry et Creusier (2013), du « management responsable » (Dupuis, 2007), de « l'éthique au travail (Brasseur & al., 2012), du « management par la confiance » (Marzano, 2012).

Les auteurs de l'article citent aussi d'autres thématiques de recherche allant du « slow management » (Bruch & Ghoshal, 2004) aux « différentes réflexions qui ne sont d'ailleurs pas sans lien avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) » [Fray (2005)].

Au bout du compte, d'aucuns se demandent si, avec cette constellation de nouveaux concepts, il ne s'agit pas encore d'une nouvelle mode managériale (Abrahamson, 1991).

En effet, est-ce finalement véritablement nouveau ? L'idée qu'une organisation a intérêt à prendre soin de ses salariés (voire de l'ensemble de ses parties prenantes) n'est-elle pas beaucoup plus ancienne ? renchérisent-ils ?

Il est frappant de relever, dans la plupart des réponses à ces questionnements, que des appuis théoriques sont demandés et trouvés en faisant appel à des concepts centraux de l'univers de la pensée éthique antique, singulièrement ceux de l'éthique aristotélicienne, même si le ferment chrétien qui en fait véritablement un construit éthico-religieux ayant traversé des siècles et des époques est oublié.

C'est pourquoi, nous pensons que l'intérêt dont témoigne le monde des entreprises pour l'altruisme et des notions qui lui sont connexes comme la bienveillance, la sollicitude, ou « le care » ne sont au fond que les déclinaisons de la notion de bienfaisance.

Cela est d'importance car, cet élément central a été isolé comme référent et fondement des entreprises de conviction au terme de l'analyse historico-théorique et retrouvé comme tel à chacune des étapes charnières de ses évolutions qui, pourtant, n'ont pas manqué d'emprunter des bifurcations et de rencontrer des mutations sociétales profondes.

C'est précisément cette notion d'altruisme dont nous voulons explorer la modélisation dans d'autres disciplines, en dehors des sciences de gestion, objet du dernier paragraphe de la sous-section précédente (p.243 précédente).

#### **II.4.7.13.2. Sous-section 2 : une possible modélisation de l'altruisme**

Cette possibilité de modélisation de l'altruisme permet celle de la bienfaisance dont nous avons déjà dit qu'elle constitue le référent central des convictions constitutives de l'entreprise de conviction.

Une première approche d'une telle modélisation a été tentée à travers une approche psychosociologique tendant à lier convictions en action (§1) et à l'aide des modèles fournis par des sciences cognitives (§2).

##### **(§ 1) Convictions et action**

Chercher à établir des liens entre convictions et actions n'est pas une entreprise aisée, étant donné que la définition de l'altruisme, censé permettre la traduction des convictions en action, n'est pas exempte des limites (i), les situations d'altruisme étant fort diverses (ii).

##### **(i) Une tentative de définition**

Selon Moscovici, est altruiste, tout « *acte par lequel une personne fait un sacrifice afin d'obtenir le bien être d'autrui sans en attendre de récompense* »<sup>298</sup>.

Et il l'affirme tout en reconnaissant les limites de la définition et les difficultés qu'éprouve sa discipline-la Psychologie Sociale- à cerner la personnalité altruiste.

C'est pourquoi il préfère parler des situations d'altruisme dont on peut établir certaines régularités. Mais là encore, les situations sont si variées, si complexes, si inattendues que définir une telle hétérogénéité s'avère ardue.

##### **(ii) Des situations d'altruisme**

D'ailleurs, s'agissant desdites situations d'altruisme, les régularités à établir ne sont pas non plus tâche aisée.

Car, à relire avec lui (Moscovici) Sanctuaire de Faulkner où l'univers impitoyable de Dallas est plus supportable que celui- infernal -de Memphis 1931, on y rencontre de manière inattendue un cas d'altruisme inexplicable.

---

<sup>298</sup> Moscovici, S., Les formes élémentaires de l'altruisme. In Moscovici, S. *Psychologie sociale des relations à autrui*, Paris : Herman, 71-76. Sanctuaire de William Faulkner est publié Chez Gallimard, 1933, pour la première édition.

En effet, c'est là qu'un gangster psychopathe, Ruby, déflore avec un épi de maïs Temple, 17 ans, la fille d'un Juge pour, ensuite, l'enfermer dans une chambre de bordel et la livrer. C'est là qu'un trafiquant d'alcool est injustement condamné à mort pour le meurtre d'un débile mental.

Mais c'est là aussi, dans cet univers aussi infernal qu'impitoyable, qu'il en a surgi un qui veut se mêler des malheurs des autres, comme disaient l'Abbé Pierre et Bernard Kouchner, dans leur livre d'entretien déjà cité. Il s'agit, ici, de Benbow, qui a la conviction et la certitude que l'homme accusé injustement doit être aidé par son intervention positive.

Dès lors, devant des cas inexplicables comme celui-ci, ne faudrait-il pas parler plutôt des régularités des convictions, celles-ci étant une force motrice telle qu'elle met en mouvement, lequel se traduit par des manifestations concrètes sur différents registres d'action.

C'est sur ces dernières (des manifestations concrètes sur différents registres d'action) qu'ont porté des modèles théoriques- dont nous étudierons deux- en mesure d'illustrer de manière concrète les convictions, grâce à la notion d'altruisme modélisée.

## **(§ 2) Une modélisation des convictions par l'altruisme**

Nous considérerons principalement deux modèles théoriques, celui de la Norme Altruiste, Norm-Activation Model (NAM) **(i)** et celui de l'engagement **(ii)**.

### **(i) Le modèle de la Norme Altruiste**

À ce titre, on peut inférer, que les, les convictions, quel que soit leur nature - morale, religieuse, philosophique, qu'elles s'affichent ou ne s'affichent pas- ont partie liée avec l'idée même d'entreprendre et, partant, la notion d'entreprise ?

A ce titre, elles intéressent tout autant les sciences de l'action que les sciences cognitives qui doivent les observer et chercher à en fournir des schémas de compréhension.

Ce sont d'ailleurs les sciences cognitives qui les premières ont commencé, il y a plusieurs décennies déjà, à élaborer des modèles théoriques sur base des recherches expérimentales menées selon des protocoles scientifiquement validés.

C'est le cas de la Norm-Activation Model » (NAM, Schwartz, 1977) ou théorie de la norme altruiste qui a essayé de démontrer qu'aucune force externe ou pression externe ne peut déterminer une personne à agir ou à adopter tel ou tel autre comportement, car il importe que ce que cette théorie appelle « norme personnelle » s'active.

Ce qui ne peut se faire que dans certaines circonstances : lorsque par exemple une personne veut mettre de la cohérence entre ses valeurs, ses convictions et ses actes.

Bien plus, pour que cette norme personnelle s'active, certaines circonstances doivent survenir pour faire prendre à l'individu conscience d'un problème afin que, par cette prise de conscience, il puisse admettre avoir une part dans le problème qui se pose.

En clair, il faut que l'individu se sente responsable des conséquences d'un acte au niveau local et global. Et que, parallèlement à de cette prise de conscience, il impute les conséquences négatives du problème à certains de ses comportements jugés inadaptés, ce qui finira par le convaincre que la solution consiste en un changement des conduites afin de résoudre ledit problème.

## **ii. Le modèle de l'engagement**

À côté des théories de la norme personnelle, il y a celles de l'engagement, au niveau des comportements, qui ont commencé par être développées par Kiesler (1971) puis par Beauvois et Joule (1998, 2002) dans le but d'expliquer les occurrences de la probabilité de faire augmenter la réalisation d'un comportement cible.

Aux termes de leurs expériences, ils ont tiré la conclusion que *« nous ne sommes pas engagés par nos idées ou par nos sentiments, par ce qui est, en quelque sorte, dans notre tête, mais par nos conduites effectives, et donc par des agissements que les autres peuvent ou pourraient voir »*.

Dans cette perspective, l'engagement est d'autant plus élevé que l'acte est explicite, public, libre, coûteux, sans justification externe (comme une récompense) et irréversible.

Enfin, il y a la théorie de l'action raisonnée d'Azjen et Fishbein (1980), qui peut même permettre d'établir des prédictions quant à l'intention comportementale d'un individu est influencée par les croyances attribuées à autrui à propos du comportement et à la motivation personnelle à se conformer à l'avis d'autrui.

Tels sont les aspects théoriques des convictions en entreprises, traduites par les notions de bienfaisance et de bienveillance- concept et pratiques- ainsi que celle d'altruisme, modélisée dans ses diverses situations.

Ces notions de bienveillance et d'altruisme étant celles-là mêmes que les pédagogues jésuites ont érigés en principes informant leurs pratiques éducatives, on peut donc voir l'établissement scolaire jésuite comme un objet organisé selon les convictions.

## **II. 4.7. 14. Section 14 : l'école, objet organisé selon les convictions**

En effet, le bien et les autres renvoient à l'idée d'altruisme ou de bienveillance, cette dernière étant d'ailleurs érigée en principe en matière d'éducation, conformément au présupposé « ignatien », dit « présupposé de bienveillance ».

C'est pourquoi, il paraît important de saisir l'action pastorale en établissement jésuite comme structurante de l'institution scolaire et comme vectrice de transmission des convictions converties en valeurs, finalement traduites en actes (**sous-section 1**), lesdites valeurs ne manquant pas d'être confrontées aux réalités sociales, c'est à dire sociétales. (**Sous-section 2**)

### **II.4.7.14.1. Sous-section 1 : l'action pastorale**

Les pratiques pastorales sont axées sur les notions de soins et d'interrelations, celles-là mêmes qui avaient caractérisé le pouvoir pastoral à sa constitution et qui sont productrices de styles de vie éthiques, comme l'a bien montré Foucault.

A l'aide de l'étude de l'action pastorale en univers scolaire et en la considérant comme fonction, à l'instar de celles qu'on peut repérer au sein des entreprises et des organisations, il est possible d'avoir une appréhension et une meilleure compréhension de l'établissement scolaire catholique comme objet organisationnel complexe, qu'il soit jésuite ou non (**i**).

De même, il est surtout possible de voir dans cette organisation une communauté éducative fédérant tous les acteurs impliqués dans l'acte d'éduquer (**ii**).

#### **(i) Un objet organisationnel complexe**

Vue dans toutes ses dimensions, l'école, structure destinée à accueillir des êtres humains, complexes par nature, ne peut qu'apparaître comme une organisation humaine complexe et requérant un mode de fonctionnement devant dépasser l'organisation bureaucratique traditionnelle qui, dans bien des cas, impacte négativement les établissements.

Comme tous les systèmes éducatifs contemporains, les collèges jésuites n'échappent pas à cette exigence, mais il y est ajouté la complexité spécifique de l'acte éducatif, considéré ici à la fois comme bien de salut spirituel et bien temporel.

C'est pourquoi l'action pastorale y occupe, au moins dans les textes, une place tout à fait centrale : inspiratrice même du projet éducatif et de la gouvernance de l'établissement, elle est identificatrice d'un modèle pédagogique censé différencié, car puisant au pastorat chrétien des

premiers siècles, analysé par Foucault comme un gouvernement des conduites, à la manière du pasteur qui conduit un troupeau pour et vers son bien (moral et matériel) et dans lequel il a vu la matrice des arts modernes de gouverner<sup>299</sup>.

Ce point de vue n'est pas très éloigné des vues des nombreux chercheurs qui recommandent d'appliquer à l'action pastorale (et à la réflexion pastorale) les principes des sciences de l'organisation : Lefebvre (1971) et Lemieux (1987), notamment<sup>300</sup>.

Cependant, la conduite d'une action pastorale en collège jésuite est aujourd'hui confrontée aux tensions identitaires dont l'école est l'objet, reflet de l'offre spirituelle plurielle au sein d'une société désormais sécularisée.

De telle sorte que la direction pastorale chrétienne traditionnelle avec ses logiques bienfaisante, sacrificielle et oblatrice qui, selon Foucault toujours, suscite « *un mode d'individualisation qui non seulement ne passe pas par l'affirmation du moi, mais au contraire implique sa destruction* » (Skornicki commentant Foucault, 2004<sup>301</sup>) ne peuvent plus être applicables comme telles.

Aussi, d'autres modes d'action sont-ils mis en œuvre pour la prise en compte de ce « sujet sensible » que peut représenter le religieux en institution scolaire jésuite qui ambitionne, comme tout établissement scolaire catholique, de présenter et d'assumer ses caractéristiques propres, à l'intérieur de ces univers clos et dépositaires d'attentes sociétales fortes que sont les écoles.

Nous donnerons une illustration de ces modes d'action lorsqu'il s'agira d'apprécier l'instrumentation à travers laquelle le développement de sens de responsabilité et de recherche de sens est transmis à des élèves, car c'est à cet endroit qu'elle mérite d'être interrogée quant à sa prégnance, à sa durabilité ainsi que, surtout, à sa valeur ajoutée sociétale (Voir chapitre 8 suivant).

Nous invoquons cette notion de valeur ajoutée sociétale en raison de la nature toute particulière de l'acte éducatif qui a précisément la particularité d'être coproduit non seulement avec tous

---

<sup>299</sup> Foucault, M. (1980), Omnes et singulatim : vers une critique de la raison politique, *Le Débat*, 41, 5-35, Paris : Gallimard, repris dans Foucault, M, *Dits et écrits*, (1980-1988). vol.4, Paris : Gallimard, 134-161. Nous y reviendrons

<sup>300</sup> Lefebvre, M. (1971), L'interdisciplinarité dans l'action et la réflexion pastorale, *Nouvelle Revue Théologique*, 93, 947-962 ; LEMIEUX, R. (1987), Théologie, science et action : les enjeux du discours pastoral, *Laval théologique et philosophique*, vol. 43. 330-347.

<sup>301</sup> Skornicki, A. (2015), Les origines théologico-politiques du biopouvoir. Pastorale et généalogie de l'État *Sociologia Histórica*, 5, 43-66.

les partenaires internes (élèves, enseignants, éducateurs) mais également externes à l'école (parents, mouvements ou groupes associatifs), autant des parties prenantes au sein de ce qu'il est désormais convenu d'appeler une communauté éducative.

## **(ii) Une communauté éducative**

Un second aspect de la pastorale en milieu scolaire jésuite est son positionnement comme vecteur des valeurs référées à l'évangile pour l'animation d'un dispositif éducatif qui se veut être l'affaire de l'ensemble de la communauté éducative.

Ce qui requiert l'implication de tous les membres de ladite communauté éducative : enseignants, personnels, comités des parents d'élèves et associations d'anciens élèves.

Or, pluralisme oblige ici aussi, tous ne se sentent pas concernés ou engagés par rapport à ces valeurs qu'entend promouvoir l'action pastorale.

L'on peut penser notamment aux enseignants qui, longuement interrogés sur terrain, ont montré combien leur préoccupation primordiale était la qualité des contenus des enseignements qu'ils ont à assurer et leur « réussite » dans la transmission de ceux-ci.

Autant d'exigences qui, à leurs yeux, ne requièrent nullement une quelconque référence aux valeurs bibliques ou une quelconque conformité aux manières de « procéder jésuite ».

C'est dire que l'animation pastorale de l'école jésuite est en phase de « ghettoïsation » accélérée, ne reposant, en fait de communauté, plus que sur le nombre de plus en plus réduit des chrétiens présents dans l'établissement.

Lesquels ne sont plus commis qu'à des tâches d'annonce de la Parole en faveur des élèves demandeurs, généralement via leurs parents, d'accompagnement spirituel.

Un accompagnement d'ailleurs limité à la préparation aux sacrements, sans réelle forme « d'éducation permanente de la foi ».

Il faudra donc trouver des moyens pour construire et faire vivre une communauté sous des nouvelles formes et modalités des rapports interindividuels, avec partage des rôles et des responsabilités respectifs.

Pour une cause partagée et, dont les contours éthiques doivent être définis de manière concertée, en sollicitant la participation de tout un chacun, principalement les enseignants des matières dites « profanes », réputées éloignées de toute préoccupation éthique.



Comme on le voit, ce « religieux » qui se veut au fondement du projet éducatif jésuite subit forcément des évolutions, confronté qu'il est aux sécularismes et pluralismes contemporains et dont nous voulons aborder et expliciter quelques-uns des éléments de tension qu'ils apportent avec eux.

#### **II.4.7.14. Sous-section 2 : Des éléments de tension**

##### **(§ 1) De la laïcité**

L'entreprise de conviction sera amenée un jour ou un autre à se confronter au fait de la sécularisation des sociétés actuelles du pluralisme religieux et, finalement, à la question de la de la laïcité.

Principe d'organisation de l'État, la laïcité ne saurait être une affaire de « tendance » : « le principe de laïcité désigne l'attitude de l'État face au religieux. Il n'est pas applicable à la société civile ».

Cependant, la Cour européenne des droits de l'homme a développé un corpus jurisprudentiel assez conséquent pour les entreprises de tendance, parfois dites « identitaires », qui « contrairement aux entreprises ordinaires, sont celles dans lesquelles “une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique est expressément prônée ».

Au fil des espèces, la CEDH a fini par reconnaître quelques assouplissements à l'interdiction de la discrimination du fait de l'identité spécifique d'un employeur, pour l'essentiel religieux.

##### **(§ 2) Éthique de conviction et éthique de responsabilité**

L'entreprise de conviction ne peut pas non plus échapper à cette sommation de se mettre en position théorique, s'agissant de la distinction devenue récurrente, depuis Weber, entre éthique de conviction et éthique de responsabilité.

Or, pour Weber il y a une opposition de fond entre ces deux visions éthiques.

Car, l'éthique de responsabilité n'oblige le sujet qu'à la mesure des conséquences de ses actes, tandis que pour le sujet éthique agissant sur la base de ses convictions, les conséquences de ses actes ne comptent guère, seuls ses devoirs à accomplir comptent.

En effet, l'impératif catégorique de Kant « *Agis de telle sorte que tu puisses vouloir que la maxime de ton action puisse être érigée en loi universelle* » semble ici justifier une telle approche.

Et, selon Weber, comme l'on ne peut servir deux maîtres, le sujet éthique est sommé de se mettre en quelque sorte en situation de choisir.

Longtemps, ce dilemme « cornélien » avait figé les débats de nature morale entre ces deux postures qui s'opposaient :

- ceux acquis à l'impératif catégorique de Kant et le trouvent indépassable ;
- et les tenants des autres courants de pensée qui introduisirent l'aspect non moins catégorique d'une responsabilité plus concrète que cet universalisme abstrait, exprimé dans ledit impératif catégorique.

Cependant, à y regarder de plus près, dans l'idée même de répondre de ses actes, il y a de quoi mettre d'accord aussi bien les tenants de l'éthique de la responsabilité que ceux de l'éthique de conviction.

Car, celui qui agit par devoir ne pose pas seulement des actes et s'estime quitte, une fois que ceux -ci sont posés. L'exemple des hommes et des femmes des convictions qu'on voit sur les divers terrains de leurs engagements suffit pour s'en convaincre.

Pareillement, l'on ne peut soutenir que ceux qui agissent par responsabilité ne sont pas mus par quelque idéal ou, à tout le moins, par quelque bonne intention qui peut s'apparenter aux convictions de l'homme de convictions qui paraît plus actif, lui qui par définition ne s'en tient pas qu'à l'énoncé des beaux principes mais agit en traduisant le sérieux de ses bonnes intentions en actes concrets.

Au bout du compte, il n'y a pas d'un côté ceux qui ne défendent que les valeurs sans convictions et les autres n'ayant que leurs actions à leur actif, acquis par on ne sait quelle génération spontanée, ne s'attendent même pas qu'ils puissent un jour devoir en répondre.

Comme, le pense Pascal Jacob, opposer conviction et responsabilité équivaut à « *s'obliger à choisir entre deux niveaux de réflexion qui sont tous deux indispensables* ».

En effet, la démarche de la conscience morale, devant une situation difficile, tend à chercher et à trouver appui sur des grands principes tout en posant des actes et en rendant compte.

C'est la définition basique de la notion même de la redevabilité qui, ici, peut servir de substrat commun et à l'éthique de la responsabilité et à l'éthique de la conviction, car dans l'un ou l'autre cas, il s'agit de rendre compte de ses actes.

### **Redevabilité et Responsabilité Sociétale**

En univers des entreprises de conviction (EDC) - éthique de conviction et de responsabilité oblige- la redevabilité s'assimile aujourd'hui à un régime d'administration rigoureux, assorti de l'obligation de rendre compte, notion ayant avec la gestion des biens communs et, finalement, avec les notions de Responsabilité sociétale des entreprises et des organisations (RSO-RSE).

Bien plus, le vocable de redevabilité qui a des bases bibliques attestées a aussi comme fondements des notions de base de ce qu'il est convenu désormais de nommer le *compendium* de la doctrine sociale de l'Église qui ne sont, au fond, que des valeurs héritées de sa longue tradition caritative.

En effet, pour ne s'en tenir qu'aux sources néotestamentaires, on peut décompter près d'une centaine d'occurrences des termes proches de la redevabilité, « rendre compte », dans les évangiles et plus d'une cinquantaine dans les épîtres. On pense ici aux notions d'altérité, de réciprocité, envisagées sous l'angle de la responsabilité avec, par exemple, le terme grec *allêlôn*, qui signifie « les uns les autres ».

En outre, la normative canonique et les autres prescriptions morales du Magistère (de Léon XIII à François, en passant par Jean Paul II) ont apporté une conception renouvelée des notions qui constituent un legs de leur corps de doctrine forgé au fil des siècles : la solidarité, la destination universelle des biens, biens communs, la subsidiarité, la participation et l'inclusion, l'économie du don et de la gratuité.

Autant des valeurs que nous avons déjà eu à montrer en première partie de la présente thèse, après analyses historico-théoriques, combien elles procédaient d'une synthèse entre pensée éthique antique et doctrine chrétienne tout en constituant les points d'ancrage éthico-religieux de l'entreprise de conviction.

Nous avons montré ailleurs que la notion de la RSE-O, que préfigure le patronage d'un Frédéric Le Play et le paternalisme d'un Owen ; le catholicisme social et la doctrine sociale de l'Église catholique, trouve en réalité ses premiers fondements à la Renaissance, dans une synthèse entre les valeurs humanistes et les valeurs chrétiennes (procédant elle-même d'une synthèse avec

l'éthique gréco-latine)<sup>302</sup>. Une synthèse qui inspirera aussi bien une éthique marchande qu'une éthique organisationnelle non marchande intéressant d'autres formes d'organisations que la seule entreprise.

Tout en nous inscrivant dans les travaux présentant la religion comme un élément fondateur et une des spécificités essentielles de la RSE, nous avons ainsi opéré un double déplacement dans l'espace et dans le temps, en donnant à voir que :

- (i) les racines catholiques de tradition française (Ballet et de Bry 2000) sont antérieures aux racines protestantes d'origine étasunienne - avec Bowen dont l'ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) est souvent cité comme « séminal ». Alors que, sans enlever aux mérites d'un ouvrage (et d'un auteur) dans lequel s'origine une certaine tradition académique de la RSE, l'on peut noter, comme l'ont bien montré Head (1970) et, dans une moindre mesure, Abrams (1951), l'existence des formulations antérieures à Bowen.

En témoignent, les notions de *trusteeship* et de *stewardship* dans lesquelles ce dernier puise ainsi que la « référence » que fournit, dès 1889, Carnegie dans son « *Evangile des riches* » (*The gospel of wealth*), relativement aux responsabilités des riches hommes d'affaires de l'époque (Gond, Acquier et Igalens 2005)<sup>303</sup>;

- (ii) cette tradition française préfigurant la notion de RSE, inspirée par F. Le Play, le catholicisme social et la doctrine sociale catholique sont rattachables au courant humaniste et chrétien qui remonte à la Renaissance

Ainsi donc EDC-RSE, même ADN, même ancrage éthico-religieux et même combat ? Mais où sont alors leurs pratiques innovantes de responsabilité sociétale d'entreprise de conviction ?

Poser cette question, c'est poser le problème de la dimension morale de la RSE et contribuer à rendre manifestes bon nombre de tensions qui, sans constituer véritablement une nouveauté, s'inscrivent dans le fil tenu de l'évolution d'une notion, la RSE, somme toute en chantier théorique, malgré la progression des discours et le foisonnement des thèses en présence.

---

<sup>302</sup> Dans notre communication « Les fondements éthico-religieux de la Responsabilité Sociale des entreprises et des organisations (RSE-O) : des éléments d'une enquête historique », présentée à la Conférence Internationale "Éthique et recherche en sciences économiques et sociales", LIRSA-CNAM de Paris, Paris, 30 Septembre 2015

<sup>303</sup> Des préceptes bibliques qui traduisent toute une éthique juridiquement connotée : le *stewardship principle* peut être entendu comme la gestion responsable de sa propriété sans atteinte aux droits des autres et le *charity principle* renvoie à l'obligation des fortunés de venir en aide aux démunis.

Des tensions qui en font un concept en quelque sorte, bipolaire<sup>304</sup>, traversée qu'elle est de tant de contradictions et des querelles définitionnelles.

Votaw, en 1974 déjà, observait que « *le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre* » car, selon lui, « *aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci.* »<sup>305</sup>.

En effet, là où Milton Friedman, dès 1970<sup>306</sup>, ne voyait pour l'entreprise d'autre responsabilité que financière, celle de faire des profits, certains, à l'opposé et au vu des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux, mettent en avant l'irresponsabilité sociale des entreprises (Descolonges et Saincy, 2004).

D'autres critiques ont même vu dans le mouvement de la RSE soit une tentative de (re) légitimation du capitalisme, pour récupérer les contestations qui lui sont adressées, (Boltanski et Chiapello, 1999), soit une stratégie de restauration de l'image des entreprises pour regagner la confiance perdue, par des opérations de séduction et de production d'une image d'entreprise « socialement responsable », ce qui n'est ni moins ni plus qu'une stratégie de *fairwashing* ou de *greenwashing*<sup>307</sup>.

---

<sup>304</sup> Nous n'employons nullement ce terme dans son acception médicale d'une pathologie caractérisée par l'alternance des phases d'excitation et de phases de dépression, loin s'en faut, mais bien plutôt en nous référant à sa définition lexicale courante de « qui a deux pôles » (Dictionnaire de l'Académie Française (1986) et Dictionnaire d'Emile Littré (1876). D'ailleurs, c'est bien plutôt le terme de physique appliquée – bipolarité- qui traduit le mieux le fond de notre usage du mot, dans la mesure où, par exemple, un transistor bipolaire est un dispositif électronique à base de semi-conducteur de la famille des transistors dont le principe de fonctionnement est basé sur deux jonctions PN, l'une en direct et l'autre en inverse.

<sup>305</sup> Votaw, D., (1974), "The limits of corporate responsibility" in *Sloan Management Review*, Vol. 15, N° 3, p. 102-104.

<sup>306</sup> Friedman, M., "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times*, 13 September 1970

<sup>307</sup> Pour Bahar Ali Kazmi, Bernard Leca et Philippe Naccache, spécialistes des sciences de gestion, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est précisément ce nouvel esprit du capitalisme des débuts du XXème siècle qui, comme les « esprits » précédents, fournit ainsi des motivations pour s'engager dans le capitalisme et sans lesquels ce dernier ne saurait être légitime. Elles ont ici pour noms : satisfaction personnelle à œuvrer pour le bien commun et acquisition de nouvelles compétences ; définition des principes de sécurité et de justice (contribution à un développement durable et au mieux-être général, redistribution des profits et amélioration des conditions d'existence de chacun). Voir Bahar Ali Kazmi, Bernard Leca et Philippe Naccache « Corporate social responsibility: The brand-new spirit of capitalism? », conférence au Critical Management Studies Workshop, *Academy of Management*, Los Angeles, Aug. 2008.

S'agissant précisément des entreprises de conviction, au cœur de notre recherche, des « évidences » rendent cette problématique encore plus ardue.

Car, en raison de leur homologie congénitale avec une certaine éthique sociale, l'aspect moral revendiqué de leur activité, de leur mode d'opérer- « éthiques » - risquent d'être considérées comme une notion d'évidence, allant de soi et comme une question ne devant pas se poser.

A telle enseigne que ce sont les EDC ou apparentées qui ont longtemps campé le rôle de guetteur - dans une fonction toute tribunicienne d'entrepreneur social défendant la société civile, portant des actions de plaidoyer jusque dans les arènes internationales<sup>308</sup>, en agissant sur la stratégie RSE de la grande entreprise, clouant au pilori leurs mauvaises pratiques<sup>309</sup>.

Ce préjugé « moral » favorable ne porte-t-il pas en lui un fort potentiel d'occultation de certains problèmes de fond ? A commencer par celui posé par la tension entre leur « intentionnalité » éthique originelle et leurs pratiques actuelles, au prisme du modèle entrepreneurial qu'elles ont fini par adopter.

Dès lors, ne faut-il pas, pour dépasser les récits enchantés comme les a priori positifs au sujet de ces organisations, que charrie une certaine (auto)-narration élogieuse, faire la part de l'affichage ostentatoire, voire du discours incantatoire, par un examen critique des pratiques d'opérationnalisation de leur éthique, ses enjeux et ses conséquences, devant précisément l'actuel impérieux « besoin d'éthique » ?

Où résiderait alors le spécifiquement gestionnaire des entreprises de conviction en la matière ?

Un « locus » gestionnaire de leur responsabilité sociétale peut-il être défini ? « Locus » entendu à la fois comme lieu d'énonciation de l'essence et de la signification de la notion de responsabilité pour une organisation.

Aussi, compte tenu des ancrages éthiques qui sont les leurs, il nous a semblé que les EDC disposaient, pour soutenir leur action en matière de RSE, d'un volant de sources d'un espace de ressources qui les ont constitués comme sujet éthique. Et dans lesquelles elles peuvent puiser,

---

<sup>308</sup> Par exemple à la tribune du Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 ou à celle de l'Union Européenne en Juillet 2001, aboutissant au Livre Vert de celle-ci sur la responsabilité sociale des entreprises.

<sup>309</sup> Allant parfois jusqu'à conclure des partenariats dits stratégiques avec elle, comme celui-dit « Deux mondes, une planète » entre Lafarge et WWF, d'ailleurs fort controversé, tant WWF y est apparu comme un agent de ré légitimation écologique du cimentier.

à travers leurs acteurs et dirigeants, pour répondre à des problèmes pratiques d'aujourd'hui, comme ceux concernant la RSE, particulièrement, lesquels se posent primordialement en des termes moraux.

Ce présupposé tout théorique a été confronté aux observations de terrain, relativement à l'entreprise éducative en présence, ce choix ayant semblé naturel dans la mesure où, comme l'ont montré nos travaux antérieurs auxquels il vient d'être fait allusion, c'est à travers la « Révolution pédagogique » éclosée à la Renaissance que naît toute une philosophie du devoir. Avec une morale qui éclaire l'agir.

Se dessine donc, sous cette « Révolution Pédagogique », l'une des racines essentielles des notions actuelles de responsabilité, même si elle n'a jamais été thématifiée comme telle par ses propres protagonistes.

Avec la notion de civilité, née de cette première modernité, est pour la première fois acquis le principe de l'éducation de soi et d'inclusion dans sa condition humaine universelle, vu également comme une affirmation de soi comme homme, laquelle passe aussi par une valorisation de sa responsabilité civique.

L'acte d'éduquer devient alors éduquer à la quête de savoir universel et en dialogue avec le réel ; à la conscience de soi comme à la sollicitude, à l'autonomie comme à la solidarité, en définitive à la responsabilité. La responsabilité de l'agir supposant au préalable la responsabilité de savoir.

C'est là que se situe l'apport humain et civique de l'Humanisme, cette « responsabilité pour l'autre » que l'on peut voir à l'œuvre chez Emmanuel Levinas prêchant « *l'Humanisme de l'autre homme* »<sup>310</sup>.

C'est pourquoi nous avons voulu observer sur le terrain d'aujourd'hui, en un de ses exemplaires d'aujourd'hui, le collège jésuite qui est né comme entreprise éducative de conviction sous ce terreau de l'humanisme, comme nous avons déjà eu à le dire et à le redire plus haut.

On voulait mieux comprendre comment était transmis ce « *souci de l'autre, de l'écosystème et de l'avenir* » qui est celui-là même que l'humanisme a entendu qu'il soit transmis à travers la révolution à travers l'acte d'éduquer.

---

<sup>310</sup> Levinas, E., (1987), *De Dieu qui vient à l'idée*, Paris : Fata Morgana, Paris, Vrin, surtout p. 211-257

A travers le PAS (Projet d'action Sociale), nous avons cherché à voir de quelle manière l'Ecole Provence mettait en œuvre une éducation à la responsabilité- et à travers quel type d'imprégnation des valeurs- afin d'informer le sens des responsabilités des jeunes à un moment critique de leur formation.

Ceci constituait en même temps une bonne tentative d'explication et de réponse à la question posée, celle d'une définition d'un « locus » gestionnaire de la responsabilité sociétale comme lieu d'énonciation de l'essence et de la signification de la notion de responsabilité pour une entreprise de conviction.

Car une des ambitions affichées dudit Programme d'action sociale (PAS) est de servir de véhicule des valeurs dans la formation des « *personnes-pour-les-autres* », agents de transformation de la société, en faisant découvrir à l'élève la société dans laquelle il va être amené(e) à prendre des responsabilités par un projet d'engagement en milieu associatif.

Sans exposer ici tous les résultats de ce qui a été observé sur terrain, car nous y viendrons longuement ci-dessous, dans la section du chapitre bilan, consacrée aux enjeux sociétaux, il sied ici de montrer d'ores et déjà là où réside l'intérêt de cette instrumentation : un modèle du passage de l'affichage d'une éthique assumée à son opérationnalisation.

Ceci va induire une évolution conceptuelle importante dans la mise en œuvre de la Responsabilité sociétale qui risque de rester lettre morte en ses codes de bonne conduite ou en ses recueils des bonnes pratiques, si celles-ci n'étaient pas transmises et intériorisées.

Tel est le sens de la demande de plus « d'éthique » auquel l'on assiste aujourd'hui : parvenir le mieux possible à l'activation d'une conscience éthique, surtout chez les jeunes générations, la relève des décideurs pour aujourd'hui et demain.

Car l'affirme Pasquero « *il reste l'éthique en fait pour transformer les individus. Quand le marché échoue, quand la réglementation échoue, il ne reste plus que les individus et à ce moment-là la question qui se pose c'est, elle est assez vaste, est-ce que la responsabilité sociale peut s'institutionnaliser non pas à travers le marché, non pas à travers la contrainte sociale mais à travers les acteurs ?* ».

En définitive, compte tenu de son éthique ancrée, les EDC disposent d'un riche patrimoine leur permettre faire émerger des pratiques innovantes de l'ordre de l'écologie humaine et sociale, dans les champs de la Responsabilité sociétale des entreprises et des organisations (RSO-RSE).



## Résumé des enseignements de terrain

Ce travail de terrain peut trouver sa légitimité dans le fait qu'il s'appuie sur une quantité suffisante de données brutes. En cherchant à comprendre la vie concrète des organisations par rapport à la connaissance théorique préétablie sur elles, on a noté des éléments de permanence et des contrastes.

En effet, sur terrain, nous avons voulu observer comment ces idéaux sont mis en pratique. Et, à cet égard, le plus intéressant est de voir que le modèle originel en ses prototypes et en ses succédanés joue seulement comme précurseur, des espèces nouvelles et différenciées d'entreprises de conviction ayant vu le jour. Quatre modèles ont été identifiés :

1° Le modèle des convictions **ancrées** : il concerne les organisations restées proches des valeurs éthico-religieuses de leur fondation, lesquelles leur sont en quelque sorte inhérentes, vu leur durée d'ancrage (le collège jésuite) ou en y ont adhéré à sa naissance par inscription et affichage documentées et assumées publiquement, le cas emblématique étant celui du Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD).

Si dans ce modèle, les entreprises trouvent dans la Doctrine sociale de l'Eglise des ressources justificatives de leur action, elles n'en pâtissent pas moins de la déconfessionnalisation, ce qui les conduit à trouver des palliatifs (comme le PAS de l'Ecole Provence).

2° Le modèle des convictions « **imprégnantes** » : sans être fondées sur des valeurs religieuses, ces organisations en sont imprégnées, à leur naissance et/ou à un moment de leur vie (avec l'implication du fondateur ou du Dirigeant). C'est le cas de la CICR (Croix-Rouge Internationale) avec Henry Dunant à Solférino, inspiré par son éducation calviniste dévote (voir plus haut).

C'est le cas aussi de ADEO/Brico de cœur », avec des traits marqués des politiques de bénévolat, inspiré par les valeurs catholiques de l'actionnaire majoritaire, la famille Mulliez, étudiées par Wirtz pour le groupe Auchan<sup>311</sup>.

Une variante de ce modèle est constituée des entités dans lesquelles ces valeurs religieuses sont rémanentes, restant comme des traces imprégnant la vie de l'organisation, alors que cette

---

<sup>311</sup> Wirtz, P., (2014), Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan, in *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 4, 13

dernière les a déjà « désertées », en raison, principalement, de la déconfessionnalisation. Et ce, en dépit du fait que lesdites valeurs les ont vu naître. C'est ce que nous avons observé au plan historique pour la « sécularisation » des Monts de Piété et Moulévrier, sur terrain, pour le Crédit Mutuel.

3° Le modèle **hybride**, avec une logique « social business » : l'entité est véritablement au cœur du « marchand » et de l'entreprise capitaliste à qui elle emprunte, outils, méthodes, professionnels et réseaux pour tempérer le marchand et faire « entrepreneuriat utile ».

Tout en produisant des biens non « monétarisables », il n'en pose pas moins l'exigence de rentabilité. Ici, on peut citer le cas de Grammen Bank - Fondation du Crédit Agricole : « *Le social business est une expression du capitalisme. Il est l'une de ses voix, la parole de ceux qui désirent découvrir les nouvelles sources d'un entrepreneuriat utile* » Éric Campos, DG (Livre blanc et entretien de janvier 2018).

4° Enfin, il faut citer comme cas à part les logiques de l'offre associative (« irréductible au modèle marchand, l'offre associative peut et doit faire la preuve de son utilité et de son efficacité particulières » [(Laville, 1998)], en raison de la valeur explicative de l'hétérogénéité de cette catégorie qui regroupe les initiatives les plus diverses.

En effet, si dans ce modèle, il peut exister des convictions léguées par les fondateurs (ou transmises) comme dans les autres modèles, donnant un sens à leur mission, la préoccupation qui y est centrale, c'est « de faire du bien », sans aucune autre considération (certaines sont agnostiques, voir athées), a-convictionnel ou pré-convictionnel en quelque sorte.

Il faut, enfin, ajouter qu'en privilégiant « *ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* », les associations qui fonctionnent avec un important volant de bénévoles ne se dotent pas forcément d'un objectif d'organisation économique, un des fils directeurs de nos repérages de ces entreprises sur terrain.

Ci-dessous, le premier tableau typologique dressé plus haut est repris aux fins d'y intégrer quelques éléments issus de ces enseignements de terrain, comme nous l'impose la perspective phénoménologique adoptée.

**Tableau 6 : Typologie issue du terrain**

Convictions	Ethique, Doctrine, Philosophie, Idéologie		Exemples	
	Raison d'être	Configuration	Dénomination	Valeurs
<b>Religieuses Spirituelles</b>	Bienfaisance (contre l'exclusion sociale ; la pauvreté)	Missionnaire (d'inspiration religieuse)	CCFD ; Caritas-Secours Catholique ; Cimade ; Islamic Relief W. ; Quno Ohr Hanna.	Charité ; Altruisme Bienveillance Engagement social
	Action éducative	Professionnelle	Ignace de Loyola Education ; Fondation d'Auteuil	
<b>Philosophiques Spiritualistes</b>	Bienfaisance (Pour les Droits de l'Homme et toutes les victimes de toute violence) Solidarité intern.	Missionnaire Inspiration humaniste Missionnaire Professionnelle	Amnesty Inter. Greenpeace CICR ; Médecins sans Frontières. Handicap international	Solidarité, Pacifisme Engagement humanitaire
<b>Politiques</b>	Transparence et honnêteté publique Transformation de la vie sociale Innovation sociale	Adhocratique Arène politique Missionnaire	Transparency Inter; Terra Nova Fondation Jaurès Institut Montaigne FondaPol	Intégrité Engagement citoyen Progressisme et engagement militant

### Brefs commentaires

Les principales catégories de convictions déjà présentes dans le premier tableau demeurent stables, tandis que les principales configurations évoluent de façon plus ou moins significative.

Si la prégnance de la configuration missionnaire reste forte, l'inspiration religieuse n'a plus son caractère dominant, voire exclusif, car l'inspiration d'ordre humaniste est, elle aussi, bien présente avec bon nombre d'organisations.

A l'intérieur de la configuration missionnaire d'inspiration religieuse, si les entreprises d'origine confessionnelle chrétienne (singulièrement catholique) restent majoritaires, elles sont « concurrencées » par les organisations issues des autres religions, essentiellement juive (Quno Ohr Hanna) et musulmane (Islamic Relief Worlwide) qui participent elles aussi à l'entreprendre selon les convictions, bien que, pour le moment, elles soient moins connues et étudiées.

Ces évolutions contemporaines dans le champ de l'humanitaire qui ont conduit au fait que la motivation par la foi n'est plus l'apanage exclusif des organisations confessionnelles chrétiennes qui ont cependant impacté la Croix Rouge dont le cas est intéressant : elle n'est plus missionnaire que par humaniste, les croyances chrétiennes de Henri Dunant, le fondateur du CICR ayant disparu comme références, sécularisme et neutralité obligent.

Ainsi, la configuration missionnaire ayant été attribuée à toutes les entreprises du tableau typologique, malgré les différences notables dans cette caractérisation de « missionnaire », nous sommes fondés à conclure qu'elles sont toutes missionnaires, inspirant en cela les autres entreprises, de plus en plus éprises du sens de la mission.

L'adhocratie comme configuration apparaît, avec les fondations et autres experts travaillant en réseaux et en mode projet, *ad hoc*.

Le modèle politique est présent, mais la philanthropie libre en est absente, en raison peut être de sa présence plus disséminée dans d'autres organisations.

Néanmoins, à l'aide de l'étude théorique des réseaux de bienfaisance libre, le modèle de production de l'entreprise de conviction politique et/ou adhocratique peut être esquissé :

- Les crédits obtenus sous une forme ou une autre dans un champ : postes et titres académiques, positions dans les médias, l'édition, dans les cabinets etc. sont transformés en espèces spécifiques de capital ;
- Ce capital est lui-même converti en ressources de l'entreprise pour produire des services, ensemble de signes plus ou moins matériels qui se matérialisent par des Notes, Rapports et Avis d'experts d'avis formulés en différents genres et types de productions discursives.

## **II. 4. 8. Chapitre 8 : Bilans**

En guise de bilan, nous montrerons aussi bien ce qui est à mettre à l'actif des organisations étudiées (et, in fine, de ces travaux eux-mêmes) que ce qui est à inscrire au passif, en pointant la portée, les limites de l'étude, mais également les perspectives qu'elle permet d'ouvrir.

Pour mieux les traiter, les questions ont été sériées en deux ensembles distincts à considérer successivement :

D'abord nous porterons un regard sur la pastorale en recherchant quelle est sa valeur ajoutée sociétale en tant que contribution sociétale- précisément- du collège jésuite et sur le microcrédit, étudié ici à travers une petite entreprise, en vue du discernement des éléments de sa contribution à une finance inclusive et solidaire (**section 15**).

Dans un second temps, prenant du champ par rapport à toutes ces questions, nous aborderons celles de sens et des valeurs (**section 16**),

### **II.4.8. 15. Section 15 : des valeurs ajoutées sociétales**

Le système scolaire jésuite constituant un tout agrégé, composé d'entités scolaires indépendantes, le collège jésuite constitue, un terrain d'investigation privilégié pour mesurer l'importance du facteur religieux dans la constitution et la mise en œuvre d'un projet éducatif ainsi que des enjeux sociétaux qui y sont liés.

Au terme de cette étude empirique, dans laquelle la matière-objet d'analyse d'un mode d'entreprendre selon les convictions, il convient de s'interroger sur l'avenir de la place de la variable religieuse dans la proposition éducative en établissement scolaire ignatien et, partant, en école catholique en général. Une école catholique qui se veut ouverte à tous, tout en ayant son caractère propre (**sous-section 1**).

Par ailleurs, le modèle participatif et inclusif étant celui qu'adoptent généralement les institutions de microcrédit, il paraît tout indiqué de poser la question de l'inclusion financière à propos de l'organisme de microcrédit observé (**sous-section2**).

#### **II.4.8.15.1. Sous-section 1. : Bilan de la pastorale scolaire jésuite**

Ce bilan de la pastorale en milieu scolaire jésuite s'appréciera, dans une perspective comparée, en fonction de ce qu'il faut entendre par pastorale scolaire en établissement jésuite et de ce qu'il faut attendre de ladite action pastorale (§ 1).

Cette approche ouvrira la voie à l'appréciation de l'apport de l'inculcation des « valeurs religieuses », au sein d'un établissement à caractère confessionnel déclaré et assumé, à l'acte éducatif lui-même et, finalement, à la société en général (§ 2).

### **(§ 1) : Quelle action pastorale ? Quelle production du « religieux » ?**

Si la dimension pastorale continue, dans les textes, à être la référence constante quant à la vie de l'établissement scolaire catholique et à son identité comme lieu d'éducation intégrale de la personne, inspiré par l'Évangile, dans la pratique l'enracinement « évangélique » de toutes les orientations, de tous les projets et de toutes les activités de l'établissement est de moins en moins attesté.

À considérer l'action pastorale en collège jésuite comme le déploiement des activités destinées à informer toute la vie scolaire en l'empregnant des valeurs de l'évangile, on peut logiquement s'attendre à y trouver un lieu de production différenciée de l'éducation, par le biais des produits spécifiques de l'éducation religieuse.

Or, l'étude de terrain semble montrer que tel n'est plus le cas, en dépit des limites de ladite étude **(i)** qui n'en soulignent que mieux les acquis **(ii)**.

En effet, au vu de l'analyse comparée des bilans des activités « pastorales » de deux collèges retenus ; de leurs logiques d'action différenciées comme de leurs contextes d'établissement respectifs, il est légitime de se demander s'il s'agit encore d'une action pastorale. Ou si, au contraire, l'on est en présence des stratégies scolaires intégrant la pastorale comme variable d'ajustement.

#### **(i) Perspective comparée : enseignement et limites**

L'un des principaux enseignements de cette enquête est d'avoir montré, en perspective comparée, à travers les deux cas étudiés, combien les établissements peuvent être différents dans la réalité en ce qui concerne leur offre d'éducation religieuse, malgré l'uniformité des normes.

Dans un cas, les enseignements se font selon le curriculum, mais disjonctés des apprentissages. Dans l'autre cas, les enseignements sont distancés des prescrits, mais sont sous la pression des usagers.

Tenant compte des contextes socio-politico-culturel et religieux (le rapport École-Église-État et société, par exemple) qui jouent comme variables différenciatrices.

L'on peut en inférer, dans un sens comme dans un autre, que seule la confession catholique commune reste en partage pour ce type d'organisation scolaire confessionnelle, malgré les rapprochements des environnements socioculturels que permet, entre autres, la globalisation.

Cependant, nous sommes conscients des limites de l'étude, tant un ensemble de sujets d'importance et en bon nombre eût mérité des développements plus substantiels.

Nous allons en énumérer quelques-uns, en un survol rapide :

Il sied tout d'abord de relever que, malgré un certain degré de généralisation qu'elle permet, notre recherche comporte des limites certaines de validité au niveau précis des pratiques pastorales où avait porté notre plus gros effort d'observation et d'interprétation.

En effet, divers autres acteurs de la communauté éducative (élèves, parents d'élèves et tuteurs, spécialement) qui ont été interrogés ne l'ont pas été en nombre suffisant et des questions aussi importantes que les impacts des pédagogies mises en œuvre : leurs rôles, leurs apports et les significations qu'ils leur attribuent n'ont pas pu être abordés à cause d'importantes contraintes matérielles.

Il nous aura, ainsi, manqué une meilleure appréciation de la manière dont ces autres parties prenantes se saisissent de différents dispositifs conçus et mis en œuvre.

De même, nos analyses sont tout compte fait centrées sur l'espace francophone (France et RD Congo) et, de ce fait, n'offrent pas d'assurance suffisante quant à leur extension à des contextes culturels différents.

Bien plus, l'on sait bien que, malgré les larges proclamations de la gratuité de l'enseignement, la réalité des marchés scolaires est tangible, avec, très classiquement, l'articulation d'une offre et d'une demande et l'ajustement par le prix.

Cette relation d'échange prend même des dimensions concurrentielles comme sur d'autres marchés qui essaient de capter des clients.

Lesdits clients sont, ici, les élèves tandis que les établissements se comportent en véritables producteurs des biens mettant en place des diverses stratégies d'attraction, de fidélisation ou d'abandon de clientèle sur base de critères qui sont les leurs.

Face à ces stratégies des écoles, sont mises en œuvre celles de placement des clients en concurrence entre eux (les mères des familles, plus soucieuses de placement scolaire rentable pour leurs enfants et plus en pointe que les pères de famille pour les contacts).

Nous avons entrevu bon nombre des faits liés à ces aspects de la question tant à Marseille qu'à Kinshasa, situés dans ces très résidentiels 8<sup>ème</sup> arrondissements et périmètre de la Gombe des ministères, des palais présidentiels, judiciaires, épiscopaux et des assemblées.

Il aurait été intéressant de procéder à une confrontation à un double niveau :

- entre l'éthique ancrée de l'établissement jésuite, né et vivant comme alternative à la mise de l'éducation sur le marché et sous le règne de l'argent, avec le modèle entrepreneurial qu'il finit par adopter ;
- entre cette éthique et les logiques de marché scolaire.

Au collège Boboto à Kinshasa par exemple, toute admission en « classes de recrutement » est soumise à une réservation pour le test d'admission de 15000 Francs congolais, soit près de 10 dollars américains, non remboursables.

Or, ce test étant très demandé à cause de la réputation du collège et les gestionnaires ne posant aucune limitation, à part celle de date (encore que les dérogations sont toujours possibles) on assiste véritablement à un phénomène que l'aviation civile connaît et sanctionne : l'overbooking.

Ici, en fait de sanctions, c'est plutôt une manne financière par monnayage de goodwill (réputation de l'école).

Bien plus, quant aux frais de scolarité, un des postes de dépense les plus pesants pour les familles de Kinshasa, le collège se situe plutôt dans la fourchette moyenne supérieure, juste après les écoles des promoteurs hommes d'affaires (les congrégations enseignantes commerçantes, selon mot d'un parent d'élève interrogé).

Sans compter ce qui peut s'apparenter à des stratégies de « rattrapage », les notes de frais que les comptables envoient aux parents pour : journées culturelles, visites découvertes, expos...Autant des faits susceptibles de dévoiler une certaine logique financière de fonctionnement.



On aurait pu aller plus loin et mener des études plus fines, ce qui n'a guère été possible, faute de moyens matériels à mobiliser. Mais cela reste une des perspectives que notre recherche permet d'ouvrir<sup>312</sup>.

Par ailleurs, nous n'avons pu effectuer des suivis longitudinaux en vue d'observer, dans la durée, la stabilité (ou la volatilité) des contenus de ces enseignements religieux inculqués aux jeunes, par rapport à ceux produits par des dispositifs concurrents.

Les autres organisations religieuses ont en effet intégré la manière la plus efficace de profiter de l'industrie culturelle, en proposant des programmes éducatifs religieux (innovants par rapport aux anciens contenus religieux) - consommables et interchangeables à souhait- sur des supports de diffusion démultipliés, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

C'est d'ailleurs le cœur même du thème d'une recherche doctorale dont on est droit d'attendre beaucoup en termes de contribution située.

En effet, un doctorant brésilien prépare actuellement à Tours une thèse dans laquelle il voudrait comprendre dans quelle mesure la transmission du sacré par la socialisation via les outils de l'internet affecte la manière dont les jeunes catholiques brésiliens vivent leur foi.

L'objectif central de ce travail doctoral à venir présente l'intérêt de comprendre comment ce media peut être utilisé comme un outil de support de la foi catholique d'une part, et de l'autre, comment ces produits culturels religieux et ces contenus informationnels religieux se trouvent utilisés et appropriés par des jeunes internautes croyants.<sup>313</sup>

En définitive, il n'en demeure pas moins que des observations et des analyses générales exprimées ici suscitent des nouvelles questions et ouvrent des pistes de recherches neuves à explorer.

---

<sup>312</sup> Da Costa, S. (2006), Excellence scolaire et « caractère propre » : un dilemme pour les établissements privés catholiques, Communication au colloque *Repenser la justice dans le domaine de l'éducation et de la formation*, 15-17 mai, Lyon, est à lire pour comprendre cette dimension du dilemme de l'établissement catholique aujourd'hui

<sup>313</sup> Kleber Pereira Goncalves : *Production, transmission et réception des contenus religieux par les jeunes catholiques brésiliens* Projet de thèse en Information et Communication Sous la direction de David Douyère. en préparation à Tours , dans le cadre de l' École doctorale Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université de Tours depuis le 04-01-2017

Pour ce faire, divers contextes expérimentaux pourraient être exploités, tels que les autres congrégations enseignantes ou les autres dispositifs scolaires de tendance religieuse catholique ou pas, d'initiatives privées ou pas.

## **(ii) Perspective comparée : les acquis**

Un des tous premiers acquis de la perspective comparée adoptée est sans aucun doute la variété même des éléments de contexte, d'une grande richesse, d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre :

- les éléments socio-politico-culturel et religieux, compte tenu des rapports École-Église-État et société ;
- les éléments historico-géographique et pastoral, en considérant la France, la RD Congo, l'Europe et l'Afrique, avec l'implantation ancienne du christianisme en France, naguère « *filie ainée de l'Église* » qui contraste avec la pratique culturelle en baisse ; la RD Congo naguère « *terre de mission prioritaire* » de l'Église en Afrique (pour le Cardinal Lavignerie, par exemple) aujourd'hui « *premier pays catholique* » du continent avec les pratiques culturelles en hausse et une « *exportation* » des missions, notamment en France.

Il s'agit là d'une approche empirique qui pourrait être étendue à d'autres sphères, au-delà de celle simplement franco-francophone considérée ici et contribuer à affiner la compréhension des problèmes qui se posent en éducation et que posent à l'éducation l'offre d'inculcation des « valeurs religieuses ».

En attendant, la présente recherche a tenté de situer la contribution spécifique de ladite offre d'inculcation desdites « valeurs religieuses ».

## **(§ 2) : Apports de la Pastorale**

Mesurer la contribution spécifique la pastorale à l'acte éducatif et aux questions sociétales requiert des analyses quantitatives (le mot « mesure » le suggère) avec des méthodologies plus adaptées.

Dans le cadre qui est le nôtre, il est possible de situer cette contribution en termes valeur ajoutée pastorale dégagée (i), avec toutes les conséquences que l'on peut et l'on doit en tirer (ii).

### **(i) De la valeur ajoutée pastorale**

Nous utilisons cette notion dans une démarche de formalisation et d'estimation de la contribution du service d'Animation Pastorale en termes de création d'utilité sociale, au sein de l'établissement scolaire jésuite, entreprise de conviction ayant les attaches morales et les adhésions spirituelles qui lui sont propres.

Dans cette optique, il faudrait même parler de la fonction pastorale, tant les « aumôneries » des collèges, comme celle de Provence, rassemblent des moyens humains et matériels en vue de réaliser des tâches finalisées et pouvant être regroupées en un ensemble relativement homogène.

Comment, dès lors, concevoir cette fonction au sein d'une entreprise-fut elle de conviction- qui comporte, dans ses parties prenantes, une part importante de non catholiques, voire d'anticatholiques, des athées et des agnostiques. Et dont l'activité essentielle est basée sur des convictions qui, elles, sont loin d'être a-religieuses.

Eu égard à cet ancrage éthico religieux des collèges étudiés et à la différenciation éthique qu'implique cet ancrage, la perspective devrait être double, institutionnelle et organisationnelle.

Au plan institutionnel, il appartient à l'institution- Eglise de concevoir et de structurer les contenus et les énoncés de mission, tandis que du point de vue organisationnel, il incombe à des sommets stratégiques des entités de mettre en place des dispositifs et des modalités d'action.

Or, en regardant du côté de l'Institution, les deux principaux régimes de conception de l'action pastorale semblent aujourd'hui en perte de vitesse, voire dépassés.

D'abord, il y a lieu de noter qu'une action pastorale prétendant tout englober dans la vie scolaire et l'informer entièrement, en toute méconnaissance du pluralisme des croyances, de convictions, de la juste autonomie des personnes et des réalités profanes, dans une christianisation intégrale est aussi inefficace que contre-productive.

Ensuite, il importe d'observer qu'une animation pastorale réduite à sa plus simple expression catéchétique (le ghetto catéchétique, de la ghettoïsation pointée précédemment) risque à terme de favoriser le repli communautaire, voire communautariste, le danger étant d'accentuer la séparation entre le sacré et ce qui ne l'est pas « le profane » (« *sacer est* » celui qui est exclu).

## (ii) Nouveau régime d'action pastorale

Il y a donc de la place pour une fonction pastorale au sein de l'entreprise de conviction, en charge du relationnel et de l'interrelationnel et dont le rôle sera de prendre soin de tous et d'un chacun<sup>314</sup>, de les aider à améliorer leur sort, comme l'a théorisé Foucault<sup>315</sup>.

Pour Foucault, l'exercice du pouvoir pastoral en occident, même s'il est à l'origine de l'invention de certains appareils coercitifs d'État et des techniques de direction des consciences, n'en a pas moins inspiré les bienfaits de L'État-providence.

Ceci implique une rénovation des pratiques pastorales, comme l'école Provence semble l'avoir pris en compte avec l'accent mis sur l'acquisition des compétences qui débordent largement la sphère strictement scolaire.

Acquisition de compétences rendue possible, il faut le dire, grâce à l'impulsion décisive donnée par la Province de France avec cette rénovation organisationnelle consistant en la création de l'Association Ignace de Loyola Éducation qui fonctionne comme une véritable entreprise en réseau, on l'a montré dans la première partie.

On a montré plus haut également comment et pourquoi Provence recueillait cette « manne organisationnelle » par rapport à Boboto.

Ceci implique de considérer que la créativité et l'inventivité organisationnelles qui sont aussi dans « l'ADN » des collèges jésuites et des Mont-de-piété devraient également constituer le « fil directeur » de la vie organisationnelle de ces entreprises et de leurs succédanés.

C'est dire que la vision du collège jésuite qui, comme établissement scolaire catholique, continue d'être considéré comme un simple instrument pastoral du système ecclésial<sup>316</sup> est largement dépassée, même en son identité ignatienne corrélée aux valeurs éthiques catholiques assumées, car celle-ci ne peut qu'être inscrite dans la vie de la cité.

---

<sup>314</sup> Il est frappant de constater que des dispositions légales (article L 4122-1 du Code du travail - issu de la directive-cadre du 8 octobre 1989) imposent les obligations de soin autant physique que moral à tout employeur qui doit veiller à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs et à chaque employé de prendre soin de lui-même et d'autrui sur les lieux de travail.

<sup>315</sup> Foucault, M. (1980), *Omnes et singulatim : vers une critique de la raison politique*, doc.cit, supra p.247.

<sup>316</sup> Congrégation pour l'Éducation Catholique, *Dimension Religieuse de l'Éducation dans l'École Catholique* (7 avril 1988) n°31

#### **II.4.8.15.2. Microfinance : quelle finance inclusive ?**

L'exemple pointé des effets pervers qui risque de découler du prêt accordé aux enseignants par l'entreprise de microfinance étudiée est, au plan plus général, un des problèmes qui commencent à devenir récurrents pour la microfinance dans les pays du Sud, où les risques d'insolvabilité et de surendettement vont devenir de plus en plus nombreux, voire de plus en plus « ingérables ».

Des nombreuses solutions ont été proposées en faveur de ces entités, lesquelles s'articulent autour de leur mue organisationnelle de l'entité (§ 1) pour minimiser les effets négatifs de ses activités (§ 2).

##### **(§ 1) De la mue organisationnelle**

Il a été souvent recommandé que la micro finance au Sud sache pouvoir effectuer sa mue opérationnelle et organisationnelle.

En évoluant en termes d'outils et des méthodes de gestion pour atteindre un certain degré de développement organisationnel (i) développement organisationnel avant d'envisager toute augmentation de capacité en termes des moyens financiers à distribuer(ii).

##### **- (i) Développement organisationnel**

L'un (le développement) ne va pas sans l'autre (l'organisation), surtout en Afrique où il a été souvent donné de constater, malheureusement, maints exemples de sous-développement organisationnel ajoutant au sous-développement économique lui-même.

En témoignent ces millions d'aide au développement engloutis sans effets macro-économiques attendus, parce qu'il manquait à tous les niveaux l'organisation et les organisations à même de prendre les relais.

Pour revenir à la microfinance, il est vrai que l'exemple de la bonne organisation vient- de Muhammad Yunus lui-même avec ce qu'il conviendrait d'appeler le modèle Grameen Bank<sup>317</sup>.

En effet, la Grameen qui avait bénéficié à sa création des fonds publics à hauteur de 60%, a pu se développer par l'acquisition des capacités et des méthodes organisationnelles.

---

<sup>317</sup> C'est ce modèle qui a inspiré la Fondation du Crédit Agricole, présente dans notre collection des cas, dans laquelle la Gramen Bank est associée

Il faut ici insister sur la vision d'entrepreneur de bienfaisance et de convictions qu'avait Muhammad Yunus, persuadé qu'il était investi de la mission d'éradiquer l'exclusion financière, en l'espèce, en délivrant « des captifs » du joug de Paikou, ces prêteurs bangladeshis aux taux usuraires, comme le firent les Franciscains à l'époque de la fondation des Monts-de piété.

Comme pour la fondation des Monts -de Piété également, c'est un premier don (le sien propre) qui abonde le fonds de démarrage.

Et, enfin, comme pour l'implantation du Mont-de piété parisien (tel que montré plus haut), sa créativité organisationnelle de fondateur va être à la mesure de la cause à défendre : des systèmes de prestation, de recouvrement et de contrôle sont mis en place dès le départ dans une réelle volonté de structuration de l'entreprise<sup>318</sup>.

C'est sans doute cela qui lui a permis de persuader les autres, à commencer par son Etat, le Bangladesh des années 70 où la Banque est née.

Par la suite, mû par cette force motrice intérieure que procurent les convictions, il passera de l'émotion à l'action. On ne comprendrait pas autrement le développement de la « Banque des pauvres ».

D'ailleurs Muhammad Yunus explicitera bien plus tard sa vision lorsque, dans une discussion avec le PDG de Danone, il parlera de son idée d'alors de « *créer de nouveaux produits ou services, et de faire davantage de bien dans le monde* » et d'organisation « de nombreuses activités peuvent être organisées sous forme de social-business »<sup>319</sup>.

On retrouve la même structure repérée depuis l'entreprise pour les gens face à l'entreprise d'argent : faire du bien aux gens et organiser selon cette conviction, pour ce faire.

## **(ii) augmentation des moyens à distribuer**

S'agissant du cas de Paderu Microfinance, l'absence de vision et le manque de potentiel organisationnel dès le départ le place dans une spirale négative.

En accordant toujours des petits montants qui mettront ou maintiendront ses bénéficiaires en situation de dépendance, elle cristallisera des fragilités anciennes, en créera des nouvelles.

---

<sup>318</sup> Lire son autobiographie : YUNUS M et JOLIS A., *Vers un monde sans pauvreté*, Paris : J.C. Lattès 2006 (1<sup>ère</sup> édition : 1997), p.137 et ss.

<sup>319</sup> YUNUS M., *Vers un nouveau capitalisme*, Paris : J.C Lattès, 2008

Plus ça ira, de plus en plus des gens seront touchés et ne sauront pas à s'en sortir, et derrière eux, des familles entières seront également touchées.

Son ambition d'être, à sa façon, un agent d'inclusion sociale par le microcrédit doit l'inciter à se structurer et à acquérir des nouvelles ressources et des nouvelles capacités d'action.

Un sérieux frein à cette ambition réside dans la logique d'assistanat dans laquelle elle risque de se complaire et de s'installer pour longtemps, du fait qu'elle est subventionnée par un partenaire étranger.

Ceci est dit en considération du fait que Paderu est quasiment sans marges ni perspectives quant aux voies et moyens de tirer tant de ses fonds propres (au renforcement desquels le SEL a concouru) que des concours qu'elle reçoit, des capacités financières démultipliées qui le fassent rentrer véritablement dans un cercle vertueux.

Ce qui, en définitive, montre bien que le développement des ressources à l'interne doit être plus que jamais à l'ordre du jour.

## **(§ 2) La face cachée de la Microfinance**

La microfinance, en matière de ses impacts, s'apparente quelque peu à la langue d'Ésope : la meilleure et la pire des choses.

Soit, elle génère un impact positif en aidant les gens à s'en sortir effectivement ; soit au contraire, elle crée une contribution négative en déprimant davantage la situation des bénéficiaires de ses aides et de ses concours financiers<sup>320</sup>.

Sans oublier qu'il y a des « mauvais pauvres », non rentables, non solvables et, donc, délaissés : ils n'ont ni accès, ni recours à des « banquiers des pauvres », qu'ils soient chaussés ou pieds nus. Ils sont une sous espèce d'exclus dans l'espèce des exclus.<sup>321</sup>

---

<sup>320</sup> Voir à ce sujet, outre les travaux de Gloukoviezeff, (2010) déjà cités, ceux de Servet (2006) et le Rapport du centre Walras sur l'Exclusion et les liens financiers (2003). D'ailleurs Yunus lui-même concède que « des pauvres

<sup>321</sup> Yunus lui-même a fini par le concéder quand il admet dans son autobiographie que « *les pauvres sont solvables, c'est une question de survie* », ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de tous les pauvres, d'une part et de l'autre, la solvabilité du pauvre n'est ni présumée, ni autoproclamée par lui-même, mais décidée par quelque expert qui sortira sa boîte à outils pour ce faire. Nous avons aussi montré plus haut que même une entreprise aussi informelle que Paderu, née au milieu des exclus et pour les exclus, avait-elle aussi son volant des mauvais pauvres, exclus parmi les exclus.

Pour Paderu, la situation est particulière, car elle a su développer en peu d'années un système « relationnel » important tandis qu'au niveau organisationnel elle en est quasiment au niveau zéro, celui de l'informel que nous avons expliqué dans la partie de la présentation lui consacrée, bien que statutairement elle soit une SARL de droit OHADA.

Par « particulière », nous n'entendons pas « spécifique », car sa spécificité à elle est plutôt celle de l'entreprise informelle africaine, culturellement et socialement marquée non pas par un certain fatalisme ou « *arrangisme* », mais bien par une sorte de complexe du « *Deus ex machina* » : l'intrusion de Dieu dans la vie des hommes et des organisations, pour leur bien, quoiqu'il arrive, quoiqu'il en coûte :

« *C'est l'Afrique...C'est mon frère...C'est normal...C'est Dieu qui l'a voulu...C'est Dieu qui connaît* »<sup>322</sup>

Au fond, c'est la marque de la proximité entre l'action et la vie spirituelle, c'est-à-dire la vie tout court, car pour la plupart de ses hommes et de ses femmes qui travaillent dans l'informel et qui ont une notion holiste du « *religieux* », « *quand ça va bien spirituellement, les affaires aussi marcheront* ».

On ne compte plus dans les villes congolaises le nombre des recrutements dans des « petites boîtes » - surtout pour des postes impliquant la manipulation des espèces- effectués sur base des recommandations « *spirituelles* » des pasteurs ou des « frères » ou encore soumis à l'examen préalable « d'états d'âme » des candidats.

Tout cela peut s'avérer positif si l'on n'attend pas indéfiniment « Godot », mais que le mystique (et le mythique) est mis véritablement au service de l'action dans la réalité de sa réalisation.

---

<sup>322</sup>J'emprunte cette tirade à Gerard Verna et à Roland Finifter qui, dans leur ouvrage *L'entreprise africaine*, Laval : Presses de l'Université de Laval 2011, parlent de fatalisme permanent (chap.3.6, p.115 et ss.). Alors que, selon nous, il s'agit (au moins pour le cas congolais qui nous est plus familier) d'une structure prophétique auto réalisatrice où l'entrepreneur (ainsi en est-il des autres fonctions sociales, même de la vie politique) décliné en « élu » « d'instrument inutile » par lequel « le plan merveilleux de Dieu finira bien par se réaliser ». « Tôt ou tard » car, « quel que soit la longueur de la nuit, le jour finit par se lever ». Comme dans le théâtre de Giraudoux, que ce soit dans *Amphitryon*, dans *Ondine* ou dans *Siegfried* ou même dans *Sodome et Gomorrhe*, une implacable mécanique céleste surgit pour que s'accomplisse le dessein divin sur les destinées humaines, Dieu intervenant lui-même ou par tiers humain interposé. Les œuvres complètes de Giraudoux (Les œuvres complètes de Jean Giraudoux sont publiées chez Gallimard, Paris, 1982 coll ; La Pléiade, tome I et II pour le théâtre). Pour être quelque peu complet, notons que pour Braudel, en société capitaliste, il n'y a pas de *deus ex machina* qui tienne et qu'on attende, parce que Schumpeter fait de l'entrepreneur (schumpetérien) le *deus ex machina*



Car, au fond, bien des projets de certains entrepreneurs de bienfaisance historiques de référence ont pris corps hier en utilisant la dynamique particulière du spirituel.

C'est pourquoi, il nous avait paru intéressant de nous rendre au Kivu, dans le grand Est congolais, des grands lacs, des grandes montagnes, des grands volcans, des grandes guerres mais, pour le cas qui nous occupe, « terre congolaise du microcrédit ».

On voulait observer des conditions d'évolution des TPE de microcrédit aux antipodes de celles de Kinshasa, modèle dans lequel PADERU s'inscrit.

Au Kivu, en effet, les fonds apportés par des donateurs n'ont pas été avalés comme le sable boit l'eau, mais ont servi à l'autonomisation des gens et à la création de tout un écosystème des TPE PME de microcrédit finançant des micro entrepreneurs en vue de la relance de l'économie locale à travers ses filières traditionnelles : élevage et agriculture, mais aussi par la mise en place d'une industrie de petite transformation agro-alimentaire de produits locaux : café, thé et produits laitiers (fromages, yaourts...).

Ces micro-entreprises ont su conquérir les marchés des grandes villes, surtout les deux principales (Kinshasa et Lubumbashi) où les goûts des consommateurs étaient depuis longtemps formatés pour des produits importés d'Europe.

Tout cela a été possible grâce à la présence sur ce territoire des membres d'une tribu- les Nande- très actifs dans l'import-export et qui ont su mettre leur économie locale sur l'orbite d'une robuste croissance par des mécanismes d'allocations spécifiques de ressources.

Des éléments de dynamique communautaire et de spiritualité intervenaient, semble-t-il, dans ces mécanismes qui n'avaient pas encore été étudiés sous cet angle, selon les données de la littérature congolaise et « étrangère » (essentiellement, les rapports et monographies produits par des auditeurs et autres préposés des organismes internationaux) à notre disposition.

Mais malheureusement, « la situation sécuritaire instable à l'Est. », selon un certain jargon, ne nous a pas permis de réaliser cette « mission » de recherche qui, telle qu'elle était planifiée, sur un terrain familier où nous sommes allés souvent pour d'autres obligations professionnelles, aurait considérablement enrichi notre travail.

Preuve, s'il en fallait une, que les problèmes des entreprises ne sont pas qu'économiques, mais comportent également une dimension sociétale.

#### **II.4.8.16. Section 16 : Enjeux sociétaux**

On entend plus pleinement théoriser ici les acquis de terrain de cette recherche, en considérant les enjeux majeurs dont sont porteurs une des organisations étudiées, à savoir l'école catholique.

Nous avons montré qu'elle était un objet organisationnel complexe, au centre des préoccupations variées et traversé par les tensions les plus diverses et que, de ce fait, elle devait être traitée comme tel.

Nous commencerons par considérer l'un des résultats auxquels a abouti notre travail de conceptualisation, à savoir l'identification de la notion de bienfaisance comme principe engendreur de l'entreprise de conviction.

Ensuite, nous considérerons les valeurs éthico-religieuses et éthico-économiques comme points d'ancrage desdites entreprises, telles qu'issues de deux synthèses réalisées à deux époques différentes telles qu'étudiées plus haut : la Renaissance avec les humanistes et la Féodalité avec les penseurs carolingiens de la constitution de « l'économie morale ».

Et, dans ce sillage, nous nous demanderons ce que peuvent apporter ces résultats comme contribution à l'émergence de nouvelles théories sur le management des entreprises, en termes de développement et de mise en œuvre de pratiques de gestion humaniste.

Des réponses à cette interrogation seront esquissées à l'aide des notions des valeurs (**sous-section 1**) et de croisement des valeurs (**sous-section 2**)

##### **II.4.8.16.1 Sous-section 1 : Questions des valeurs**

Avant de tenter d'aborder cette question, nous devons prendre position sur certaines des notions qui, somme toute, étaient en cœur de notre recherche, même si elles n'ont pas été isolées comme telles : celles de don et de gratuité.

On commencera par aborder le don et la gratuité de manière générale (§1), ensuite on l'analysera de manière plus spécifique en entreprise (§2).

##### **(§ 1) Le don et la gratuité en général**

Ces deux notions paraissent à priori antinomiques des conceptions utilitaristes de l'entreprise lucrative, axées sur le profit et la rentabilité, due à une logique qui est celle des modèles économiques et organisationnels dominants.

Cependant, cette logique qui n'est pas une donnée naturelle, résulte au fond de l'évolution de la relation marchande, instituée par le capitalisme marchand qui naît à l'orée de la Renaissance, à la raison économique, telle que l'a montré Billeter (2006) dans ses analyses de « l'assujettissement » de la Chine à la raison économique précisément.

En outre, une certaine progression de la sphère du don a fait l'objet de maintes observations sur des terrains divers, notamment sur celui de la diffusion des biens culturels gratuits.

Dans le même ordre d'idées, l'on peut mentionner les pratiques telles que les téléchargements des films, les logiciels libres ainsi que les potentialités nouvelles offertes par le développement du « numérique », comme le pair à pair (P2P) et les approches collaboratives dont d'aucuns pensent qu'en participant de l'économie du don, elles pourraient conduire vers un nouveau type de société.

A cela s'ajoute l'alerte lancée en termes moraux par divers auteurs (Sandel 2014 ; Gomez, 2013 et Caillé et Grésy 2014) sur les limites morales du marché, les méfaits de la culture du résultat et le plaidoyer pour la « Révolution du don » afin de repenser le management des entreprises et des organisations.

De même, des modèles empiriques et des corps de doctrine théoriques permettent de prendre scientifiquement toute la mesure de l'intérêt des notions du don et de la gratuité, en économie comme en management.

On peut citer de manière limitative :

- les trois profils relationnels dressés par Adam Grant (2013), au terme des investigations sur des terrains aussi divers que les start-up, l'industrie du cinéma, les institutions financières ou les établissements d'enseignement : le taker (le preneur), l'échangeur agissant en équité et le « giver » ou le donneur altruiste qui réussit le mieux dans le jeu organisationnel et non le « taker » prédateur ;
- l'encastrement relationnel des acteurs, mis en évidence par Michel Ferrary (2001), en mobilisant la théorie de l'échange-don de Mauss, pour expliquer le succès de la Silicon Valley par la logique non marchande des échanges de ses acteurs ;
- l'économie de la contribution, théorisée par Bernard Stiegler (2008), qui désigne un ensemble de pratiques spécifiques de l'échange dont les motifs sont hors du champ de l'intérêt économique, avec des contributeurs (et des coopérateurs) œuvrant dans une « économie de la reproductibilité à coûts quasi nuls » ;

- l'économie de la communion portée par le charisme et les intuitions de Chiara Lubich pour une économie socialement responsable, telle qu' issue de la tradition italienne de « l'économie civile » et développée en tant que proposition d'action économique sur le socle de la doctrine sociale de l'Église Catholique.
- le réseau des entreprises de l'économie de communion (l'EdeC) accordant le primat aux valeurs de don et de la réciprocité et de son projet d'entreprise fédérant plus de 800 entreprises à travers le monde autour des valeurs humanistes de partage, d'échange, de contribution et de participation.

Aussi, un travail de conceptualisation visant à construire les objets de don et de réciprocité à travers leur identification en vue d'en cerner les propriétés d'un point de vue managérial, doit-il d'abord et avant tout en saisir toute la problématique spécifique, avec (ou en marge de) la bipartition maussienne de don-contre-don et sa triple obligation de donner, recevoir et rendre.

Car, à la suite de Mauss, plusieurs travaux d'ethnologues et d'anthropologues ont montré que le don n'est jamais totalement gratuit. Et, bien plus, l'échange-don peut porter à la fois sur des biens économiques (contrats implicites, échanges d'informations non marchands, compensation différée) et sur des biens non économiques (biens symboliques, prestige).

## **(§ 2) Le don en entreprise**

Sur un plan plus strictement gestionnaire, des nombreuses questions se posent relativement au don en entreprise : celui qui exigerait un altruisme intégral ne serait-il pas illusoire ? la réciprocité n'effacerait pas la gratuité, annihilant du coup la relation non marchande qu'elle induit ? l'échange, même non monétaire, ne fait-il pas toujours ou presque toujours l'objet d'une estimation en termes monétaires ?

Pareillement, dans quels espaces et de quelle manière s'opèrent des échanges gratuits et réciproques réels et qui sont observés ? Quels sont les comportements des managers et, parallèlement, les pratiques des collaborateurs (ou plutôt des représentations du sens qu'ils attribuent à leurs pratiques) ainsi que la légitimité qu'ils leur accordent ?

Lesdites pratiques sont-elles des habitus – entendus comme dispositions durables et transposables, conduisant les individus à se comporter « d'une certaine manière dans certaines circonstances » (Bourdieu, 1986) ?

Quelles discordances individuelles (décalage entre le dire et le faire) peuvent apparaître et quels jeux identitaires ou des trajectoires de pratiques différenciées peuvent être repérés ?

Cette longue série d'interrogations est une démarche de recherche d'éclairages théoriques à même de permettre la compréhension du réel observé.

Mais ceci posé, on peut se demander quels sont les comportements spécifiques de management orientés « relationnel » en mesure d'affecter et de susciter en retour une attitude active de la part des collaborateurs envers l'entreprise.

On est là au cœur de la question générique de la transmission et de la diffusion des idéaux de la direction par le leader/fondateur aux autres membres de l'organisation.

Car les motivations idéales, du fait même qu'elles sont des idéaux ne peuvent faire l'objet d'inscription.

Dès lors, il se pose le problème de la mise en place (et de la mise en œuvre effective) des canaux de transmission de ces valeurs et principes des dirigeants (qui sont aussi ceux affichés de l'entreprise) pour la pérennisation et la durabilité de la culture de l'organisation ?

Au fond, si l'on veut que la sphère du don progresse vraiment à l'intérieur des entreprises et des organisations, il faut viser tout à la fois l'élargissement du relationnel et l'atteinte de la performance sociale.

Ce qui en perspective de management humaniste pose tout le problème de la direction bienveillante des êtres (et des choses aussi, étant donné qu'elles servent), direction des organisations, confrontée à des rationalités toujours plus diverses et plus complexes, mais qu'elle se doit de dépasser, en se décentrant quelque peu des modes classiques et traditionnels.

Les questions relatives à la spiritualité en entreprise et en organisation peuvent contribuer à cette nécessaire rénovation.

#### **II.4.8.16.2. Sous-section 2 : Des convergences valeurs religieuses et valeurs spirituelles ?**

La prise en compte de la spiritualité comme thématique de recherche est relativement récente en sciences de gestion, contrairement à d'autres disciplines des sciences humaines et sociales.

Et le chercheur qui l'aborde ne peut être que frappé, là aussi, par une certaine polysémie- voire une certaine confusion des concepts : religiosité ou spiritualité ? mysticisme ou spiritualisme ?

Au fond ces diverses notions renvoient à l'intériorité de l'homme, en recherche permanente de sens.

Sens à donner à ses actions en étant lui-même porteur de sa propre vision du « spirituel » (§1), sens de l'action aussi qui, pour une organisation, est soutenu par ses points d'ancrage dans l'histoire et dans la société (§2).

Mais, en même temps, elle est au cœur de multiples tensions : entre les aspirations personnelles des membres (qu'elles soient spirituelles ou pas) les unes par rapport aux autres d'une part et, d'autre part, vis à vis de son offre de sens et de prescriptions identitaires

### **(§ 1) de la quête de sens**

Si la recherche de sens semble être l'objet d'une quête humaine permanente et, partant, avoir partie liée avec la spiritualité, sa contribution au renouvellement des liens entre religion et gestions des organisations, est loin d'être démontrée conceptuellement et empiriquement.

Au fond, qu'il soit entendu comme raison d'être, finalité de l'acte-ce qui le justifie et l'explique- ou qu'il ait l'acceptation de signification, de direction ou d'orientation, le terme de sens renvoie implicitement à la notion de bon sens que Descartes définit, au tout début du Discours, comme « la chose du monde la mieux partagée ».

En se référant à Bergson (1965), ladite notion de bon sens est « *l'attention même, orientée dans le sens de la vie* » ; « *qui donne à l'action son caractère raisonnable* ». Car, selon Descartes toujours, « *la puissance de bien juger, et distinguer le vrai d'avec le faux, qui est proprement ce qu'on nomme le bon sens ou la raison, est naturellement égale en tous les hommes* »<sup>323</sup> ; « *la droite et saine raison* », d'après Littré ; la « *capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par des raisonnements scientifiques* », d'après le petit Robert.

Somme toute, cette qualification du sens- cartésienne ou bergsonienne- ne traduit-elle pas au fond le statut d'être mental inhérent à l'homme, doté la faculté de juger ? Et, dans la même veine, ne caractérise-t-elle pas la condition de l'homme, être social tenu à l'adaptation aux réalités et tendu vers l'action finalisée ?

En outre, l'homme étant tout à la fois esprit et matière, le « pourquoi », le sens de toute chose, n'est-il pas éprouvé comme une nécessité d'ordre spirituel par l'esprit humain précisément ?

---

<sup>323</sup> R. Descartes *Discours de la méthode*, Œuvres philosophiques, Tome I, Paris, Garnier (19630), .

A première vue, cette question du sens ne va plus de soi, car elle est elle-même en crise, comme celle de la quête spirituelle qui lui est voisine. En témoigne, la difficulté d'incarnation du besoin contemporain de « spirituel », en ce compris dans la religion dont la fonction est pourtant de relier, *religare*, aux dieux, à la Transcendance et *relegere* aux autres, semblables, coreligionnaires.

Ainsi la question demeure d'une grande complexité, qu'on l'aborde sous l'angle existentiel, spirituel ou, plus prosaïquement, sous celui des situations concrètes et les plus diverses de la vie, comme celles de la vie au travail, dont la plus grande part se déroule en entreprise, en tous les cas en activité organisée.

Car, au cœur des organisations, le problème de l'accueil et de l'intégration de sens et de l'éthique ne s'est jamais posé avec autant d'acuité, s'agissant par exemple des fondements et des pratiques de leur responsabilité sociétale.

Il paraît donc intéressant, à cette étape finale de la recherche, d'ouvrir un questionnement général sur la spiritualité, sa place et son rôle dans les organisations, relativement au sens des responsabilités <sup>324</sup>?

En faisant nôtre une définition de la spiritualité généralement acceptée, à savoir « *un attribut humain qui permet de dépasser les contingences pour s'interroger sur le sens de l'existence, l'éthique dans les comportements et les valeurs qui mobilisent la vie humaine* » nous voulons interroger la spiritualité au sein des entreprises, en regardant ce qu'il en est en univers de celles de conviction qui paraît être leur terre d'élection.

Dans cette optique, on prendra en compte le religieux comme lien et principe de finalisation-extérieur à l'organisation, fonctionnant comme une injonction de détachement de contingences, de dépassement de référence exclusive aux résultats comptables, pour chercher et trouver sens dans toute action humaine.

---

<sup>324</sup> Voir notre contribution à la 1<sup>ère</sup> journée de recherche sur le thème « Entreprise et Spiritualité : recherche de sens et de nouvelles légitimations dans les entreprises et les organisations » organisée par la Brest Business School et l'Université Saint-Esprit de Kaslik (Liban) Réf. INDANDA BEYO M, Convictions et sens de responsabilités en entreprise : quelques propositions théoriques, ; quelques pistes empiriques à partir du cas d'un collège jésuite marseillais, 1<sup>ère</sup> journée de recherche « *Entreprise et Spiritualité : recherche de sens et de nouvelles légitimations dans les entreprises et les organisations* », Brest, 28 janvier 2016

Pour ce faire, on se focalisera sur les deux collèges étudiés, approchés comme entreprise - communauté morale, c'est-à-dire celle où peuvent être attestés des liens noués entre membres partageant des principes communs et intériorisés.

## **(§ 2) Enracinements et intériorisation**

L'intériorisation des principes peut être considérée comme le fruit de l'enracinement d'une institution dans un système de pensée préexistant qui informe son identité sociale et culturelle, remplissant une fonction organisatrice des attentes, de contraintes et de prescription des comportements, bref de création et d'expression de sens.

Dès lors, l'attachement d'une organisation à des points de référence qui lui permettent de s'insérer dans la société, porte sa propre vision du « spirituel », ancrée dans son histoire.

Mais, en même temps, elle est au cœur de multiples tensions : entre les aspirations personnelles des membres (qu'elles soient spirituelles ou pas) les unes par rapport aux autres d'une part et, d'autre part, vis à vis de son offre de sens et de prescriptions identitaires.

Ce qui peut induire des rapports complémentaires ou conflictuels, des positionnements différents en fonction de la cohérence propre aux individus face à l'identité de l'organisation.

La notion d'ancrage, capitale comme montré pour comprendre l'origine et la dynamique de l'identité des organisations est reprise ici et renvoie à la théorie des représentations, d'après laquelle tout système de pensée et de perception est immanquablement ancré.

Telle qu'exposée par Moscovici (1984) et les auteurs qui se réfèrent explicitement à lui, la théorie des représentations sociales s'avère être une notion pertinente pour la description et la compréhension des intentions et des mécanismes à l'œuvre dans la formation des opinions.

En effet, la traduction des dites intentions et opinions dans les actions reste encore à expliquer, s'agissant des faits sociaux globaux.<sup>325</sup>

L'ancre comme lieu de référence est aussi le lieu où sont puisés des outils mentaux de compréhension, d'interprétation du monde, d'interaction avec les autres.

---

<sup>325</sup> L'un des postulants de base de Moscovici est: "*Their main object is to facilitate the interpretation of characteristics, the understanding of intentions and motives behind people's actions, in fact, to form opinions*" Moscovici, S. (1984). "*The phenomenon of social representations*". In. Farr, R.M & Moscovici, S (eds), *Social representations*. Cambridge, Cambridge University Press (p. 37).



Il contribue à « *rendre familier l'insolite et insolite le familier, changer le monde tout en le conservant comme notre monde* » (Moscovici, 1976).

Appliquée en science des organisations, cette théorie permet de replacer au cœur du fonctionnement des organisations les valeurs éthiques, dans la recherche d'une meilleure compréhension de la tension entre profit et valeur sociale, des modalités d'une performance véritablement sociétale, dépassant le modèle de rentabilité exclusivement économique-financier.

Elle permet aussi de déterminer à la fois le sujet lui-même (son histoire, son vécu) par le système social dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec ce système social, ce qui permet également de mieux appréhender la dimension dynamique des représentations.

Surtout, les représentations sont productrices des styles qui guident les comportements et des pratiques (fonctions d'orientation) ou définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes (fonctions identitaires).

Une production de styles guidant les comportements et la sauvegarde d'une identité spécifique, tel semble être le double objectif poursuivi par l'Ecole Provence de Marseille à travers la mise en œuvre du Projet d'action sociale.

Le lancement du PAS (Projet d'action Sociale) a constitué le moment d'observation de déploiement sur terrain d'un dispositif éthique et sociotechnique de mise en œuvre de la philosophie gestionnaire (éducation à la responsabilité) des hautes instances du Réseau et décliné localement.

Nous avons pu observer le forum des associations, lieu de rencontre entre le milieu associatif et les élèves pour définir la forme et le contenu de l'intervention de ces derniers sur leur terrain et, à l'issue de ce travail de terrain, nous disposons de quelques éléments pouvant orienter notre compréhension du modèle et dont on peut tirer quelques conclusions, quoique limitées.

De manière générale, on peut relever que les valeurs religieuses fondatrices, affichées et assumées par l'établissement constituent pour sa direction la base d'une différenciation éthique.

D'où une problématique émergeant du terrain : la réalité de cette imprégnation des valeurs, c'est-à-dire la manière dont lesdites valeurs peuvent informer le sens des responsabilités des jeunes à un moment critique de leur formation.

Ceci constitue en même temps une bonne tentative d'explication et de réponse à la question posée plus haut, s'agissant des canaux de transmission des valeurs d'une organisation en vue de sa pérennisation, c'est-à-dire leur ancrage, leur vie dans la durée.

C'est dans ce contexte que prend place le Programme d'action sociale (PAS) comme dispositif faisant le lien entre direction et action pastorale, donnant sens et fonction de véhicule de valeurs dans la formation des « personnes-pour-les-autres », agents de transformation de la société, tel que décrété par la 34<sup>ème</sup> Congrégation Générale, l'autorité suprême de la Compagnie de Jésus.

Son objectif est de faire découvrir à l'élève la société dans laquelle il va être amené(e) à prendre des responsabilités par un projet d'engagement en milieu associatif.

Il est constitué d'un ensemble d'activités formalisées, pilotées par l'équipe d'animation pastorale, et structurées par tout un outillage (formations, suivi, compte-rendu) pour la mission qui se déroule sur un an.

Il s'agit là d'une instrumentation située, au sens de Gilbert : *« Tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion »*, terme *« désignant à la fois un contenu et un processus »*, à savoir des instruments de conduite des pratiques et une *« création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion »*.

Dans une « approche cognitive », c'est la « fonction moniteur » (Gilbert) de cette instrumentation qui est bien visible, dans la première phase de lancement au travers des croyances (en Dieu, en l'homme) et de valeurs (responsabilité envers soi et les autres) qu'elle entend véhiculer, ce qui est aussi sa fonction explicite, comme montré plus haut.

On voit bien où réside l'intérêt de cette instrumentation : un modèle du passage de l'affichage d'une éthique assumée à son opérationnalisation.

En effet, on aperçoit la mise en place combinée d'un outillage cognitif d'intériorisation et moralisateur, plutôt que des instruments figés et normalisateurs (codes de conduite et chartes éthiques des grandes organisations).

Une représentation formalisée soft law, vectrice des convictions au cœur de l'organisation, avec innovation gestionnaire<sup>326</sup> plutôt que modélisation des normes prescriptrices des comportements en mode hard law, avec cadrage par la fonction RH (par exemple) dans les grandes entreprises.

Cette instrumentation dont l'objectif avoué est la transmission « *de sens de responsabilité et de recherche de sens dans la vie* » pour des jeunes en phase délicate d'entrée dans la vie adulte a été investiguée quant à sa prégnance, à sa durabilité et, surtout, quant à sa valeur ajoutée sociétale, notion commentée plus haut.

Et ce, compte tenu de la situation de l'école qui est aujourd'hui au cœur de multiples tensions identitaires, reflet des crispations communautaires ou communautaristes à l'œuvre au sein de la société globale, crispations auxquels s'ajoutent les effets d'une offre spirituelle plurielle.

Cependant, le contraste est saisissable et saisissant entre le modèle entrepreneurial (et les réalités entrepreneuriales) et les valeurs éthiques originelles :

Exemples : la place marginale de l'offre religieuse devenue optionnelle ; l'excellence morale convertie en réussite scolaire, critère fondamental du choix des principales parties prenantes (les familles) ce qui est une sorte de concession au consumérisme dominant.

C'est ce qu'on appellera plus tard la fonction explicite, à savoir les buts effectivement atteints par rapport à ceux que l'on désirait voir atteints

Dans les analyses, on a considéré :

- i) l'objet, vers lequel l'action à l'aide de l'instrument est dirigée. Il peut s'agir de données, de personnes, etc.
- ii) l'ego, ou le sujet ayant recours à l'instrument ;
- iii) l'alter, soit toute personne concernée par l'action, que ce soit directement ou indirectement.

A ces trois entités vient s'ajouter l'instrument. Ensemble, ils composent le processus d'instrumentation, ces quatre éléments étant en interaction.

Ainsi, on ne peut juger un instrument sur ses caractéristiques intrinsèques, son efficacité dépendant en effet des trois éléments du système.

---

<sup>326</sup> La « pastorale », censée informer tout le projet pédagogique et toute la vie scolaire.

À partir des interactions médiatisées par l'instrument, Gilbert met en évidence différentes fonctions, grâce à différentes approches, notamment celle d'opérateur qui suppose une action directe de l'instrument sur le réel.

Selon cette approche rationaliste, l'instrument est vide de tout pouvoir, c'est l'instrumentation le moyen par lequel une organisation mémorise des savoirs qu'elle détient : « *la mémorisation de ce savoir est liée aux supports physiques de calcul et de suivis propres à l'outil* ».

Nous avons pu ainsi apprécier cette instrumentation située sur le terrain de Provence, par ses outils (PAS,) relativement à l'opérationnalisation de l'éthique ancrée de la tradition éducative jésuite ancrée, les modèles cognitifs étant retenus comme points d'attention.

De même, ont été retenus le substrat technique, la philosophie gestionnaire et la manière dont l'équipe pastorale se saisit au quotidien de sa feuille de route comme modèle d'action et de mobilisation d'acteurs tant internes qu'externes.

Nous avons noté que la valeur ajoutée sociétale attendue par le déploiement de cette instrumentation située n'est pas réalisée, bien au contraire, il y a mécanisme de renforcement de la marque tant du point de vue des clients que de l'offreur.

Du côté des clients, l'excellence de la formation jésuite qui allie acquisition des savoirs et une certaine stature (allure ?) morale sort renforcée auprès des familles.

Car, comme dit plus haut, pour la plupart des chefs de familles rencontrées, issues de l'association des parents d'élèves, c'est cette excellence qui est l'un des critères déterminants de leur choix de l'enseignement jésuite, ce qui en cohérence avec la plupart des enquêtes (internes à l'enseignement catholique).

Du côté de l'offreur, du le bien-fondé inné de son action reçoit confirmation à travers l'appréciation continue de ses produits à destination des membres (enquêtes de satisfaction valant autosatisfaction à l'appui) et, au-delà, de la société, ledit produit étant entendu aussi comme œuvre de salut.<sup>327</sup>

---

<sup>327</sup> C'est le cas des organisations, comme celle sous étude, qui sont nées d'un charisme fondateur, cette espèce de conviction si particulière, fruit d'une illumination et qui persuade son détenteur d'être investi d'une mission de salut pour la collectivité. En cela, nous nous éloignons quelque peu de ces auteurs- Ravasi et Schultz- (2006) pour qui il existe « *une interaction dynamique entre les affirmations identitaires (produites le plus souvent par le sommet stratégique de l'organisation) et les compréhensions identitaires (« co-construites par l'ensemble des membres de l'organisation.* »).

Plus, l'équipe de mise en œuvre Projet (l'équipe pastorale) qui aurait pu jouer un rôle de critique de l'action et d'aide à sa réorientation manque d'un tel dispositif d'explicitation ne se cantonne que dans une action (des attitudes, des démarches) étroitement instrumentale, sans réel contrôle et suivi du processus.

En définitive, cette instrumentation située a permis d'apercevoir combien les valeurs religieuses qui sont bien ancrées dans une tradition et une institution centrale (l'Église) permettent à des agences organisées de cette institution (le collège, la Compagnie de Jésus) de s'adapter en temps de crise de sens des valeurs.

En revanche, elle ne constitue pas une modalité efficace, pour une organisation, d'inscription dans son environnement en vue de penser ses rapports avec celui-ci, ce qui de manière générale, participe des relations entreprise et société.

Néanmoins, et tout compte fait, cet instrument étudié et analysé en dernier qu'est le PAS a le mérite d'exister et situe le collège jésuite dans une longue tradition de structures, de dispositifs et des dispositions qui, du *Xenodochium* du Moyen Âge à l'ONG actuelle, montrent que hier comme aujourd'hui, la chose organisée selon les convictions naît d'abord comme institution sous la Tradition chrétienne.

Elle devient ensuite, sous la même tradition, organisation ancrée dans les valeurs éthico-religieuses de charité.

Ces valeurs ont structuré comme vertu suprême et valeur sociale première tous les rapports sociaux et sont au principe de tous les liens sociaux pendant tout le Moyen-Âge, imprégné de *Caritas* chrétienne.

Enfin, cette chose organisée connaît son « moment entrepreneurial » à l'orée de la Renaissance avec la doctrine humaniste qui s'y constitue à la Renaissance, sur des bases éthico-économiques, comme alternative à l'entreprise marchande pour emprunter au prix d'une longue évolution des visages contemporains des entreprises caritatives et humanitaires.

## **Conclusion de la deuxième partie.**

Au terme de cette seconde partie, prolongement empirique du travail théorique effectué dans la première partie, il nous faut également chercher à vérifier la seconde branche de notre hypothèse.

Celle-ci posait que la fidélité des entreprises étudiées à leurs valeurs originelles leur conférait une compétence distinctive pour créer un modèle d'organisation des échanges non dictée par les injonctions du marché.

Cette tâche imposait de comprendre et d'expliquer l'écart et les tensions qui ne pouvaient que naître entre les logiques utilitaristes et individualistes qui sont celles de l'entreprise privée (comme du marché) et la spécificité morale impliquant le respect d'impératifs supérieurs qui est au fondement de l'entreprise de conviction.

Nous avons commencé par répondre en expliquant que, ayant partie liée avec l'économie morale, l'entreprise de conviction ne pouvait que se trouver dans une situation de relative impasse, les conditions ayant rendu possible cette économie morale n'existant plus aujourd'hui.

Bien au contraire, les contextes actuels du triomphe du « tout marché » et de ses forces font plutôt de la grande entreprise capitaliste l'institution centrale informant tout le système social et économique.

C'est pourquoi l'entreprise de conviction n'en est souvent réduite, au mieux qu'à des actions de plaidoyer pour un autre modèle, dans une fonction toute tribunicienne, au pire qu'à un mimétisme allant jusqu'à constituer un marché de la bonté.

Car, après le bazar de la charité et son « bricolage humanitaire », le « *Charity business* » est aujourd'hui florissant avec des humanitaires qui se comportent plus ou moins comme des acteurs sur un marché, à la manière de la grande entreprise privée capitaliste, certaines entreprises humanitaires se faisant concurrence entre elles sur la scène internationale.

Dans une sorte d'altération des convictions caritatives et humanitaires, qui les ont constituées pourtant comme espèce alternative à l'entreprise capitaliste. Au point qu'on se demande si ces entreprises humanitaires ne deviennent pas des « multinationales à leur tour ».

Mais dans de ce contexte du marché triomphant, des évolutions se produisent- dont celles en cours où, dans une sorte de mouvement de balancier, l'on assiste plutôt à l'altération des crédo libéraux et capitalistes.

Ses causes sont à rechercher dans « l'épuisement » de l'économie capitaliste elle-même du fait de son excessive financiarisation, à l'origine de violents séismes financiers et à la montée des doutes sur la transparence des marchés, à la suite de scandales financiers comme ceux d'ENRON.

C'est pour toutes ces raisons cumulées que l'exigence de moralisation de la finance mondialisée est aujourd'hui à l'ordre du jour et dans les agendas. Et que, par retour de balancier, la ré émergence d'une économie morale comme alternative à l'économie libérale est de plus en plus ressentie comme une nécessité.

Cette exigence de moralisation et la nécessité de cette « économie morale » ne sont pas l'apanage, comme on pourrait avoir tendance à le penser, de seuls tenants de l'alter-économie.

Car, parmi les défenseurs du libéralisme, des nombreuses voix, comme celle Laurence Fontaine, s'élèvent pour poser le problème « *d'une alternative à cette forme nouvelle d'ensauvagement qu'est devenu le libéralisme économique, pour lequel tout peut désormais s'échanger – y compris la vie – comme des biens ordinaires* »<sup>328</sup>. Propos critiqués par Alain Skornicki.

Dans ce débat entre une historienne et un politologue, les sujets abordés dans les échanges recourent plusieurs thèmes de nos travaux, à commencer par l'histoire comme aide à la saisie des logiques de l'échange marchand à leur origine en vue d'une meilleure compréhension des problématiques actuelles.

Mais, il faut spécialement mentionner l'accès au crédit, considéré par l'un et l'autre « débateur » comme un « *des grands problèmes de l'histoire du capitalisme* », les deux convenant que les plus démunis, aujourd'hui comme hier, ne doivent pas être des exclus, tout en divergeant dans les voies et moyens à mettre en œuvre.

En effet, pour Laurence Fontaine, le microcrédit constitue une piste prometteuse pour la lutte contre la pauvreté et pour la démocratisation du marché, un « bien public » et une « conquête sociale » qui ne doivent pas être confisqués par les marchands.

---

<sup>328</sup> C'est par cette autocitation, extraite de son livre *L'Économie morale. Pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris, Gallimard, 2008 que Laurence Fontaine débute sa réponse dans le débat qui l'a opposé à Alain Skornicki, (cf. Le marché, entre domination et émancipation, *La Vie des idées*, doc.cit.) qui, ayant lu le livre de celle-ci (*Le Marché. Histoire et usages d'une conquête sociale*, Paris : Gallimard, 2014), lui impute l'idée de trouver que « le marché dispose de sa propre 'économie morale' ».

Et, plus globalement, Fontaine en appelle à une économie générale des pratiques « *dans le cadre plus large d'économies politiques qui se combattent et se mélangent, mais dont il est important de comprendre, par-delà les contaminations réciproques, les valeurs qui les fondent* ».

Aux yeux d'Alain Skornicki, ceci n'est qu'appel à la vertu qui « *ne saurait se substituer à la politique, elle-même produit de rapports de forces entre groupes sociaux* ».

Se fondant sur les leçons de l'Histoire dont il a une « vision conflictuelle », il pense que « *la condition sine qua non d'une régulation effective et efficace du capitalisme est l'aptitude des mouvements sociaux, ouvriers et syndicaux à faire plier les forces du marché et fléchir l'action des pouvoirs publics* ».

Tout cela nous conforte dans l'idée que seule une troisième vague de l'économie morale, plus qu'urgente, saura rendre à l'entreprise de conviction tout son potentiel d'innovation sociale et sociétale qui pourra être démultipliée, au vu d'un certain nombre de signes avant-coureur que l'on peut interpréter dans cette perspective.

En effet, une nouvelle économie plus attentive aux principes éthiques -qu'elle a contribué à matérialiser-est déjà en train de se faire. Il suffit de citer : le déport de la demande sociale vers le non-marchand ; les modèles de production d'utilités sociales ou de mobilisation des ressources sociales pour produire des biens non marchands.

En effet, on ne peut passer sous silence les notions de gratuité et d'économie contributive ; celles de management de bienveillance, de leadership serviteur ou de démarche appréciative.

Les conditions de croisement des éthiques sont déjà en place, comme pour la deuxième vague, avec d'une part ce que nous nommerons, faute de mieux, les forces morales autorégulatrices du marché- en ce compris la figure du succédané idéal typique du Marchand Chrétien de la Renaissance dont Abend<sup>329</sup> a assez récemment dressé le portrait et, de l'autre, les communautés morales.

On peut emprunter au travail d'opérationnalisation du concept d'arrière-plan moral (*moral background*) qu'a forgé Abend et qui lui a permis de révéler « *les structures profondes*

---

<sup>329</sup> Abend, G., *The moral background: an inquiry into the history of business ethics*, Princeton: Princeton University Press, 2014. Une récitation complète de l'ouvrage se trouve Larchet, N., La morale, dernier rempart du capitalisme, *La Vie des idées*, 11 septembre 2014. ISSN: 2105-3030. URL: <http://www.laviedesidees.fr/La-morale-dernier-rempart-du.html>



*constitutives* » dudit « arrière-plan moral », lui-même justificatif d'un comportement éthique en affaires. Car, finalement, nous en sommes assez proche dans notre démarche de recherche d'ancrage éthique des entreprises de conviction.

Les forces morales régulatrices internes au marché sont constituées d'entrepreneurs qui veulent se montrer moraux parce que l'éthique des affaires paie (Abend cite un article du bulletin du Rotary Club qui en 1928, déjà, le proclamait « *The Cash Value of Ethics* ») en termes de réputation et, surtout, pour préserver l'autonomie du monde des affaires.

Par l'édition des normes et la prescription des conduites, toute une « normativité publique » ayant un contenu normatif et une fonction sociale finalisée a pu voir le jour : un ensemble des normes et des pratiques dont il était exigé respect et conformité de la part de chaque membre de la profession.

Pour montrer aux pouvoirs publics et à l'opinion publique (normativité publique oblige) que les entrepreneurs moralisés existaient et qu'on pouvait les rencontrer.

A côté de ce modèle laïcisé, un modèle d'individu constitué en sujet éthique par la religion chrétienne, imprégné autant d'une « éthique de l'être » (*ethics of being*), que mêlé par une « éthique du faire » (*ethics of doing*) a pu émerger : le « Marchand Chrétien ».

Le Marchand Chrétien peut réaliser dans sa personne l'unicité de l'être par jonction de son état de chrétien avec son état de marchand (on l'a montré, en commentant le compromis humaniste entre le Marchand et le Pasteur à la Renaissance)<sup>330</sup>.

Transposé (dans les espaces et le temps), le modèle d'Abend nous paraît pertinent en ce qu'il permet de comprendre le moment actuel qui est celui d'une normalisation publique (et la normativité qu'elle impose) alliée à l'entreprise de moralisation engagée par des communautés morales.

Un exemple de cette normativité publique peut être pris dans les missions dont sont institutionnellement investies certaines autorités publiques indépendantes et certaines autorités administratives indépendantes.

---

<sup>330</sup> On peut citer Abend : « *une seule personne, un Marchand Chrétien, tout le temps* » (p. 347) qui, ici, s'appuie sur la doctrine chrétienne- d'origine étasunienne- du « *stewardship* » sur la responsabilité de l'homme d'affaires chrétien, laquelle a inspiré Bowen dans son ouvrage- pour d'aucuns séminal, sur la R.S.E.

A titre d'exemples : l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Autorité de la Transparence de la vie publique, la Haute autorité des commissariats aux comptes. Laquelle doit se montrer soucieuse de comportement éthico-économique.

La mission de ces autorités publiques et administratives est « *d'assurer la régulation, c'est-à-dire le fonctionnement harmonieux, d'un secteur précis dans lequel le Gouvernement ne veut pas intervenir directement. Il s'agit le plus souvent d'un domaine sensible, soit en raison de ses conséquences politiques possibles, soit en raison de son impact économique* ».

Cette mission implique « *la prise d'actes organisant le secteur, soumettant les entreprises à des règles et les sanctionnant le cas échéant, mais aussi prenant en compte les demandes et les besoins des acteurs de ce secteur* ».

Il faut aussi citer les actions visant à « réencaster » les forces du marché et de la haute finance, à travers les notions de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et d'Épargne socialement responsable.

Tous ces dispositifs et toutes ces dispositions participent d'une marche vers la démarchandisation.

S'agissant des communautés morales, nous pouvons faire appel à la pensée de l'Église catholique (ne serait que par parallélisme de formes d'analyse, eu égard à celle que l'on menée pour la seconde économie morale), tout en étant conscient que d'autres traditions religieuses peuvent avoir des corps de doctrine en cette matière, même si elles sont moins connues et étudiées.

Nous ferons appel à un texte conjoint de la Congrégation pour la Doctrine de la Foi et du Dicastère pour le Service du Développement Intégral, en nous focalisant spécifiquement sur la part faite, dans le texte, à l'entreprise dans lesquelles on voit les traits de l'entreprise de conviction<sup>331</sup>.

Le texte commence par situer la visée de sa proposition d'une nouvelle économie dont la visée doit être le progrès du Bien commun (autant dire une nouvelle économie morale).

---

<sup>331</sup>[http://www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/cfaith/documents/rc\\_con\\_cfaith\\_doc\\_20180106\\_oeconomic-ae-et-pecuniariae\\_fr.html](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_20180106_oeconomic-ae-et-pecuniariae_fr.html) (le document est disponible également en traduction française).

6, §.2 « À ce propos, il revient d'abord aux opérateurs compétents et responsables d'élaborer de nouvelles formes d'économie et de finance dont les pratiques et les règles visent le progrès du bien commun ainsi que le respect de la dignité humaine, en se basant sur le socle sûr de l'enseignement social de l'Église. Toutefois, la Congrégation pour la Doctrine de la Foi, dont la compétence englobe aussi les questions de nature morale, en collaboration avec le Dicastère pour le Service du Développement Humain Intégral, entend proposer, par ce document, des considérations fondamentales ainsi que des points de référence pour soutenir ce progrès et défendre cette dignité ».

Ensuite, il définit la responsabilité de l'entreprise comme corps social intermédiaire et pointe les effets pervers des logiques de profit abusif, qui commencent toujours par les taux usuraires, pratiques de tout temps dénoncés sous maintes formes, y compris la forme organisationnelle de l'entreprise de conviction.

23 « Chaque entreprise constitue un important réseau de relations et, à sa manière, elle représente un véritable corps social intermédiaire avec sa culture propre et ses pratiques. Celles-ci, tout en déterminant l'organisation interne de l'entreprise, affectent également le tissu social au sein duquel elle opère. À ce sujet, l'Église attire justement l'attention sur l'importance d'une responsabilité sociale de l'entreprise, laquelle s'étend à la fois ad extra et ad intra de la structure.

« Dans cette ligne, là où le simple profit est placé au sommet de la culture d'une entreprise financière, ignorant les exigences liées au bien commun – Il s'impose donc de manière urgente une autocritique sincère et une inversion de tendance, favorisant au contraire une culture entrepreneuriale et financière qui tienne compte de tous les facteurs qui constituent le bien commun. Cela signifie, par exemple, mettre clairement la personne humaine et la qualité des relations entre les personnes au centre de la culture d'entreprise, de sorte que chaque structure pratique une forme de responsabilité sociale qui n'est pas seulement occasionnelle ou marginale, mais qui la dirige et anime de l'intérieur toute action, en l'orientant au plan social.

« Dans ce domaine, il apparaît clair que le fait d'appliquer des taux d'intérêt excessivement élevés, en réalité non soutenables pour ceux qui empruntent, représente une opération non seulement illégitime du point de vue éthique, mais aussi un dysfonctionnement quant à la santé de l'économie. Depuis toujours, de telles pratiques, ainsi que des comportements usuraires de fait, sont ressentis par la conscience humaine comme iniques, et par le système économique comme un obstacle à son bon fonctionnement ».

Enfin, en conclusion, le document romain en appelle à l'union de toutes les réserve de forces de « conscience et de responsabilité sociale » pour « un nouvel engagement social » dans l'action pour le Bien commun.

Autant dire que la synthèse de cette requête pour une nouvelle économie humaine et morale assurant à tous « une vie saine » prépare le terrain pour que toutes les entreprises- dont celle qui a toujours eu partie avec cette économie-là, puissent exprimer leur potentiel spécifique.

34. *« Face à l'immensité et à l'omniprésence des systèmes économiques et financiers d'aujourd'hui, nous pourrions être tentés de nous résigner au cynisme et de penser que nos pauvres forces n'y peuvent faire que bien peu. En fait, chacun de nous peut faire beaucoup, surtout s'il ne reste pas seul.*

*De nombreuses associations provenant de la société civile représentent, dans cette ligne, une réserve de conscience et de responsabilité sociale dont on ne peut se passer. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes tous appelés à veiller comme des sentinelles de la vie saine et à devenir des interprètes d'un nouvel engagement social, en orientant notre action vers la recherche du bien commun et en la fondant sur des principes fermes de solidarité et de subsidiarité.*

*Même s'il peut sembler fragile et insignifiant, chaque geste de notre liberté s'appuie, s'il est vraiment orienté vers le bien authentique, sur Celui qui est le vrai Maître de l'histoire. Il s'inscrit dans une positivité qui dépasse nos pauvres forces, en se joignant de façon indissociable à tous les actes de bonne volonté dans un réseau qui relie le ciel et la terre, en véritable instrument d'humanisation de l'homme et du monde. C'est ce dont nous avons besoin pour bien vivre et nourrir une espérance qui soit à la hauteur de notre dignité d'êtres humains ».*

En attendant, les stratégies entrepreneuriales les plus diverses seront amenées à résoudre, bon an, mal an, les tensions entre éthique et profit, solidarité et rentabilité, avec celles qu'elles seront en mesure de résoudre et celles qui seront en dehors de ses prises.

## Conclusion générale

Il s'agit, avant toute conclusion, de se demander en premier lieu si les objectifs que s'étaient fixés cette recherche ont été atteints. Et il nous paraît acquis, au terme de ce travail, que les deux plans historico-théorique et empirico-critique sur lesquels nous avons abordé cet objet organisationnel aux contours notionnels mal définis, sinon indéterminés, auront permis de clarifier la situation.

Le premier, historico-critique, en repérant le moment historique de sa constitution, avec la notion de bienfaisance comme socle éthique, bien distinguée, dans sa double matrice conceptuelle, de l'entreprise marchande qui naît quasiment en même temps.

Un règlement de la question complexe du statut conceptuel de l'entreprise de conviction est amorcé avec un statut et un référentiel conceptuel qui peuvent lui être conférés.

A partir d'une démarche définitoire permettant d'effectuer un essai de typologie des entreprises de convictions à l'aide des données historiques, le premier problème les concernant, le plus évident et le plus immédiat, de nature lexicale et terminologique, paraît avoir reçu des éléments de solution.

Dans ce sillage définitionnel, il a été permis de prendre toute la mesure de la double dimension institutionnelle et organisationnelle de ces espèces d'entreprises, double caractère qui leur provient de l'œuvre caritative chrétienne -dont elles sont héritières- qui fut d'abord institutionnalisée avant d'être organisée sous diverses modalités et dénominations, à partir de ce surplomb intentionnel.

Un des objectifs ambitieux du projet qui était de lier l'organisationnel et l'institutionnel dans l'étude de l'entreprise de conviction paraît satisfaite.

Au-delà de ces apports définitionnels, d'autres, plus conceptuels, ont pu être générés, relativement à la constitution des savoirs propres à l'entreprise qui, selon plusieurs auteurs, est un problème qui se pose prioritairement en termes épistémologiques.

A ce sujet, des éléments d'une critique de la raison entrepreneuriale ont été proposés, dans un sans frontiérisme épistémologique permettant de mobiliser des cadres théoriques provenant des autres sciences humaines et sociales, dont les disciplines juridico-canoniques et théologico-pastorales, généralement peu convoquées dans les travaux en sciences de gestion.

Le suivi de l'évolution des organisations se réclamant de cet univers à partir de ces diverses pierres d'angle devient alors un atout précieux pour comprendre certaines problématiques contemporaines et les enjeux sociétaux dont elles sont porteuses.

Le second, en donnant un prolongement empirique à ces données théoriques, il a été permis que possible de saisir cette forme d'organisation dans le concret et d'établir son existence comme « espèce organisationnelle » porteuse des valeurs et des sens d'une mission.

Largeault (1993) disait que : « *un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement* ».

Il y a bien donc une histoire de l'entreprise de conviction que l'on a restituée, avec ses structures, ses dispositifs, ses dispositions, mais également ses processus. Une chronologie des convictions a été bâtie ; une validation empirique effectuée.

Il y a aussi une mémoire historique qui peut servir l'entreprise au temps présent, en aidant à redessiner les contours de l'objet « entreprise » dont l'étude mérite plus que jamais d'être élargi, en débordant, s'il le faut, les cadres habituels d'observation.

À cet égard, les organisations à base des conceptions éthico-religieuses et éthico-économiques comme celles étudiées ici offrent une des voies possibles de renouvellement pouvant s'avérer intéressantes pour les chercheurs en gestion, comme pour les praticiens.

D'abord par le nécessaire regard qu'il faut porter aux organisations émergentes, on l'a dit, ou n'entrant pas les décomptes habituels alors qu'elles sont des lieux de complexité croissante qui gagneraient à être mieux comprises.

Sur le plan méthodologique, la constitution du terrain est assurément une limite importante pour la portée de cette recherche : limite parce que cette collection de six cas paraît trop hétéroclite et hétérogène pour d'éventuelles généralisations.

---

Cependant la manière dont ce problème a été résolu, pour limiter les effets de ces limites inhérentes est intéressante à plus d'un titre.

En effet, l'éclectisme méthodologique, qu'il soit contraint ou volontaire, n'est-il pas la contrepartie terrain du parti pris théorique de l'interdisciplinarité et ne devrait-il pas appeler la recherche à être également bonne emprunteuse des outils et des méthodes des disciplines à qui elle veut emprunter largement en termes d'acquis théoriques ?

---

En tout état de cause, le problème de la circulation dans les espaces différents, pour un même objet et un même projet de recherche, est de toute évidence posé.

---

Au fond, hétérogène, hétéroclite, admettons hétérodoxe, la grande exigence est celle de la cohérence, comme nous avons essayé de la mettre dans le traitement de ces six cas apparemment différents, mais en réalité parents, en les appariant dans les questionnements et dans les débuts de réponse.

Cette recherche ayant eu à rencontrer des concepts, les valeurs fondatrices et ancrées des entreprises étudiées, elle invite également à renouveler et à approfondir la vision de l'environnement de l'entreprise.

Car, loin de se limiter à un champ des oppositions entre intérêts égoïstes et divergents, l'entreprise fait partie d'un écosystème composé d'entités comparables, peuplé de nombreuses entités sociales et politiques, autant des parties prenantes auxquelles l'entreprise est redevable.

C'est donc à une vision complexe de l'environnement des entreprises qu'il faut parvenir, celle qui permet de poser des problèmes en des termes renouvelés. Et, là aussi, la question des relations entre l'entreprise et son environnement global, c'est-à-dire la société dans son ensemble est de celles qui permet de trouver des voies ouvrant au dialogue confiant et constructif dans lequel l'entreprise saura désormais ce que prendre ses responsabilités peut bien vouloir dire et signifier concrètement.

En tous les cas, la visée éthique comme raison d'être et substrat moral de la vie des entreprises dans la cité est loin d'être périmé ou dépassé, bien au contraire il reste prégnant et imprégnant, même s'il faut tenir compte des évolutions actuelles et savoir croiser les traditions éthiques.

Telle a été du reste la tâche doctrinale et pratique qu'ont su entreprendre et mener à bonne fin les Pères, les docteurs, des clercs ou des laïcs, en croisant la doctrine chrétienne avec la pensée éthique antique.

---

On l'aura compris, ce travail se veut donc une modeste pierre à l'édifice en construction de la conceptualisation des entreprises de conviction, mais également une contribution aux recherches futures sur l'entreprendre, qui avec les aspirations des citoyens, signifiera de plus en plus, entreprendre éthique et pertinent.

---



Puisse cette recherche apporter des éléments de contribution à une conceptualisation de l'entreprise et, partant, contribuer également à l'élaboration d'une théorie de l'action d'inspiration spiritualiste et pragmatiste.

Dans cette perspective, l'on ne peut clore ces notations conclusives, sans un regard prospectif sur l'entreprise de conviction, spécialement en rapport avec les changements qui affectent l'entreprise et les organisations à l'époque actuelle, en particulier un des changements institutionnels des plus préoccupants : la désinstitutionnalisation

Il s'observe, en effet, une désinstitutionnalisation sans pareil, comme l'a noté Marcel Gaucher dans une conférence récente aux Bernardins, touchant jusqu'à des grands collectifs organisés et annonçant une liberté organisationnelle sans précédent par rapport aux formes, aux formalismes et aux codes : un a formalisme organisationnel- dont le réseau est un des emblèmes- consistant à définir les modalités (ou leur absence) au sein des lieux d'action collective.

Ce qui a peu à avoir avec le non organisé, l'inorganisé mais beaucoup à avoir avec une certaine authenticité des êtres (qu'ils soient humains ou organisationnels), fussent-ils atypiques ou utopiques, cette distance par rapport au prescrit faisant des personnes comme des organisations des êtres libres et librement relationnels comme jamais.

Il est frappant de constater que tels étaient les schèmes de pensée ayant présidé à la naissance des EDC, forme atypique, alternative à la grande entreprise capitaliste, lieu de pratiques entrepreneuriales empreintes d'éthique et front de refus du primat du profit au détriment de l'humain, autant des catégorèmes basiques de ses logiques d'action.

Cela n'en souligne que mieux le dilemme actuel de l'entreprise de conviction, - est-ce d'ailleurs un dilemme ? - ne s'agirait-il pas plutôt, ici encore, d'un paradoxe qui lui serait propre, celui d'être prise elle aussi dans le désaveu envers l'entreprise, suite aux dérives du capitalisme dont elle constitue l'institution cardinale comme l'écrivait Perroux (le fait qu'elle lui ait emprunté certaines de ses méthodes pour besoin d'efficacité y est sans doute pour beaucoup).

C'est pourquoi, il convient de considérer l'EDC pour ce qu'elle est authentiquement et dans ce qu'elle peut réellement apporter, elle qui, sans avoir jamais eu comme projet de détruire le capitalisme, n'en a pas moins résisté devant lui, sans jamais abdiquer ni chercher des adaptations avec ses successives modernités.

Surtout, ses fondateurs-véritables visionnaires- avaient sur son compte, des vues qui, avec le recul de de cinq siècles, paraissent d'une extraordinaire lucidité, tant nous subissons aujourd'hui les maux du capitalisme naissant qu'ils avaient, pour ainsi dire, dénoncé « ab ovo », en paroles comme en actes : marchandisation, précarisation financière des humbles, âpreté au gain., profit abusif...

Des maux aux effets décuplés avec l'hyper capitalisme d'aujourd'hui, un hyper capitalisme hyperpuissant (Branco Milanovic 2019) qui impose une approche marchande de n'importe quelle activité, en ce compris les services réputés non monétisables, mais pour lesquels il peut être créée un marché à tout moment jugé opportun.

Marché dans lequel n'importe qui peut être incité à entrer, pour peu que le prix joue comme appât ou que les conditions de vie l'y obligent : marché des carnets d'adresse, des données personnelles ; de son logement personnel ou de ses compétences ; marché de l'asile etc.

Au fond, malgré le pluralisme (des convictions, des religions et, on l'oublie souvent, des cléricatures) et peut-être grâce à lui, le projet d'émancipation et de transformation sociale dont était porteur l'EDC paraît toujours pertinent : responsabilité sociale, conciliation des intérêts ; Bien commun vécu, inclusion financière et investissements éducatifs, autant des thématiques qui nourrissent encore nos débats et réflexions actuels.

Aussi, s'agissant de ce que peut apporter l'EDC, est-il moins question de fétichisme ou de mythologisation que d'accueil de sa productivité, même si elle est encore reléguée aux marges.

Car là se trouvent sans doute des contenants et des contenus à même de redessiner les visages et les termes d'un nouvel agir éthique en entreprise comme en société.

# Bibliographie

## Ouvrages imprimés

### Sources

1. BENOIT XVI, Lettre enc. Caritas in veritate (29 juin 2009), n. 59 : AAS 101 (2009), 694 ; La Documentation catholique, 106 (2009).
2. LA BIBLE DE JERUSALEM
3. CODE DE DROIT CANONIQUE, édition bilingue et annotée (2007), 3e édition, 6e tirage actualisé, avec les réformes législatives de 2015, coll, Gratianus, Montréal : Wilson & Lafleur (Arrieta, J. I. Le Tourneau, D, éd), 2015.
4. CONC. ŒCUM. VAT. II, Const. dogm. Lumen gentium.
5. CONGREGATION POUR LA DOCTRINE DE LA FOI- DICASTERE POUR LE SERVICE DU DEVELOPPEMENT INTEGRAL, Oeconomicae et pecuniariae quaestiones, Considérations pour un discernement éthique sur certains aspects du système économique et financier actuel économique, consultable sur le site du Vatican : [www.vatican.va/roman\\_curia/congregations/cfaith](http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith)
6. DÉCRET DE GRATIEN, Coll Sources canoniques, Paris : Cerf, 2011
7. FRANÇOIS Exhort. apost. Evangelii gaudium (24 novembre 2013) : AAS 105 (2013), 1094 ; La Documentation catholique, 2513 (2014).
8. FRANÇOIS, Lettre enc. Laudato si', n. 189 : AAS 107 (2015), 922 ; La Documentation catholique, 2519 (2015).
9. JEAN PAUL II, Lettre enc. Fides et ratio (14 septembre 1998), n. 98 : AAS 91 (1999), 81 ; La Documentation catholique, 95 (1998), p. 936.
10. JEAN XXIII, SS, Mater et Magistra, Lettre encyclique, AAS 43, 1951
11. MANSI, *Sacrorum conciliorum, nova et amplissima collectio*, édition numérisée par la Bibliothèque nationale de France
12. MONUMENTA GERMANIAE HISTORICA CAPITULARIA REGUM FRANCORUM, BORETIUS, A. (éd), Hannover : Impensis bibliopolii Hahniani, 1883
13. MONUMENTA GERMANIAE HISTORICA. CONCILIA Aevi Karolini, WERMINGHOFF, A. (ed.), Impensis bibliopolii Hahniani, Hannover, 1906
14. MONUMENTA HISTORICA SOCIETATIS IESU [MHSI] 2013

15. MONUMENTA PAEDAGOGICA SOCIETATIS IESU. Nova editio ex integro refecta.  
Ed. L. Lukács, S.J. II 1557-1572. 1974. XXIV
16. PATROLOGIAE GRAECAE CURSUS COMPLETUS (161vol. in-4°), MIGNE J.P.,  
(éd.) 1857-1866.
17. PATROLOGIAE LATINAE CURSUS COMPLETUS (221 vol. in-4°), MIGNE J.P,  
(éd.), 1844-1864
18. VATICAN II : *Les seize documents conciliaires*, texte intégral, Martin, P-A (éd), Les  
Éditions Fides, 2001.

## Traité, Encyclopédies, Manuels et Dictionnaires

1. ALVESSON, M., BRIDGMAN T. et WILLMOTT, H., *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford: University Press, 2009.
2. CORNU, M., ORSI, F. ET ROCHFELD, J. (éd), *Dictionnaire des biens communs*,  
Paris : PUF, 2017.
3. BOUDON, R. et BOURRICAUD, F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris,  
Presses universitaires de France, 1982.
4. COHEN, E. (1996), *Epistémologie des sciences de gestion*, *Encyclopédie de Gestion*,  
décembre, volume 24.
5. LALANDE, A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 7<sup>ed.</sup>, revue et  
augmentée. Paris: Presses Universitaires de France (1956)
6. DICTIONNAIRE D'EMILE LITRE (1876)
7. DICTIONNAIRE DE L'ACADEMIE FRANÇAISE 9EME EDITION
8. WILLIAMSON, O.E., (1995), (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to  
the Present and Beyond*, New York: Oxford University Press
9. SIMON Y. et JOFFRE, P.(éd), *ENCYCLOPEDIE de gestion* (3 volumes), Paris :  
Librairie Eyrolles

## Ouvrages

1. ABEND, G., *The moral background: an inquiry into the history of business ethics*,  
Princeton: Princeton University Press, 2014
2. AQUIN (D'), THOMAS (ST), *Somme théologique*, collection œuvres complètes de St  
Thomas d'Aquin Paris : Paris : Le Cerf, 2000.
3. ARISTOTE, *Politique*, traduction de Jules Tricot, Paris : Vrin, Bibliothèque des Textes  
Philosophiques. 1995.

4. AUGUSTIN (St), *Commentaire de la première Épitre de Saint Jean*, Paris : Cerf coll. Sources chrétiennes, n° 75, 1994.
5. BALLEST, J. et F. DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Éditions du Seuil, 2001.
6. BARNARD, C.I. *Organization and Management: Selected papers*, Cambridge: Harvard University Press, 1948.
7. BARNARD, C.I. *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1938.
8. BARTH, I. (éd), *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, EMS éditions, 2012.
9. BARTH, I. *Savoir désapprendre pour réussir. Notre quotidien décrypté*. EMS éditions, 2012.
10. BERRY, M., « *Une technologie invisible ?* », L'Impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Paris : CRG, École Polytechnique, 1993.
11. BOLTANSKI L & L. THEVENOT, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « Nrf », Paris, 1991
12. BOURDIEU, P. *Sociologie générale*, Vol. 2. Cours au Collège de France, 1983-1986, Seuil/Raisons d'agir, Cours & Travaux, 2016, p. 248-254
13. BOURDIEU, P *Sociologie générale*, Vol. 1. Cours au Collège de France, 1981-1983, Seuil/Raisons d'agir, Cours & Travaux, 2015, p.427, 445, 511-514, 516-529, 648
14. BOURDIEU, P. *Questions de sociologie*, Minuit, 1980, p.57-58, 114-115
15. BOURDIEU, P *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, « Le Sens commun », 1979,
16. BREJON de LAVERGNÉE, M., *La Société de Saint-Vincent-de-Paul au XIXe siècle. Un fleuron du catholicisme social*, préface de J-O. Boudon, Paris : Éditions du Cerf, 2008.
17. BRUNET, L et SAVOIE, A., *La face cachée de l'organisation. Groupes, cliques et clans* Coll. « Paramètres ». Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2003.
18. BRUNI, L., *Il mercato e il dono*, Milano : Università Bocconi, 2015.
19. BRUNI, L., *Virtudes y vicios del mercado. Palabras para una economía humana*, Madrid: Editore Ciudad Nueva, 2018.
20. CAHILL, K. M., *Au fondement de l'action humanitaire*. Paris : NiL éditions, 2006.
21. CHANIAL, P., *La société vue du don : manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*. Paris : Éditions La Découverte. 2008.

22. CHEVALIER-MONTARIOL, R., *Amélie et Frédéric Ozanam à la lumière de Vatican II*, Paris : Fédération française de la société de St-Vincent-de-Paul 2009.
23. CHEVALLIER, P., (1975) *Histoire de la franc-maçonnerie française : La maçonnerie, Église de la République*, vol. 3, Fayard, coll. Les grandes études historiques
24. CHOLVY, G., *Frédéric Ozanam, l'engagement d'un intellectuel catholique au XIXe siècle*, Paris : Fayard, 2003.
25. CLAVERO, B., *La grâce du don. Anthropologie catholique de l'économie moderne*, Préface de Jacques Le Goff. Traduit de l'espagnol par Jean Frédéric Schaub. Paris : Albin Michel, 1996.
26. COASE, R., *The firm, the market and the law*, Chicago: University of Chicago Press, 1988.
27. COLEMAN, J. (1990), *Foundations of social theory*. Cambridge, Ms:Harvard University Press
28. DAINVILLE, F., *La naissance de l'humanisme moderne. Les jésuites et l'éducation de la société française*, Beauchesne, 1940
29. DE ROZARIO, P et PESQUEUX, Y. *Théorie des organisations*, Paris : Pearson, 2018.
30. DERRIDA, J., *Donner le temps. I. La fausse monnaie*, Paris : Galilée, 1991.
31. DESCARTES, R. *Discours de la méthode*, Œuvres philosophiques, Tome I, Paris : Garnier, 1963.
32. DESCHODT, É., *Histoire du Mont de Piété*, Paris : Le Cherche Midi ; 1993.
33. DESREUMAUX, A., *Structures d'entreprises*, Paris : Vuibert ,1992.
34. DESREUMAUX, A., *Théorie des organisations*, Éditions Management et Société, 2015.
35. DEVROEY, J-P. FELLER, L. et LE JAN, R. (éds.), *Les élites et la richesse au haut Moyen- Âge*, Turnhout, 2010
36. DEVROEY, J-P., *Économie rurale et société dans l'Europe franque (VIe-IXe siècles), Fondements matériels, échanges et lien social*, Paris : Belin, 2003,
37. DIEDEBERG, D., *Saint Augustin et la première épître de Saint Jean. Une théologie de l'Agapè*, Paris : Beauchesne, 1975.
38. DODIN, A., C. M., *St Vincent de Paul et la charité*, Paris, Seuil, 1960.
39. DODIN, A., *L'esprit vincentien, le secret vincentien*, Desclée de Brouwer, 1981.
40. DOUGLAS, M. *Comment pensent les institutions*, Editions La Découverte, Paris, 1986 (Préface de Georges Balandier).

41. DUPRAT C., LUC. J.N., PETIT J.G. et BEC, C., *Philanthropes et Politiques Sociales en Europe (XVIIIè-XXè siècles)*, Paris : Anthropos, 1994.
42. DUPRAT, C. *Pour l'amour de l'Humanité. Le temps des Philanthropes*, tome 1. Paris : Éditions du Comité des travaux historiques et scientifique, 1993.
43. DUPRAZ, L., (préface d'Elisabeth Badinter, postface de Caroline Eliacheff), *Baby-Loup, histoire d'un combat*, Paris : éd. Erès, coll. « Mille et un bébés » 2012.
44. DUROSELLE J.B. (1951), *Les débuts du catholicisme social en France (1822-1870)*, Préface de Marcel Prélot et de Boris Mirkine-Guetzévitch, Paris : PUF
45. ELIACHEFF, C., *Comment le voile est tombé sur la crèche : Les vrais enjeux de l'affaire Baby-Loup*, Paris : Albin Michel, 2013.
46. FAVIER J., *De l'Or et des épices : naissance de l'homme d'affaires au Moyen Âge*, Paris : Fayard, Hachette Littératures, coll. Pluriel Histoire, 1987.
47. FONTAINE, L. *Le Marché. Histoire et usages d'une conquête sociale*, Paris : Gallimard, 2014
48. FONTAINE, L., *L'Économie morale. Pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris : Gallimard, 2008.
49. FOUCAULT, M. *Dits et écrits IV*, Paris : Gallimard, 1994.
50. FOUCAULT, M. *L'Archéologie du savoir*, Paris : Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines », 1966
51. GARDET ET A. VILBROD, *Les Orphelins-apprentis d'Auteuil. Histoire d'une œuvre*. Paris, Belin, 2000.
52. GESLIN, A. *Invention de l'économie sociale, idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du 19ème siècle*, Paris : Economica, 1998.
53. GIELEN, C.M. : *La Charité demeure. Essai d'une pastorale et d'une spiritualité de l'entraide*. Collection : « Chrétienté nouvelle ». Paris : PUF, 1960.
54. GLOUKOVIEZOFF, G., *L'exclusion bancaire. Le lien social à l'épreuve de la rentabilité*
55. HALAY, T., *Le Mont-de-Piété des origines à nos jours*, Paris : L'Harmattan, 1994.
56. HAURIOU, M. *La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social*, Cahiers de la nouvelle journée, n° 23, Librairie Blond & Gay, Paris, 1925
57. HENNETTE-VAUCHEZ, S. et VALENTIN, V., *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris : LGDJ, coll. Exégèses, 2014.
58. HERMAS, *Le Pasteur*, Introduction, texte critique, traduction et notes par R. Joly, Paris : Cerf, coll. Sources chrétiennes, 1997.

59. KLEIBER, G., *La sémantique du prototype. Catégories et sens lexical*, Paris : Presses Universitaires de France, 1990.
60. KOLM, S.C. et MERCIER YTHIER J. (éds), *Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity*, Amsterdam – New-York: Elsevier, 2006.
61. KOLM, S.C., *La bonne économie (la réciprocité générale)*, Paris : PUF, 1984.
62. KOLM, S.C., *Reciprocity (An Economics of Social Relations)*, Cambridge : Cambridge University Press, 2007
63. KOUCHNER, B. *Charité business*, Paris : Le Pré aux Clercs-Belfond, 1986.
64. LALANDE, A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, 7<sup>éd.</sup> revue et augmentée. Paris : Presses Universitaires de France, 1956.
65. LALOUETTE, J., *La libre pensée en France, 1848 - 1940*, Paris : Albin Michel, 1997.
66. LALOUETTE, J., *La République anticléricale, XIX<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Seuil 2002.
67. LAVILLE, J.-L. (éd), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris : Desclée de Brouwer, 2005.
68. LARGEAULT, E, *Logique*, Paris : PUF, 1993
69. LEGAY, M.L., *Histoire de l'argent à l'époque moderne. De la Renaissance à la Révolution*, Paris : Armand Colin, 2014.
70. LEIBNIZ, *Nouveaux essais sur l'entendement humain*, Paris : Garnier-Flamarion, 1964.
71. Le ROY LADURIE, E. (1995), *Le siècle des Platter. 1499-1628. Tome 1: Le mendiant et le professeur*, Paris, Fayard
72. LYON-CAEN A. et G. *La doctrine de l'entreprise, Dix ans de droit de l'entreprise*, Paris : Litec, 1978.
73. MAURER, C., *La ville charitable. Les œuvres sociales catholiques en France et en Allemagne au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris : Cerf, 2012.
74. MARTINET, A.-C. et PESQUEUX Y *Epistémologie des sciences de gestion* Paris : Vuibert, 2013
75. MILES, M. & HUBERMAN, M., *Analyse des données qualitatives*. 2<sup>e</sup> édition. De Boeck Université, 2003
76. MINTZBERG H. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1979
77. MINTZBERG H. *Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1989.
78. MINTZBERG, H. *La structuration des organisations*, Paris : Pearson, 1979.
79. MOULÉVRIER, P., *Le Mutualisme bancaire. Le Crédit mutuel, de l'Église au marché*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2002.



80. NOWAK, M., *On ne prête (pas) qu'aux riches la révolution du microcrédit*, Paris : J.C. Lattès, 2005.
81. O'MALLEY, J. *Les Premiers jésuites*, Paris : DDB, 1999.
82. OLIVI, P. J., *Traité des contrats de vente, de l'usure et des restitutions* : Piron S. (éd., trad.), Paris : Les Belles-Lettres. (2012)
83. OSTROM E., *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Bruxelles: éd. De Boeck, 2010 (traduction française).
84. OSTROM, E. et HESS, C.), *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, MIT Press, 2007.
85. PADIS M.-O. et PECH T., *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris : Éditions du Seuil et La République, 2004.
86. PALTRINIERI L. *L'expérience du concept. Michel Foucault entre épistémologie et histoire*, Paris : Publications de la Sorbonne, coll. « La philosophie à l'œuvre », 2012. Paris : PUF, 2010.
87. PESQUEUX, Y., *Éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris : Éditions d'Organisation, 2002
88. PESQUEUX, Y., *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Paris : Ellipses, 2000.
89. PÉTRÉ, H., *Caritas : Étude sur le vocabulaire latin de la charité chrétienne*, Louvain : Spicilegium Sacrum Lovaniense
90. POLANYI K. *La Grande Transformation*, Paris : Gallimard, 1983.
91. RAVIER, A, *Ignace de Loyola fonde la Compagnie de Jésus*, Paris : DDB, 1973.
92. REMOND, R. *Les Droites en France de 1815 à nos jours. Continuité et diversité d'une tradition politique*, Paris : Aubier-Montaigne, 1954. Trois rééditions : 1963, 1968 et 1982
93. SEGRESTIN B., ROGER, B. et VERNAC, S., *L'entreprise. Point Aveugle Du Savoir* : Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 2014.
94. SERRES, M., *Le système de Leibniz et ses modèles mathématiques*, Paris : PUF, 2002.
95. SERVET J.M., *Banquiers aux pieds nus* Paris : Odile Jacob 2006
96. SMITH, A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction de P. Taieb, Paris : PUF, 1995.
97. THOMÉ, P. *(Biens) communs, quel avenir ? Un enjeu stratégique pour l'économie sociale et solidaire*, Éditions Yves Michel, 2016.

98. TODESCHINI, G., *Il prezzo della salvezza. Lessici medievali del pensiero economico*, Roma : Nuova Italia Scientifica, 1994
99. TODESCHINI, G., *Richesse franciscaine. De la pauvreté volontaire à la société de marché* Paris : Verdier, Poche, 2008.
100. TONEATO, V., *Les banquiers du Seigneur. Évêques et moines face à la richesse (IVe-début IXe siècle)*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2012 (collection Histoire), Préface de François Bougard
101. VALLAEYS, A., *Médecins sans frontières : la biographie*, Paris : Fayard, 2004.
102. VÉRIN, H. *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris : Garnier, 1982
103. VERNA G. et FINIFTER R., *L'entreprise africaine*, Laval : Presses de l'Université de Laval, 2011.
104. WAQUET, P., STRUILLOU, L. et PECAULT-RIVOLIER, L., *Pouvoirs du chef de l'entreprise et libertés du salarié*, Paris : Éditions Liaisons, 2014.
105. WEBER, M. *Sociologie des religions*, traduction de J.-P Grossein, Introduction de J.C.
106. Passeron, 2ème éd., revue et corrigée, Paris : Gallimard, 2006.
107. WRESINSKI, J., *Les pauvres sont l'Église*, Paris : Éditions du Centurion, 1983.
108. YUNUS M et JOLIS A., *Vers un monde sans pauvreté*, Paris : J.C. Lattès 2006 (1ère édition : 1997).
109. YUNUS M et JOLIS A., *Vers un nouveau capitalisme*, Paris : J.C Lattès, 2008.

## Ouvrages électroniques

1. CICERON, *Œuvres complètes*, [en ligne], texte latin avec la traduction française de la collection Panckouck, Paris : 1874, Garnier -Frères, Éditeurs, édition numérisée par la Bibliothèque Nationale de France, [bnf.fr/ark:/12148/bpt6k57740819.texteImage](http://bnf.fr/ark:/12148/bpt6k57740819.texteImage)
2. DUNANT, H., *Un Souvenir de Solferino*, [en ligne], Genève : Imp. Jules Guillaume Fick, 1862 [20 août 2015] édition numérique par la bibliothèque numérique romande <http://www.ebooks-bnr.com/>
3. SENEQUE, *De Beneficiis*, texte établi par F. Pechard revue par Chaumartin,F.R , édition numérisée par la Bibliothèque nationale de France.

## Chapitre dans un ouvrage imprimé

1. ARNOUX, M. Vérité et question des marchés médiévaux, in A. HATCHUEL, O. FAVEREAU et F. AGGERI (éd.), *L'activité marchande sans le marché*, Paris, Mines-Paris Tech, 2010, p. 27- 43
2. COENEN-HUTHER, J., « *The Postulate of Rationality between Universality and Diversity* », in: Mohamed Cherkaoui et Peter Hamilton, Eds, *Raymond Boudon. A Life in Sociology. Essays in Honour of Raymond Boudon*, vol. 2, Oxford, The Bardwell Press, 2009, pp. 111-124.
3. GABOR, A. et MAHONEY, J.M., (*Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations.* in Witzel, M. and Warner, M. (Eds.), *Oxford Handbook of Management Theorists: 134-151*, Oxford University Press, 2013
4. GLÉMAIN P. et TAUPIN M.-T., De la finance alternative à la finance solidaire : quel degré de dépendance institutionnelle, in DUSSUET A. et LAUZANAS J.-M., (éd.) *L'économie sociale entre informel et formel paradoxes et innovations*, Presses Universitaires de Rennes, 2007 pp. 151-182
5. GUERREAU-JALABERT, A., Spiritus et caritas Le baptême dans la société médiévale, in HÉRITIER, F., et COPET-ROUGIER E, (éd.), *La parenté spirituelle*, Paris-Bâle, Éditions des Archives contemporaines, 1995, p. 133-203
6. HATCHUEL, A. L'entreprise, point aveugle de la science économique, in *L'économie, une science qui nous gouverne ? Leçons de crise*, Actes Sud/IHEST. 2011, p. 165-169.
7. HENAFF, M., L'Éthique catholique et l'esprit du non-capitalisme in CHANIAL, P (éd.), *La société vue du don Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris : La Découverte, 2008, p.498-518
8. MARIN, L. Le Récit, réflexion sur un testament, in Marin, L (éd.), *L'écriture de soi : Ignace de Loyola, Montaigne, Stendal, Roland Barthes*, Paris : PUF,1999 p 737-755.
9. MOSCOVICI, S., Les formes élémentaires de l'altruisme, in MOSCOVICI, S. (éd), *Psychologie sociale des relations à autrui*, Paris : Nathan/HER, 2000, p. 71-86.
10. MOSCOVICI, S., The phenomenon of social representations in. FARR R.M & S. MOSCOVICI (eds), *Social representtations*. Cambridge : Cambridge University Press, 1984.
11. NOËL, R., Charlemagne et la morale du pouvoir, in MARCELIS, A.-D. et VAN YPERSELE, L.(éds.), *Rêves de Chrétienté. Réalités du monde. Imaginaires catholiques*, Louvain-la-Neuve-Paris : Université de Louvain-Cerf, 2001, p. 59-81.

12. QUÉINNEC, E., Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi. in Quéinnec E. et Igalens J. (éds.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris : Vuibert, 2004 p. 49-89.
13. SAINT-DENIS, A., La pratique de la charité en France au 13<sup>è</sup>s, in Montandon, A., (éd) *Lieux d'hospitalité : hospices, hôpital, hostellerie*, Clermont-Ferrand : Presses Universitaires Blaise Pascal, 2001, p 183-208.
14. WILLIAMSON, O.E., Introduction. in WILLIAMSON, O.E. (éd.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, 1995.

## Rapports imprimés

1. BERNOUX, P., JEAMMAUD, A., KIRAT, T., LEQUIN, Y., LIVIAN, Y-F. et al. *Entreprise, institution et société*. Paris : 1996
2. DUGHERA, J., *L'argent dans le monde*, Rapport moral de l'Association de l'Économie financière. 1998
3. NOTAT, N et SENARD, J-D *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail., 2018, disponible sur [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

## Travaux universitaires

1. CHOPIN, D. *Grammaire du discours managérial à partir d'une analyse sémantique de la littérature de gestion (1910-2010)*. Thèse de doctorat en sciences de gestion Conservatoire national des arts et métiers-CNAM de Paris, 2017.
2. GREVIN, A., *Les changements dans la gestion des organismes de soins médicaux et leur impact sur la santé : l'importance de la reconnaissance des dynamiques de l'impact du don*. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes, 2012
3. INDANDA BEYO, M., *La Fondation d'Auteuil en mission d'Église et de service public, aujourd'hui en France : double tutelle civile et canonique ? Des contours d'une autonomie ; une typologie des contraintes*, Mémoire de Master en Droit européen et comparé des religions, Université de Strasbourg. Septembre 2014, 80 p.
4. LEFÈVRE. S., *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial*. Thèse en Science politique. Université du Droit et de la Santé - Lille II, 2008.

5. PAQUIER, M.- C. L'expérience d'achat de produits monastiques : l'influence des contextes sur le contenu de l'expérience vécue. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers CNAM, 2015.
6. TONEATTO, V., *Marchands et banquiers du Seigneur. Lexiques chrétiens de la richesse et de l'administration monastiques de la fin du IV<sup>e</sup> siècle au début du IX<sup>e</sup> siècle*, thèse en Histoire, Université Paris-Ouest-La Défense, 2009.

## Articles de périodiques imprimés

1. ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES, *La finance éthique et solidaire*, hors-série, 2008
2. AYACHE, M. et DUMEZ. H. Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, *Libellio d'AEGIS*, 2011, 7 (2 - Été), pp.33-46. <hal-00657490><http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>
3. BIGO, R. Aux origines du Mont-de-Piété parisien : bienfaisance et crédit (1777-1789), *Annales d'histoire économique et sociale*, 1932, vol. 4, N° 14, p. 113-126.
4. BOURDIEU, P. Le langage autorisé. Note sur les conditions sociales de l'efficacité du discours rituel, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1975 1(5),183-190
5. CALVEZ J.-Y. (2001), Le « *Ratio* », charte de la pédagogie des jésuites, *Études* 2001/9, 395, p. 207-218
6. COENEN-HUTHER, J., Classifications, typologies et rapport aux valeurs, *Revue Européenne des Sciences Sociales*, vol. 45 (138), 2007, pp. 27-40.
7. COENEN-HUTHER, J., Formes et ambiguïtés de la compréhension en situation d'observation », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CIV, 1998, pp. 77-96.
8. COENEN-HUTHER, J., Sens moral ou raisons fortes, *L'Année sociologique*, vol. 51 (1), 2001, pp. 233-254.
9. COLLIOT-THÉLÈN, C., L'approche wébérienne de l'histoire. *Études wébériennes*, PUF, 2001 p. 14-16.
10. DESBARATS, I. Quelle place pour la religion au travail : débat classique, nouveaux enjeux », *JCP E* n° 43. 2013
11. DEVROEY, J.P., Réflexions sur l'économie des premiers temps carolingiens (768-877) : grands domaines et action politique entre Seine et Rhin, *Francia*, 13 (Munich, 1986), p. 475-488.
12. DUMEZ H (2011) Les concepts en gestion : création, définition, redéfinition » *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1 suppl. p. 67-79

13. GLÉMAIN P., L'épargne de proximité au cœur de l'économie de la vie bonne, réalité et perspectives théoriques in *RECMA-La revue internationale de l'économie sociale*, n° 294, 2004, p.54-62
14. GLÉMAIN P., La gestion des risques en microfinance : une approche pas la logique de l'honneur « situé » à Cotonou au Bénin, *Gestion 2000*, n° 5, septembre-octobre, 2008, p. 69-83
15. GRANOVETTER, M., (1973), The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 : 1360-1380
16. KAUFMANN, F. La sécularisation, une thèse crédible ? *Revue Projet*, 342, (5), 15-21, 2014.
17. KOLM, S.C Altruism and efficiency, *Ethics*, october 1983, vol. 94, n° 1, 18-6
18. KOLM, S.C. Is only egoism productive? *Development*, 1986, 3
19. KOLM, S.C. Le devoir général de réciprocité, in Les devoirs de l'homme, le supplément, *Revue d'Ethnique et Théologie Morale*, 1989, 168, 135-146.
20. LEFEBVRE, M., L'interdisciplinarité dans l'action et la réflexion pastorale, *Nouvelle Revue Théologique*, 93, 1971, 947-962
21. LEMIEUX, R., Théologie, science et action : les enjeux du discours pastoral, *Laval théologique et philosophique*, vol. 43. 1987, 330-347
22. LOCHER, F. (2016), Third World Pastures. The Historical Roots of the Commons Paradigm (1965-1990), *Quaderni Storici*, vol. 2016/1, p. 303-333.
23. MAGNANI, E. Le don au moyen âge, pratique sociale et représentations : perspectives de recherche, in *Revue du MAUSS*, vol.19, 1, 2002, p. 309-322.
24. MASCLEF, O Le rôle du don et du gratuit dans l'entreprise : théories et évidences, dans *Économies et Sociétés*, Série K « Économie de l'entreprise », 2013, K, 22, 1, p. 7-31
25. OSTROM, E. ET HESS, Ch. What is Commons ? Ideas, artifacts and facilities: information as a common-pool resource, in *International association for the study of common property*, 2003
26. PANNIER, E, (2008), L'analyse des réseaux sociaux : théories, concepts et méthodologies (version française), *Sociological Review of Vietnam*, 2008, 4 (104), Hanoi : 100-114
27. PESQUEUX, Y., Stakeholder Theory in Perspective, *Corporate Governance*, vol 5, n°2, 2005, pp. 5-21

28. QUÉINNEC, E. L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 2003. 177, 557-580. Mars
29. QUÉINNEC, E. La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. *Revue Française de Gestion*, 177, 2007 p.83-94.
30. RICOEUR, P., Fondements de l'éthique, in *Autres Temps, Les cahiers du christianisme social*, 1, 3, 1983, 61-71.
31. RIPERT, G., Aspects juridiques du capitalisme moderne. in : *Revue économique*, Paris, Librairie Générale de Droit de Jurisprudence, 1951
32. ROMANO A., Les collèges jésuites dans le monde moderne (1540-1772) *Communications*, 72, p. 2002, 129-140.
33. TAUPIN M.T et GLEMAIN J., Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines, de la résistance à la résilience, *Annales CIRIEC*, 2007
34. THOMPSON, E. P. The moral economy of the english crowd in the eighteenth century, *Past & Present*, 50, 1971, p. 76-136.
35. TONEATTO, V. Élitisme et rationalité économique. Les lexiques de l'administration monastique du Haut Moyen Âge », in J.-P. DEVROEY, L. FELLER, R. LE JAN (éds.), *Les élites et la richesse au haut Moyen Âge*, Turnhout, 2010, p. 71-96
36. Waquet, Ph. (1996), Loyauté du salarié dans les entreprises de tendance, *Gaz. Pal.*, p. 1427

## Articles de périodiques électroniques

1. CÂNDIDO da SILVA, M., « L'économie morale » carolingienne (fin VIII<sup>e</sup>-début IX<sup>e</sup> siècle), *Médiévales* [En ligne], 66 | printemps 2014, mis en ligne le 05 juillet 2016, consulté le 11 novembre 2017. URL : <http://journals.openedition.org/medievales/7274> ; DOI : 10.4000/medievales.7274 p.159-178
2. CHANLAT, J.F. Les études critiques en management, *Communication*, Vol. 31/1 | 2013 [En ligne], mis en ligne le 06 mai, 2013, consulté le 17/07/2015, URL : <http://communication.revues.org/3840> ; DOI : 10.4000/communication
3. COENEN-HUTHER, J., *Les sociologues et le postulat de rationalité* », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XLVIII-145 | 2010, mis en ligne le 01 mars 2013, consulté le 14 janvier 2018. URL : <http://journals.openedition.org/ress/735> ; DOI : 10.4000/ress.735

4. DESCENDRE, R. et ZANCARINI, J.C., De la traduction à la traductibilité : un outil d'émancipation théorique, *Le laboratoire italien*, 18 | 2016, [En ligne], mis en ligne le 25 novembre 2016, consulté le 13 décembre 2017 .URL <https://laboratoireitalienrevues.org/1065>
5. GODFREY, P., (2014), The functions of the executive at 75: An invitation to reconsider a timeless Classic, [En ligne], URL, [http://business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/100.pdf](http://business.illinois.edu/Working_Papers/papers/100.pdf)
6. HARDIN G.J., The tragedy of the commons, *Science* [En ligne], 162 (3859), 1243-1248, 1968, doi : 10.1126/science 162.3859.1243. Consulté le 10/02/2016
7. PELLEGRIN-ROMECCIO, DINÉ, S et BRUYERE, C., La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? *RIODD 2016*, Saint-Étienne Jul 2016 [En ligne], <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal01349987>, consulté le 4 janvier 2018
8. PESQUEUX, Y., Pour une épistémologie des organisations, [En ligne], <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510860>, 2010, consulté le 14/11/20015
9. PESQUEUX, Y., Institution & organisation. [En ligne], 2010. <hal-00510877
10. PESQUEUX, Y. Un modèle organisationnel du changement ? Organizational development and change, [En ligne], Apr 2008, Lyon, France. pp.1-10, 2008. <hal-00509567>
11. PESQUEUX, Y., Les valeurs dans l'organisation – pour une approche essentialiste de l'organisation. 2011. [En ligne], hal-00567821
12. RACINE, P. Les Lombards et le commerce de l'argent au Moyen Age, [En ligne], bibliothèque Clio : [www.clio.fr](http://www.clio.fr), 2002, consulté 12/06/2018.
13. SKORNICKI, A., Le marché, entre domination et émancipation, *La Vie des idées* [En ligne] ,16 janvier 2015, consulté le 20 mai 2017 URL : <http://www.laviedesidees.fr/Le-marche-entre-domination-et-emancipation.html>

## Communication dans un congrès

1. Da COSTA, S. Excellence scolaire et « caractère propre » : un dilemme pour les établissements privés catholiques, in *Colloque Repenser la justice dans le domaine de l'éducation et de la formation*, Lyon, 15-17 mai 2006.
2. INDANDA BEYO, M. Une archéologie de l'éthique des affaires Naissance de l'éthique marchande à la Renaissance comme synthèse de la pensée antique et de la doctrine chrétienne, in *4<sup>ème</sup> congrès de la « Société Philosophies et Sciences de Gestion »*, Metz, 11-13 mai 2016.



3. INDANDA BEYO M, Convictions et sens des responsabilités en entreprise : quelques propositions théoriques, quelques pistes empiriques à partir du cas d'un collège jésuite marseillais, in *1<sup>ère</sup> journée de recherche « Entreprise et Spiritualité : recherche de sens et de nouvelles légitimations dans les entreprises et les organisations »*, Brest Business School, 28 janvier 2016
4. INDANDA BEYO M, Les fondements éthico-religieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : des éléments d'une enquête historique. *Conférence Internationale sur l'éthique dans les recherches en Sciences économiques et sociales*, LIRSA-CNAM de Paris, Paris, 30 Septembre 2015.
5. KOLM, S.C., GÉRARD-VARET, L.-A et MERCIER YTHIER J (éds) The economics of reciprocity, giving and altruism, *Proceedings of the International Economic Association Conference on the Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, 1997 London : Macmillan, 2000
6. MASCLEF O. The Entrepreneur as a Giver? – Proposition for a Theory of the Entrepreneur and the Process of Economic Development, *Babson conference*, Jonkoping, Sweden, 13-17 juin 2001
7. PESQUEUX, Y., Damak-Ayadi S. (2004), La théorie des parties prenantes en perspective, in *13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Le Havre ; 1- 4 juin 2004
8. RACINE, P. (1992), Le marchand, un type de la société médiévale in *19<sup>ème</sup> congrès de la SHMESP*, Reims- Nantes : CID éditions, 1988, p.1-9.

## Sites web consultés

1. Bibliothèque Clio, 15.06.2018, [www.clio.fr](http://www.clio.fr)
2. Bibliothèque Nationale de France, 12.03.2016, [gallica.bnf.fr](http://gallica.bnf.fr)
3. Fondation Abbe-Pierre, 18.10.2015, [fondation abbe-pierre.fr](http://fondation-abbe-pierre.fr)
4. Fondation pour l'innovation politique, [www.fondapol.org](http://www.fondapol.org)
5. Ignace de Loyola Éducation, 12.12.2014, [http://www.ignace-éducation](http://www.ignace-education.com)
6. Les jésuites, 11.08.2016, [www. jésuites.com](http://www.jesuites.com)
7. INSEE (France), 13.05.2016, <https://insee.fr>
8. Les Compagnons d'Emmaüs, 15.03.2016, [www.emmaus.fr](http://www.emmaus.fr)
9. Ministère de l'Économie et des Finances, 23.12.2017, [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)
10. Banque Centrale Du Congo, 15.04.2016 [www.bcc.cd](http://www.bcc.cd)
11. Fondation de France, 12.11.2015 : <https://www.fondationdefrance.org>
12. Fondation du Crédit Agricole, 10.01.2018 <https://www.credit-agricole.com>

13. Médecins sans frontières 04, 12.02.2017, [www.medecinssanfrontierres](http://www.medecinssanfrontierres)
14. Vatican, 24.12.2016, [www.vatican.va](http://www.vatican.va)
15. Yves Hivert, 13.05.2018, [yveshivertmesseca.wordpress.com](http://yveshivertmesseca.wordpress.com)
16. Collège Boboto, Kinshasa, 15.10.2017, [www.collegeboboto.org](http://www.collegeboboto.org)
17. Ecole Provence de Marseille, [www.ecoledeprovence.fr](http://www.ecoledeprovence.fr)

## Annexes

# Annexe I : Des données aux résultats

## DES DONNEES EMPIRIQUES

### Objectifs de l'enquête

Il s'est agi, dans la continuité de la partie théorique du travail, de confronter le conceptuel au réel, les construits conçus aux réalités perçues et investiguées sur terrain.

Dans cette optique, plutôt que de prétendre à un positionnement épistémologique, sacrifiant ainsi à ce que l'on pourrait nommer « ritualisme méthodologique » (Dumez parle à ce sujet d'impressionnisme méthodologique), il a semblé plus indiqué de situer la présente étude dans ce qui la caractérise principalement : un essai de compréhension des phénomènes observés et leur interprétation pour fournir des éléments d'explication, donc contribuer à la création de connaissance.

La perspective peut, de cette façon, être qualifiée d'« interprétativiste », avec démarche « *patternmatching* » associée, étant donné que les idéaux éthiques, déterminants des finalités des entreprises de conviction devront être rapprochés des procédés de leur mise en œuvre.

Ainsi, les résultats obtenus relèvent des réalités telles que saisies en leur contexte et interprétées par le chercheur sur la base des réponses des individus interrogés et de ses propres observations.

Cette posture particulière, qui n'est pas sans implications méthodologiques, nous impose une obligation de transparence et d'information [« *la plus complète et sincère possible* » Patton, (2002, p. 276)], sur le parcours qui va « *des données aux conclusions* » (Huberman & Miles, 1994, p. 428).

Obligation d'autant plus pressante que notre dispositif analytique intègre des éléments divers et variés, issus de plusieurs « traditions » de recherche qualitative ou provenant de plusieurs « disciplines ».

Bien plus, la spécificité de nos terrains et des matières à y investiguer rendaient indispensables l'obtention des résultats « riches ».

## **I. DU PARCOURS ANALYTIQUE**

### **I.1. Récolte et analyse des données**

#### **I.1.1. Récolte des données : des dits et des non-dits**

Le recueil des données a essentiellement combiné les entretiens et les observations, l'étude documentaire ayant été réalisée au préalable, c'est-à-dire les dits et les non-dit (tous les signes repérés sur terrain).

Ce qui explique l'importance accordée autant aux propos recueillis lors des entretiens qu'à nos propres notes d'observation rédigées et retranscrites selon une démarche de restitution qui lui confère le caractère d'un relevé de nos ressentis, de nos impressions de terrain et, dans une certaine mesure, de quelques signaux faibles détectés.

Sans grille ni guide d'entretien (qui aurait réduit mon champ perceptif), mais muni d'un plan d'accès au terrain (et d'orientation sur le terrain) nous assurant liberté et champ de perception élargi, notre processus d'investigation des réalités aussi intangibles et, à priori, aussi imperceptibles que les convictions et les entreprises ne s'en est trouvé que plus aisé, en tout cas grandement facilité.

Étaient recherchés :

- Le fait productif justifiant de la qualité d'entreprise et les convictions constitutives de celles-ci ;
- Le porteur de ces convictions constitutives et leur rapport avec les valeurs de l'entreprise.

Lors des entretiens, on n'a pas porté attention à l'atteinte de la saturation sémantique du fait du franchissement d'un seuil au-delà duquel les nouveaux entretiens n'apporteraient plus rien, mais à la satisfaction, comme mort (dans le couple enquêteur-enquêté) du désir de questionner et de répondre, comme assurance d'avoir épuisé l'ordre du jour.

Le corpus constitué a été partitionné : une fraction du corpus estampillée « S Coll » pour les deux collèges et celui marqué « G/ MCF -CME) pour les 4 autres entreprises, les deux de microfinance et les deux communautés.

### **I.1.2. Analyse des données**

Les données récoltées constituaient une masse si brute et si informe (aussi bien les données proprement dites que les informations) qu'il fallait les réorganiser de façon à pouvoir les analyser convenablement.

Le tableau ci-dessous, extrait de la banque des données, donne un aperçu de ce brut social investigué.

**Extrait (brut) de la banque des données**

<b>Entités</b> <b>Origines</b>	<b>Collège BOBOTO</b> <b>Kinshasa</b>	<b>Ecole Provence</b> <b>Marseille</b>	<b>Brico cœur/ADEO</b> <b>Ronchin</b>	<b>FondaPOL</b> <b>Paris</b>	<b>PADERU</b> <b>Kinshasa</b>	<b>Fondation Grameen</b> <b>Montrouge</b>
<b>Entretiens</b>	« En tous les cas les parents comme les élèves ont été avertis à l'avance et du caractère confessionnel de l'école et du caractère obligatoire du cours de religion	« Le fait religieux est abordé de façon ouverte et dans le respect de chacun, on voudrait aider à l'appropriation d'une culture religieuse et au sens du devoir	« Nos troupes sont des bénévoles » « ceux qui donnent de leur temps gratuitement » ; « Moi, j'ai un boulot en or, les idées qui font du bien à un individu et à la collectivité »	« Avez-vous lu notre dernière note sur la Règle d'or ? « C'est cela notre mode d'action : nous fédérons les intelligences ; nous nourrissons le débat public ».	« Parce que j'ai la chance de trouver ce moyen de faire le bien pour des gens qui touchent leur crédit » « parce que, si on se fait pas le bien les uns aux autres, on s'en sort pas...	« Nous sommes une Fondation dans le social business, alliant la rentabilité et le social », « avec des actions qui ont un impact social ».
<b>Notes-observation</b>	Croix, crucifix, ambiance « Eglise » Aumônerie inexistante	Aumônerie à l'entrée ; pas de signes religieux ; uniformes pour les élèves	Gestes et actes d'implication, Sujets : recueillis ; à contre-emploi ; désinvoltes	L'entre soi des élites ; osmose entre politiques académiques, experts et intellectuels	Attitudes et gestes de compassion ; Emprunteurs coincés	Ambiance studieuse, feutrée de multinationale
<b>Ressources Humaines</b>	Père Animateur, Profs de religion et Secrétaire	Adjointe à la Pastorale et 5 unités	Cadres salariés ; bénévoles internes et externes	Permanents (4) Experts ad hoc, Participants aux événements	Chefs d'agence Caissières	Cadres de terrain, back office
<b>Matérielles</b>	Locaux et crédits désaffectés	Budget et locaux spécifiques pour les activités et ateliers ;	Chapiteau, pots de peinture, meubles de jardin, lustres	Siège parisien subvention des entreprises	Subventions SEL	Subventions du Crédits Agricoles
<b>Immatérielles</b>	Programmes du cours de religion officiel	Plans pastoraux et Documents de référence ; PAS	Plan stratégique Subvention d'Adeo	Réseaux, Data Fondapol, Blogs et Fondapol TV	Réseau PME Microfinance	Logiciels

Un travail de réorganisation des données était donc utile et nécessaire, d'autant plus utile qu'il contenait en lui-même l'indication de la méthode d'analyse appropriée.

Il s'agit de l'analyse de contenu, méthode la plus répandue pour les interviews ou les observations qualitatives, selon Krippendorff (2003). En effet, elle y est quasiment devenue « naturelle », depuis sa définition par son fondateur BERELSON (1952), comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». Ainsi, pour Henry et Moscovici (1968) « *Tout ce qui est dit ou écrit est susceptible d'être soumis à une analyse de contenu* ».

Comme écrit dans la partie introductive consacrée à la méthodologie, l'approche de type « analyse de contenu » a été privilégiée dans une double visée de son apport comme méthode :

- « *méthode de classification ou de codification des divers éléments du matériel analysé, permettant à l'utilisateur d'en mieux connaître les caractéristiques et la signification* » [(Sedlack et Stanley (1992) et L'Écuyer (1990)] ;
- « *méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible* ». (Thiétart et al., 2003) ou qui « *cherche une compréhension globale et contextuelle d'expériences subjectives vécues* » (Evrard et al., 2009).

Cette méthode d'analyse nous servira donc dans la catégorisation de nos données avant leur traitement dans le but d'en livrer les résultats.

## **I.2. Catégorisation et traitement des données**

### **I.2.1. De la catégorisation**

Il a fallu d'abord retranscrire tous les verbatim et constituer ainsi un corpus composé de 102 pages retranscrites pour 63 entretiens, dont une première lecture (dite flottante) a fourni une vision d'ensemble des données, impossible à obtenir au fur et à mesure de leur récolte qui s'est étalée sur plusieurs longs mois.

Elle nous a en outre permis de laisser parler textuellement le terrain, loin de terrain, pour minimiser le biais de surinterprétation dans notre cas empathie avec des personnes auxquelles on retrouve certains ses propres choix et traits moraux.



Des thèmes ont pu émerger de cette retranscription et de cette lecture qui a facilité la mise en place du traitement en associant à chaque verbatim un thème ou un concept, lors d'un codage effectué en deux temps, deux niveaux.

- **À un premier niveau de base.**

Les verbatims de chacun des répondants ont été classés au regard d'une occurrence (mots ou verbe) ou observation notée, expression d'une idée significative aboutissant à un thème. Et ce travail, vu son volume et la concision des réponses, a été effectué manuellement en affectant les entretiens retranscrits et les thèmes listés d'un code lettre.

Ce lettrage a été effectué comme suit : Agir- A ; service (rendre)-B ; inclusion - C ; les autres- D ; faire (le bien) - E ; impacts- F. bénéficiaires- G ; mobilisation - H ; attitudes-I ; désintéressé- J ; les gens-K et générosité-L.

- **À un second niveau**

Les verbatim correspondant à un même thème ont été regroupés, ce regroupement étant effectué en vue d'obtenir des thématiques générales pouvant faire l'objet d'analyse interprétative à l'aide des concepts pouvant servir dans un schéma explicatif.

Ces thèmes généraux trouvés sont : altruisme, bienveillance, engagement, valeurs, responsabilité et raisons fortes.

C'est à l'aide de ces premiers éléments textuels trouvés qu'ont été jetées les bases du traitement proprement dit des données et des interprétations.

## **I.2.Traitement des données et résultats**

### **I.2.1 Traitement des données : sémantique et sémiotique**

Ayant choisi de n'extraire des réponses des répondants que des énonciations contenant l'expression d'une idée significative, le contenu de celles-ci a fait l'objet d'un traitement sémantique, enrichi de l'analyse de l'usage fait des mots fonctionnels et les aspects psycholinguistiques adjacents et complété par une analyse sémiotique.

C'est ainsi que, relativement aux convictions, il a été recherché les locutions évoquant l'implication et la prise de position pour embrasser une cause a été retenue ou, au contraire, les opinions « contre » un état de ou une situations comme le sont les discours négatifs sur l'exclusion, la misère ou le gaspillage des ressources (« *en ce qui me concerne, je trouve que*

*laisser les gens dans des habitations qui sont déclarées insalubres, alors que des stocks des invendus et des retours d'invendus vont finir détruits, c'est juste pas possible »), en association avec les mots évoquant un acquiescement ou exprimant la certitude, (« on s'aime pas, on s'aide pas » « il faut évidemment faire quelque chose pour aider les autres, sinon on est peut être sûr et certain qu'on avancera pas » « si on est vraiment unis les et les autres, alors on est peut-être de s'en sortir tous ensemble, parce que même ceux qui croient qu'ils sont bien souffrent aussi de la mauvais situation générale »).*

Autant des fondements de la conversion des convictions en raisons fortes, elles-mêmes traduites par des raisons d'agir, des actes et, donc, l'action.

A part les mots, on sait depuis Roland Barthes (Cf. Barthes 1957) que les signes ont également leurs propres sens. Et ici, ils constituaient une autre façon de voir comment, à travers ceux, leurs signifiés et leurs signifiants, les convictions pouvaient avoir un espace de traduction.

En effet, les gestes, les intonations de la voix accompagnant activement ou passivement les réponses des répondants est aussi une communication sur leurs convictions et leurs engagements.

Les attitudes désinvoltes, perçues comme indice d'une certaine indifférence ou d'un relatif faible engagement, ont reçu confirmation dans des réponses sur question de relance « *Cher Monsieur, pour certaines choses, on n'y peut pas grand-chose, c'est pourquoi, je préfère plutôt penser à la bonne affaire que je fais...après si ça peut aider, pourquoi pas ?* » ; « C'est plus à des niveaux élevés qu'aux nôtres que les choses peuvent vraiment évoluer. Même si de temps à temps on peut contribuer ».

En revanche, des attitudes plus recueillies ou des signes d'épanchement (en une gestuelle de quasi synchronie interactionnelle) signalent un fort potentiel de compassion, d'empathie et d'engagement.

### **II.2.2. Interprétations**

Grâce aux méthodes employées, les caractéristiques des organisations et les sens qu'en donnent les dirigeants et d'autres acteurs ont reçu, après analyses, des interprétations que nous avons données, chemin d'analyse faisant : que les langues (avec des mots comme avec des signes) expriment des prises de position tendant à montrer que l'on prend fait et cause pour une cause (et contre ce qui va à l'encontre du triomphe de celle-ci) ; que les gestes et les attitudes peuvent

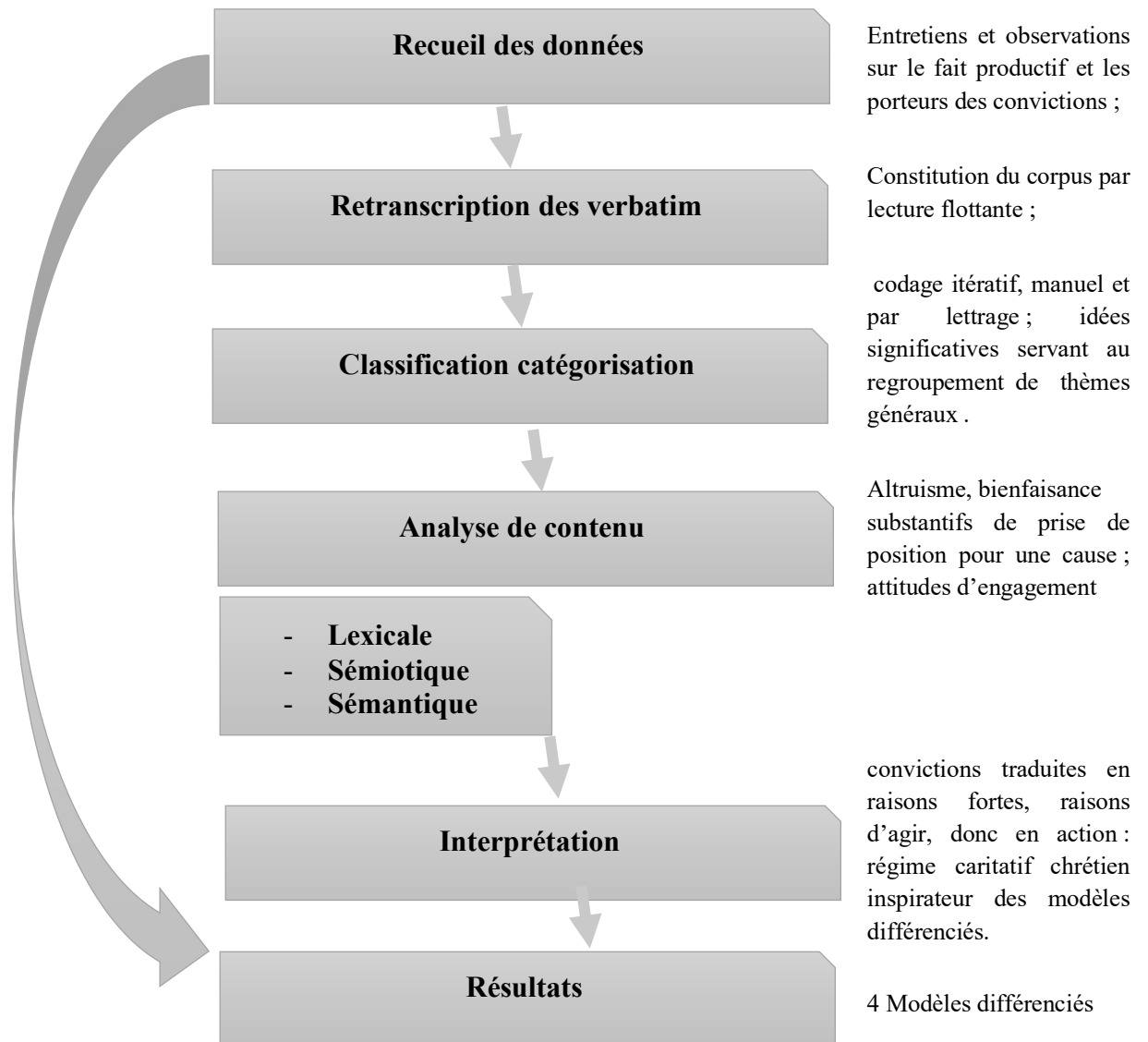
traduire l'indifférence ou l'engagement. Autant des fondements de la conversion des convictions en raisons fortes, elles-mêmes traduites par des raisons d'agir, des actes et, donc, l'action.

Ceci est un essai de compréhension de la chose organisée selon les convictions, relativement à nos terrains et aux données y enregistrées qui sont d'une grande richesse.

En témoignent celle des locutions rencontrées comme un leitmotiv : altruisme, bienveillance, engagement, désintéressement, responsabilité et service de l'humain sont autant d'entrées des registres de traduction des convictions en actions réparatrices réalités sociales atteintes, après avoir spécifié ces atteintes par des mots dont les antonymes peuvent constituer le symbole d'une cause à embrasser.

Ce qui ressortit au vocabulaire du régime éthique du caritatif chrétien ayant présidé à la naissance des entreprises de conviction.

Les résultats issus de la réalité de terrain de celles étudiées seront présentés dans la page suivante, après le schéma ci-dessous qui résume le parcours analytique emprunté.



## RESULTATS EMPIRIQUES

Ce travail de terrain peut trouver sa légitimité dans le fait qu'il s'appuie sur une quantité suffisante de données brutes. Ainsi, les éléments d'analyse sont soutenus par des données issues du terrain, ce qui garantit une certaine robustesse des résultats mis en évidence.

En cherchant à comprendre la vie concrète des organisations par rapport à la connaissance théorique préétablie sur elle, on a noté des éléments de permanence et des contrastes.

En effet, sur terrain, nous avons voulu observer comment ces idéaux sont mis en pratique. Et, à cet égard, le plus intéressant est de voir que le modèle originel en ses prototypes et en ses succédanés joue seulement comme précurseur, des espèces nouvelles et différenciées d'entreprises de conviction ayant vu le jour. Quatre modèles ont été identifiés :

1° Le modèle des convictions **ancrées** : il concerne les organisations restées proches des valeurs éthico-religieuses de leur fondation, lesquelles leur sont en quelque sorte inhérentes, vu leur durée d'ancrage (le collège jésuite) ou en y ont adhéré à sa naissance par inscription et affichage documentées et assumées publiquement, le cas emblématique étant celui du Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD).

Si dans ce modèle, les entreprises trouvent dans la Doctrine sociale de l'Eglise des ressources justificatives de leur action, elles n'en pâtissent moins de la déconfectionnalisation, ce qui les conduit à trouver des palliatifs (comme le PAS de l'Ecole Provence).

2° Le modèle des convictions « **imprégnantes** » : sans être fondées sur des valeurs religieuses, ces organisations en sont imprégnées, à leur naissance et/ou à un moment de leur vie (avec l'implication du fondateur ou du Dirigeant). C'est le cas de la CICR (Croix-Rouge Internationale) avec Henry Dunant à Solférino, inspiré par son éducation calviniste dévote (voir plus haut).

C'est le cas aussi de ADEO/Brico de cœur », avec des traits marqués des politiques de bénévolat, inspiré par les valeurs catholiques de l'actionnaire majoritaire, la famille Mulliez, étudiées par Wirtz pour le groupe Auchan.

Une variante de ce modèle est constituée des entités dans lesquelles ces valeurs religieuses restent comme des traces imprégnant la vie de l'organisation, alors que cette dernière les a déjà « désertées », bien que lesdites valeurs les aient vu naître (du fait principalement de la déconfectionnalisation). C'est ce que nous avons observé au plan historique pour la « sécularisation » des Monts de Piété et Moulévrier, sur terrain, pour le Crédit Mutuel.

3° Le modèle **hybride**, avec une logique « social business » : l'entité est véritablement au cœur du « marchand » et de l'entreprise capitaliste à qui elle emprunte, outils, méthodes, professionnels et réseaux pour tempérer le marchand et faire « entrepreneuriat utile ».

Tout en produisant des biens non monétarisables, il n'en pose pas moins l'exigence de rentabilité. Ici, on peut citer le cas de Grammen Bank - Fondation du Crédit Agricole : « *Le social business est une expression du capitalisme. Il est l'une de ses voix, la parole de ceux qui désirent découvrir les nouvelles sources d'un entrepreneuriat utile* » Éric Campos, DG (Livre blanc et entretien de janvier 2018).

4° Enfin, il faut citer comme cas à part les logiques de **l'offre associative** (« irréductible au modèle marchand, l'offre associative peut et doit faire la preuve de son utilité et de son efficacité particulières » Laville, 1998), en raison de la valeur explicative de l'hétérogénéité de cette catégorie qui regroupe les initiatives les plus diverses.

En effet, si dans ce modèle, il peut exister des convictions léguées par les fondateurs (ou transmises) comme dans les autres modèles, donnant un sens à leur mission, la préoccupation qui y est centrale, c'est « de faire du bien », sans aucune autre considération (certaines sont agnostiques, voir athées), a-convictionnel ou pré-convictionnel en quelque sorte.

Il faut, enfin, ajouter qu'en privilégiant « *ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* », les associations qui fonctionnent avec un important volant de bénévoles ne se dotent pas forcément d'un objectif d'organisation économique, un des fils directeurs de nos repérages de ces entreprises sur terrain.

Arrêt n° 612 du 25 juin 2014 (13-28.369) - Cour de cassation - Assemblée Plénière

**Sur les cinq moyens réunis, pris en leurs diverses branches :**

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 27 novembre 2013), rendu sur renvoi après cassation (Soc., 19 mars 2013, n° 11 28.645, Bull. 2013, V, n° 75) que, suivant contrat à durée indéterminée du 1er janvier 1997, lequel faisait suite à un emploi solidarité du 6 décembre 1991 au 6 juin 1992 et à un contrat de qualification du 1er décembre 1993 au 30 novembre 1995, Mme X..., épouse Y... a été engagée en qualité d'éducatrice de jeunes enfants exerçant les fonctions de directrice adjointe de la crèche et halte-garderie gérée par l'association Baby Loup ; qu'en mai 2003, elle a bénéficié d'un congé de maternité suivi d'un congé parental jusqu'au 8 décembre 2008 ;

qu'elle a été convoquée par lettre du 9 décembre 2008 à un entretien préalable en vue de son éventuel licenciement, avec mise à pied à titre conservatoire, et licenciée le 19 décembre 2008 pour faute grave, pour avoir contrevenu aux dispositions du règlement intérieur de l'association en portant un voile islamique et en raison de son comportement après cette mise à pied ; que, s'estimant victime d'une discrimination au regard de ses convictions religieuses, Mme X..., épouse Y... a saisi la juridiction prud'homale le 9 février 2009 en nullité de son licenciement et en paiement de diverses sommes ;

Attendu que Mme X..., épouse Y... fait grief à l'arrêt de rejeter ses demandes, alors, selon le moyen :

*1°/ que l'entreprise de tendance ou de conviction suppose une adhésion militante à une éthique philosophique ou religieuse et a pour objet de défendre ou de promouvoir cette éthique ; que ne constitue pas une entreprise de tendance ou de conviction une association qui, assurant une mission d'intérêt général, se fixe pour objectifs dans ses statuts « de développer une action orientée vers la petite enfance en milieu défavorisé et d'œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes (...) sans distinction d'opinion politique et confessionnelle » ; qu'en se fondant sur les missions statutairement définies pour qualifier l'association Baby Loup d'entreprise de conviction cependant que son objet statutaire n'exprime aucune adhésion à une doctrine philosophique ou religieuse, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 9 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales et l'article 4 § 2 de la directive 78 /2000/CE du 27 novembre 2000 ;*

*2°/ que les convictions ou tendances d'une entreprise procèdent d'un choix philosophique, idéologique ou religieux et non de la nécessité de respecter des normes*

*juridiques ou des contraintes attachées à la nature des activités de l'entreprise ; que la nécessité prétendue de protéger la liberté de conscience, de pensée et de religion de l'enfant déduite de la Convention de New York ou celle de respecter la pluralité des options religieuses des femmes au profit desquelles est mise en œuvre une insertion sociale et professionnelle dans un environnement multiconfessionnel ne sont pas constitutivement liées à une entreprise de conviction ; qu'en se fondant sur cette « nécessité » pour qualifier l'association Baby Loup d'entreprise de conviction en mesure d'exiger la neutralité de ses employés, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 9 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, et l'article 4 § 2 précité de la directive 78 /2000/CE du 27 novembre 2000 ;*

*3°/ que l'article 14 de la Convention relative aux droits de l'enfant –qui n'est pas au demeurant d'application directe– n'emporte aucune obligation qu'une entreprise recevant de petits enfants ou dédiée à la petite enfance soit obligée d'imposer à son personnel une obligation de neutralité ou de laïcité ; que la cour d'appel a violé ledit texte par fausse application, outre les textes précités ;*

*4°/ qu'en tant que mode d'organisation de l'entreprise destiné à « transcender le multiculturalisme » des personnes à qui elle s'adresse, la neutralité n'exprime et n'impose aux salariés l'adhésion à aucun choix politique, philosophique ou idéologique seul apte à emporter la qualification d'entreprise de tendance ou de conviction ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 9 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, et l'article 4 § 2 de la directive 78/2000/CE du 27 novembre 2000 ;*

*5°/ que la laïcité, principe constitutionnel d'organisation de l'Etat, fondateur de la République, qui, à ce titre, s'impose dans la sphère sociale ne saurait fonder une éthique philosophique dont une entreprise pourrait se prévaloir pour imposer à son personnel, de façon générale et absolue, un principe de neutralité et une interdiction de porter tout signe ostentatoire de religion ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales et l'article 1er de la Constitution ;*

*6°/ qu'une entreprise ne peut s'ériger en « entreprise de conviction » pour appliquer des principes de neutralité –ou de laïcité– qui ne sont applicables qu'à l'Etat ; que ni le principe de laïcité instauré par l'article 1er de la Constitution, ni le principe de neutralité consacré par le Conseil constitutionnel au nombre des principes fondamentaux du service public, ne sont applicables aux salariés des employeurs de droit privé qui ne gèrent pas un service public ; qu'ils ne peuvent dès lors être invoqués pour les priver de la protection que leur assurent les dispositions du code du travail ; qu'il résulte des articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail que les restrictions à la liberté religieuse doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir, répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et proportionnées au but recherché ; qu'en retenant que l'association Baby Loup pouvait imposer une obligation de neutralité à son personnel dans l'exercice de ses tâches, emportant notamment interdiction de porter tout signe ostentatoire de religion aux motifs de la nécessité de protéger la liberté de pensée, de conscience et de religion à construire pour chaque enfant ainsi que la pluralité des options religieuses des femmes au profit desquelles est mise en œuvre une insertion sociale et professionnelle aux*



*métiers de la petite enfance, et que l'entreprise assure une mission d'intérêt général subventionnée par des fonds publics, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 10 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, l'article 9 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, l'article 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et les articles 1 à 4 de la directive 78/2000/CE du 27 novembre 2000 ;*

*7°/ que des restrictions à la liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peuvent être créées que par la loi nationale au sens de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme ; que cette loi nationale doit elle même, au sens de cette jurisprudence respecter l'ordre interne de création des normes ; qu'il en résulte que la création d'un type d'entreprise de conviction fondée sur le seul principe de neutralité ne peut résulter que de la loi au sens organique du terme ; que la cour d'appel a violé les articles 34 de la Constitution, 10 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, 9 § 2 de la Convention des droits de l'homme et des libertés fondamentales, 4 et 14 de la Convention relative aux droits de l'enfant du 20 novembre 1989, L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, 1 à 4 de la directive 78/2000/CE du 27 novembre 2000, 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, et a excédé ses pouvoirs ;*

*8°/ qu'une mesure ou une différence de traitement fondée notamment sur les convictions religieuses peut ne pas être discriminatoire si elle répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ; qu'en énonçant que les restrictions prévues au règlement intérieur « répondent aussi dans le cas particulier à l'exigence professionnelle essentielle et déterminante de respecter et protéger la conscience en éveil des enfants », la cour d'appel, qui a confondu exigence professionnelle essentielle et déterminante, et objectif légitime, a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1133 1 et L. 1132 1 du code du travail, 1 à 4 de la directive 78/2000/CE du 27 novembre 2000, 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;*

*9°/ que l'arrêt attaqué, qui n'a pas constaté ni caractérisé, au vu des éléments particuliers et concrets de l'espèce (tâches dévolues à Mme Y... personnellement dans son emploi, âge des enfants, absence de comportement ostentatoire ou prosélyte de Mme Y...) l'incompatibilité du port de son voile islamique avec l'engagement et l'emploi de Mme Y..., a privé sa décision de toute base légale au regard des articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, 1 à 4 de la directive 78/2000/CE du 27 novembre 2000, 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;*

*10°/ qu'à supposer que l'employeur eût été en l'espèce une entreprise de conviction au sens de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme et définie par la directive communautaire 78/2000/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, en l'absence de dispositions particulières en droit interne, de telles entreprises sont soumises, comme tout employeur de droit privé, aux dispositions des articles L. 1121 1, L. 1132 1 et L. 1321 3 du code du travail dont il résulte que les restrictions aux libertés fondamentales des salariés, dont la liberté religieuse, doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir, répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et proportionnées au but recherché ; qu'en retenant qu'une*

*personne morale de droit privé, constituant une entreprise de conviction au sens de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, peut se doter d'un règlement intérieur prévoyant une obligation générale de neutralité du personnel dans l'exercice de ses tâches emportant notamment interdiction de tout signe ostentatoire de religion, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 4 § 2 de la directive communautaire 78/2000/CE du 27 novembre 2000, 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;*

*11°/ que la qualification d'entreprise de conviction –ou de tendance– si elle autorise exceptionnellement le licenciement d'un salarié à raison d'une conviction ou de la manifestation d'une conviction contraire ou devenue contraire à celle de son employeur, c'est à dire pour un motif a priori discriminatoire ou interdit, n'autorise pas que le comportement ainsi allégué comme motif de rupture puisse être imputé à faute au salarié ; qu'en validant un licenciement prononcé pour faute grave, la cour d'appel a violé les textes précités outre les articles L. 1234 1, L. 1234 5 et L. 1234 9 du code du travail ;*

*12°/ que l'inscription éventuelle, dans le règlement intérieur d'une entreprise de tendance ou de conviction, de la nécessité pour les salariés de s'y conformer, ne peut avoir pour effet de constituer en faute le salarié dont la conviction viendrait à changer ; que la cour d'appel a encore violé l'ensemble des textes précités ;*

*13°/ qu'en toute hypothèse, aux termes de l'article 4 § 2 de la directive précitée du 27 novembre 2000, le régime dérogatoire prévu pour les entreprises de tendance s'applique « aux activités professionnelles d'églises » et « aux autres organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions » lorsque « par la nature de ces activités ou par le contexte dans lequel elles sont exercées, la religion ou les convictions constituent une exigence professionnelle essentielle, légitime et justifiée eu égard à l'éthique de l'organisation » ; que cette disposition instaure une clause de standstill qui exige que les dispositions spécifiques aux entreprises de tendance, autorisant une différence de traitement fondée sur la religion ou les convictions d'une personne, résultent de la « législation nationale en vigueur à la date d'adoption de la présente directive » ou d'une « législation future reprenant des pratiques nationales existant à la date d'adoption de la présente directive » ; que cette clause interdit pour l'avenir l'adoption de normes réduisant le niveau de protection des droits reconnus aux salariés par l'ordonnancement juridique de l'Etat membre ; qu'en retenant qu'une personne morale de droit privé, constituant une entreprise de conviction au sens de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, peut se doter d'un règlement intérieur prévoyant une obligation générale de neutralité du personnel dans l'exercice de ses tâches emportant notamment interdiction de tout signe ostentatoire de religion, et licencie pour faute un salarié au seul motif du port d'un signe religieux, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail, ensemble l'article 4 § 2 de la directive communautaire 78/2000/CE du 27 novembre 2000, 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, 10 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;*

*14°/ que le règlement intérieur fût ce dans une entreprise dite de tendance ou de conviction ne peut contenir des dispositions apportant aux droits des personnes et aux libertés individuelles des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la*

*tâche à accomplir, ne répondraient pas à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et ne seraient pas proportionnées au but recherché ; que l'article II A) du règlement intérieur de l'association Baby Loup, figurant au titre des « règles générales et permanentes relatives à la discipline au sein de l'association » applicables à l'ensemble du personnel, est ainsi rédigé : « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées par Baby Loup, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche » ; qu'en ce qu'elle soumet l'ensemble du personnel à un principe de laïcité et de neutralité, applicable à l'ensemble de ses activités, sans préciser les obligations qu'elle impliquerait, en fonction des tâches à accomplir, cette disposition, générale et imprécise, est illicite et porte une atteinte disproportionnée aux libertés des salariés ; qu'en décidant le contraire, la cour d'appel a violé les articles L. 1121 1, L. 1321 3 et L. 1132 1, du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;*

*15° que la clause du règlement intérieur de 1990 selon laquelle « le personnel doit respecter et garder la neutralité d'opinion politique et confessionnelle au regard du public accueilli tel que mentionné dans les statuts » est entachée du même vice de généralité et contraire aux textes précités que la cour d'appel a derechef violés ;*

*16° qu'en estimant, sous couvert d'interprétation, que la disposition précitée de l'article II A) du règlement intérieur de l'association Baby Loup est d'application limitée « aux activités d'éveil et d'accompagnement des enfants à l'intérieur et à l'extérieur des locaux professionnels » et « exclut les activités sans contact avec les enfants, notamment celles destinées à l'insertion sociale et professionnelle des femmes du quartier qui se déroulent hors la présence des enfants confiés à la crèche », la cour d'appel, qui en a dénaturé les termes et la portée, a violé l'article 1134 du code civil ;*

*17° que le licenciement, prononcé en violation d'une liberté ou d'un droit fondamental ou pour un motif discriminatoire, est nul, sans qu'il y ait lieu d'examiner les autres griefs visés à la lettre de licenciement ; que le licenciement intervenu en l'espèce à raison du refus de la salariée d'ôter un signe d'appartenance religieuse est nul, de sorte qu'en se fondant sur les autres griefs invoqués dans la lettre de licenciement pour justifier le licenciement, la cour d'appel a violé les articles L. 1132 4 L. 1121 1, L. 1132 1, L. 1133 1 et L. 1321 3 du code du travail ;*

*18° que le refus du salarié de se soumettre à une mise à pied conservatoire injustifiée ne peut justifier le licenciement ; qu'en l'absence de faute grave susceptible d'être reprochée à Mme Y... pour avoir refusé de quitter son voile, la mise à pied conservatoire n'était pas justifiée ; qu'en se fondant dès lors sur le fait que Mme Y... était demeurée sur son lieu de travail malgré la mise à pied qui lui avait été signifiée pour justifier le licenciement pour faute grave, la cour d'appel a violé les articles L. 1234 1, L. 1331 1, L. 1234 9, L. 1232 1 du code du travail ;*

*19° que n'est pas fautif le comportement du salarié qui n'est que l'expression du refus par celui ci de se conformer à une décision illicite de l'employeur ; que l'ensemble des autres griefs reprochés à Mme Y... n'ayant été que l'expression, aussi vive soit elle, de son refus de se conformer à l'ordre illicite qui lui avait été donné de quitter son voile, la cour d'appel ne pouvait y puiser la justification de son licenciement pour faute grave sans violer les articles L. 1234 1, L. 1331 1, L. 1234 9, L. 1232 1 du code du travail ;*

*20°/ que, lorsque sont invoqués plusieurs griefs de licenciement dont l'un d'eux est susceptible d'entraîner la nullité de ce licenciement, le juge est tenu d'examiner ce grief au préalable, et de prononcer la nullité du licenciement, sans pouvoir s'en dispenser au prétexte que les autres griefs invoqués seraient à eux seuls constitutifs de faute grave ; qu'en s'abstenant de rechercher, comme elle y était expressément invitée, si le refus de la salariée d'ôter son voile islamique pouvait, s'agissant de l'exercice d'une liberté et de l'expression de convictions personnelles licites, être sanctionné disciplinairement et caractériser une faute et donc de s'interroger sur la nullité du licenciement, la cour d'appel a méconnu l'étendue de son office et violé les articles 4 du code civil, L. 1234 1, L. 1331 1, L. 1234 9, L. 1232 1 du code du travail ;*

*21°/ que ne caractérise pas une faute grave privative des indemnités de licenciement le seul fait de « se maintenir sur les lieux du travail » après notification d'un ordre d'enlever un signe religieux qui, à le supposer « licite » n'en était pas moins de nature à affecter la salariée dans ses convictions, et sans que ce « maintien dans les lieux » ait affecté le fonctionnement de l'entreprise, aucun trouble à ce fonctionnement n'étant caractérisé par l'arrêt attaqué ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1234 1, L. 1234 9, L. 1232 1, L. 1331 1 du code du travail ;*

*22°/ que la lettre de licenciement ne mentionnait aucun fait d'agressivité et encore moins à l'égard des « collègues » de Mme Y... ; que la cour d'appel, en lui imputant ce fait à faute, a violé le cadre du litige et les articles précités du code du travail et 4 du code de procédure civile ;*

Mais attendu qu'il résulte de la combinaison des articles L. 1121 1 et L. 1321 3 du code du travail que les restrictions à la liberté du salarié de manifester ses convictions religieuses doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché ;

Attendu qu'ayant relevé que le règlement intérieur de l'association Baby Loup, tel qu'amendé en 2003, disposait que « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche », la cour d'appel a pu en déduire, appréciant de manière concrète les conditions de fonctionnement d'une association de dimension réduite, employant seulement dix-huit salariés, qui étaient ou pouvaient être en relation directe avec les enfants et leurs parents, que la restriction à la liberté de manifester sa religion édictée par le règlement intérieur ne présentait pas un caractère général, mais était suffisamment précise, justifiée par la nature des tâches accomplies par les salariés de l'association et proportionnée au but recherché ;

Et attendu que sont erronés, mais surabondants, les motifs de l'arrêt qualifiant l'association Baby Loup d'entreprise de conviction, dès lors que cette association avait pour objet, non de promouvoir et de défendre des convictions religieuses, politiques ou philosophiques, mais, aux termes de ses statuts, « de développer une action orientée vers la petite enfance en milieu défavorisé et d'œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes (...) sans distinction d'opinion politique et confessionnelle » ;

Attendu, enfin, que la cour d'appel a pu retenir que le licenciement pour faute grave de Mme X..., épouse Y... était justifié par son refus d'accéder aux demandes licites de son employeur de s'abstenir de porter son voile et par les insubordinations répétées et caractérisées décrites dans la lettre de licenciement et rendant impossible la poursuite du contrat de travail ;

D'où il suit que le moyen, inopérant en sa treizième branche, qui manque en fait en ses dix-septième à vingt-deuxième branches et ne peut être accueilli en ses sept premières branches et en ses dixième, onzième et douzième branche, n'est pas fondé pour le surplus ;

**PAR CES MOTIFS :**

REJETTE le pourvoi

---

**Président : M. Lamanda, premier président**

**Rapporteur : M. Truchot, conseiller, assisté de MM. Burgaud et Pons, auditeurs au service de documentation, des études et du rapport**

**Avocat général : M. Marin, procureur général**

**Avocat(s): Me Spinosi ; SCP Waquet, Farge et Hazan**

## Annexe III : Affaire Baby Loup : Arrêt d'Appel

### **COUR D'APPEL DE PARIS - ARRÊT DU 27/11/2013 sous RG 13/02981**

Considérant qu'au regard tant de la nécessité, imposée par l'article 14 de la Convention relative aux droits de l'enfant du 20 novembre 1989, de protéger la liberté de pensée, de conscience et de religion à construire pour chaque enfant, que de celle de respecter la pluralité des options religieuses des femmes au profit desquelles est mise en œuvre une insertion sociale et professionnelle aux métiers de la petite enfance, dans un environnement multiconfessionnel, ces missions peuvent être accomplies par une entreprise soucieuse d'imposer à son personnel un principe de neutralité pour transcender le multiculturalisme des personnes auxquelles elles adresse ;

Considérant qu'en ce sens, l'association Baby Loup peut être qualifiée d'entreprise de conviction en mesure d'exiger la neutralité de ses employés ; que sa volonté de l'obtenir résulte suffisamment en l'occurrence des dispositions tant de ses statuts que de son règlement intérieur, que ce soit celui adopté lors de sa création en 1990, selon lequel le personnel doit dans l'exercice de son travail respecter et garder la neutralité d'opinion politique et confessionnelle en regard du public accueilli, ou celui modifié, entré en vigueur le 15 juillet 2003, aux termes duquel le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche ;

Considérant que la formulation de cette obligation de neutralité dans le règlement intérieur, en particulier celle qui résulte de la modification de 2003, est suffisamment précise pour qu'elle soit entendue comme étant d'application limitée aux activités d'éveil et d'accompagnement des enfants à l'intérieur et à l'extérieur des locaux professionnels ; qu'elle n'a donc pas la portée d'une interdiction générale puisqu'elle exclut les activités sans contact avec les enfants, notamment celles destinées à l'insertion sociale et professionnelle des femmes du quartier qui se déroulent hors la présence des enfants confiés à la crèche ;

Considérant que les restrictions ainsi prévues sont, pour les raisons ci-dessus exposées, justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché au sens des articles L.1121-1 et L.1321-3 du code du travail ; qu'au vu de l'ensemble des considérations développées, elles ne portent pas atteinte aux libertés fondamentales, dont la liberté religieuse, et ne présentent pas un caractère discriminatoire au sens de l'article L.1132-1 du code du travail qu'elles répondent aussi dans le cas particulier à l'exigence professionnelle essentielle et déterminante de respecter et protéger la conscience en éveil des enfants, même si cette exigence ne résulte pas de la loi ;

Considérant que le comportement de Mme A., qui a consisté à se maintenir sur les lieux de travail après notification de la mise à pied conservatoire consécutive au refus d'ôter son voile islamique et à faire preuve d'agressivité envers les membres de la direction et de ses collègues de la crèche dans les conditions et selon les circonstances relatées par la lettre de licenciement, au contenu de laquelle il est expressément fait référence, résulte suffisamment des déclarations concordantes de Mmes Baleata, directrice de la crèche, Gomis, directrice adjointe, Grolleau, éducatrice, Zar épouse Almendra, animatrice, El Khattabi, éducatrice, Soumare, employée de ménage ;

Considérant que les rétractations de Mmes El Khattabi et Soumare, qui sont revenues sur leurs premiers témoignages en faveur de l'association, ont été expliquées ensuite par les intéressées par le fait que Mme A. avait fait valoir la solidarité entre musulmanes et leur avait dicté de nouveaux témoignages, tandis que les attestations dont se prévaut l'appelante doivent être appréciées à la lumière des précisions de Mme Bendahmane épouse Boutllis, ancienne salariée de l'association, qui a reconnu avoir rédigé en faveur de Mme A. sous sa dictée, ou encore de parents d'enfants inscrits à la crèche qui, ayant témoigné en faveur de l'association ou refusé de le faire au profit de la salariée licenciée, ont déposé des mains courantes pour signaler les insultes, menaces et pressions de la part de celle-ci ;

Considérant que ce comportement, alors que la mise à pied reposait, pour les raisons ci-dessus exposées, sur un ordre licite de l'employeur au regard de l'obligation spécifique de neutralité imposée à la salariée par le règlement intérieur de l'entreprise, caractérise une faute grave nécessitant le départ immédiat de celle-ci ;

Considérant que cette faute grave justifie le licenciement ainsi qu'en a décidé le conseil de prud'hommes dont la décision sera en conséquence confirmée, sauf à relever que Mme A. ne revendique pas le statut de cadre autrement que pour chiffrer ses demandes consécutives à la rupture du contrat de travail ;

Considérant que l'équité ne commande pas d'appliquer les dispositions de l'article 700 du Code de procédure civile ;

Considérant que l'appelante, qui succombe, doit supporter les dépens.

PAR CES MOTIFS

CONFIRME le jugement du conseil de prud'hommes de Mantes-la-Jolie du 13 décembre 2010 ;

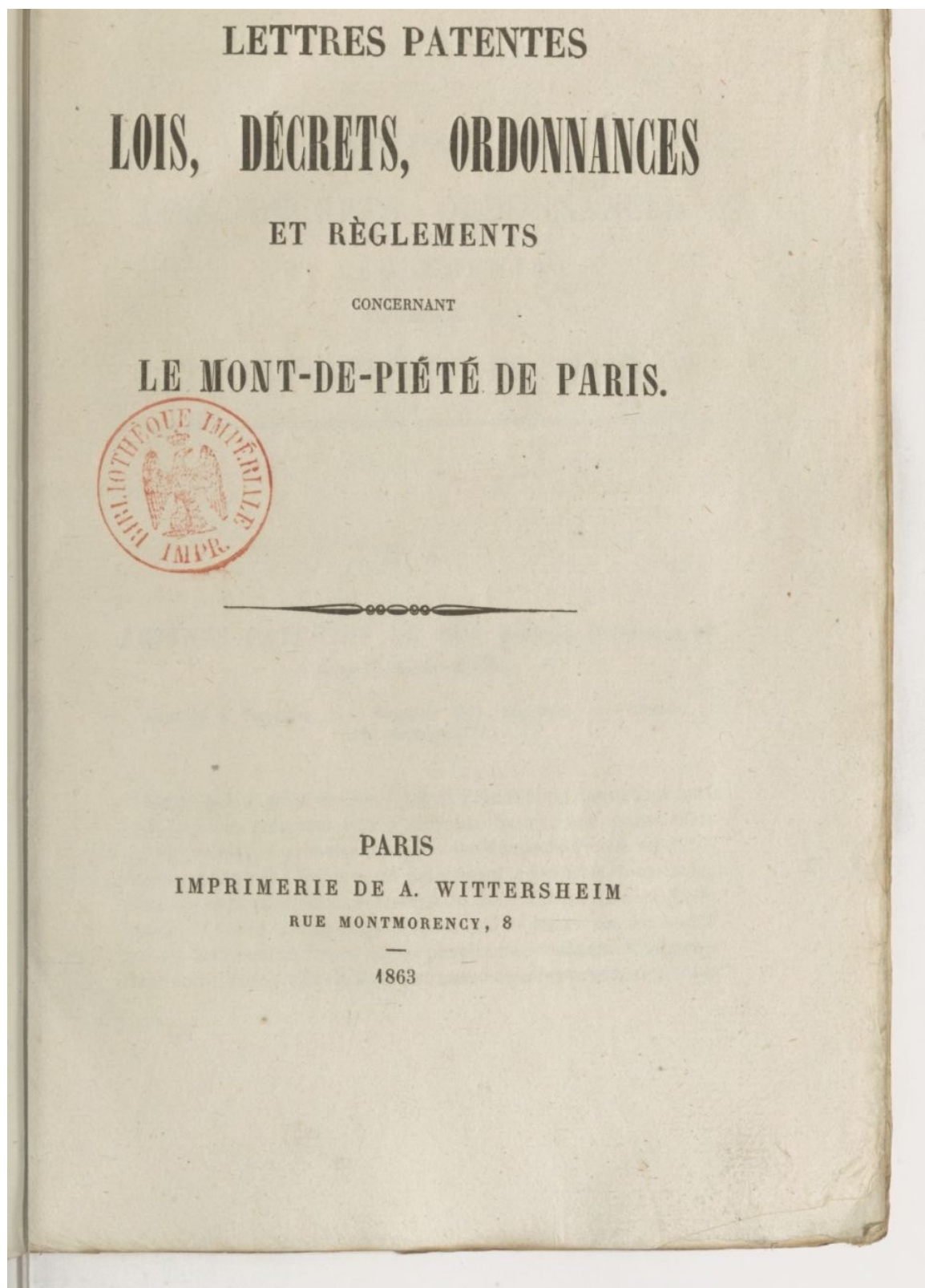
REJETTE toutes autres demandes ;

CONDAMNE Mme L. épouse 'A. aux dépens de première instance et d'appel, y compris ceux exposés devant la cour d'appel de Versailles.

LA GREFFIÈRE

LEPRÉSIDENT

Annexe IV : Lettres patentes-Mont-de-Piété de Paris



Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France



LETTRES PATENTES  
LOIS, DÉCRETS, ORDONNANCES  
ET RÈGLEMENTS

CONCERNANT  
LE MONT-DE-PIÉTÉ DE PARIS.

---

N° 1.

*LETTRES PATENTES DU ROI portant établissement  
d'un Mont-de-Piété.*

Données à Versailles, le 9 décembre 1777, registrées en Parlement  
le 12 décembre 1777.

Louis, par la grâce de Dieu, Roi de France et de Navarre : A tous ceux qui ces présentes lettres verront ; SALUT. Les bons effets qu'ont produit et produisent encore les Monts-de-Piété chez différentes nations de l'Europe, et notamment ceux formés en Italie, ainsi que ceux érigés dans nos provinces de Flandres, Hainaut, Cambresis et Artois, ne nous permettent pas de douter des avantages qui résulteraient en faveur de nos peuples de pareils établissements dans notre bonne ville de Paris, et même dans les principales villes

de notre royaume. Ce moyen nous a paru le plus capable de faire cesser les désordres que l'usure a introduits, et qui n'ont que trop fréquemment entraîné la perte de plusieurs familles.

Nous étant fait rendre compte du grand nombre de mémoires et de projets présentés à cet effet, nous avons cru devoir rejeter tous ceux qui n'offrent que des spéculations de finances, pour nous arrêter à un plan formé uniquement par des vues de bienfaisance et digne de fixer la confiance publique, puisqu'il assure des secours d'argent peu onéreux aux emprunteurs dénués d'autres ressources, et que le bénéfice qui résultera de cet établissement sera entièrement appliqué au soulagement des pauvres et à l'amélioration des maisons de charité. A CES CAUSES et autres à ce nous mouvant, de l'avis de notre conseil et de notre certaine science, pleine puissance et autorité royale, nous avons dit, statué et ordonné, et par ces présentes signées de notre main, disons, statuons et ordonnons, voulons et nous plait ce qui suit :

ARTICLE PREMIER. Il sera incessamment établi dans notre bonne ville de Paris un Mont-de-Piété, ou Bureau général de Caisse d'Emprunt sur nantissement, tenu sous l'inspection et administration du lieutenant général de police, qui en sera le chef, et de quatre administrateurs de l'hôpital général, nommés par le bureau d'administration dudit hôpital général, et dont les fonctions seront charitables et entièrement gratuites.

ART. 2. Toutes personnes connues et domiciliées, ou assistées d'un répondant connu et domicilié, seront admises à emprunter les sommes qui seront déclarées pouvoir être fournies, d'après l'estimation qui sera faite des effets offerts pour nantissement, et ces sommes leur seront prêtées des deniers et fonds qui seront mis dans la caisse dudit bureau; savoir, pour la vaisselle et les bijoux d'or et d'argent, à raison de quatre cinquième du prix de la valeur au poids, et, pour tous les autres effets, à raison des deux tiers de l'évaluation faite par les appréciateurs dudit bureau, qui seront choisis dans la communauté des huissiers commissaires-priseurs de notre Châtelet de Paris, laquelle sera garante des évaluations et percevra des emprunteurs, à l'instant du prêt, pour droit de prise, un denier pour livre du montant de la somme prêtée.

ART. 3. Permettons aux administrateurs d'établir aussi, s'ils le

jugent nécessaire, dans notre bonne ville de Paris, sous la dénomination de prêt auxiliaire, différents bureaux particuliers dudit Mont-de-Piété, ou caisse d'emprunt des sommes depuis trois livres jusqu'à la concurrence de cinquante livres.

ART. 4. Il ne pourra être perçu ou retenu, pour frais de garde, frais de régie, et pour subvenir à toutes les dépenses et frais généralement quelconques, relatifs audit établissement, sous quelque prétexte et dénomination que ce puisse être, autres que pour les frais de prisee par nous ci-dessus réglés, et pour ceux de vente dont il sera parlé ci-après, au delà de deux deniers pour livre par mois du montant des sommes prêtées, et le mois commencé sera payé en entier quoique non fini.

ART. 5. Les effets mis en nantissement seront, au plus tard à l'expiration de l'année du prêt révolue, retirés par les emprunteurs ou par les porteurs de la reconnaissance qui aura été délivrée audit Mont-de-Piété, sinon, dans le mois qui courra d'après ledit temps écoulé, lesdits effets seront, par ordonnance du lieutenant général de police, et par le ministère d'un des huissiers commissaires-priseurs de notre Châtelet de Paris, vendus publiquement, sur une seule exposition, au plus offrant et dernier enchérisseur, aux lieu, jour et heures indiqués par affiches, contenant énumération de tous lesdits effets. Ce jour sera le premier non fériable d'après le 2 et le 16 de chaque mois.

ART. 6. Les deniers qui proviendront de la vente des effets mis en nantissement seront remis aux propriétaires, après le prélèvement fait de la somme empruntée et des deux deniers pour livre, par chaque mois échu depuis le jour du prêt jusqu'à celui de la vente.

ART. 7. Les frais de vente seront de cinq sols pour les ventes du prix de vingt livres et au-dessous; de dix sols au-dessus de vingt livres jusqu'à cinquante livres; de vingt sols au-dessus de cinquante livres jusqu'à cent livres; de vingt-cinq sols au-dessus de cent livres jusqu'à deux cents livres, et toujours en augmentant de cinq sols pour chaque cent livres de plus. Ces frais seront payés en sus du prix de l'adjudication par les acheteurs. Exemptons lesdites ventes de tous droits et même de ceux du contrôle des procès-verbaux d'icelles, que nous dispensons d'être faits sur papier timbré,

ainsi que tous autres actes concernant l'administration dudit Mont-de-Piété.

ART. 8. Dans le cas où il serait apporté au bureau ou caisse d'emprunt sur nantissement, et dans les bureaux particuliers de prêt auxiliaire, quelques effets qui fussent reconnus, déclarés, ou même suspectés volés, il en sera sur-le-champ rendu compte au lieutenant général de police, et il ne sera prêté aucune somme au porteur desdits effets, qui resteront en dépôt au magasin desdits Bureaux, jusqu'à ce qu'il en soit autrement ordonné. Voulons que ceux qui les auront présentés soient poursuivis extraordinairement, eux et leurs complices, suivant l'exigence des cas.

ART. 9. Tout effet qui sera revendiqué pour vol ou pour telle autre cause que ce soit, ne pourra être rendu au réclamant qu'après qu'il aura justifié qu'il lui appartient, et qu'après qu'il aura acquitté, en principal et droits, la somme pour laquelle ledit effet aura été laissé en nantissement, sauf le recours dudit réclamant contre celui qui l'aura déposé, lequel en demeurera civilement responsable.

ART. 10. Il sera préposé, par le lieutenant général de police, un ou plusieurs commissaires du Châtelet et inspecteurs de police, pour veiller au maintien du bon ordre dans ledit bureau général et dans lesdits bureaux particuliers; à l'égard des vérificateurs et contrôleurs de la régie desdits bureaux général et particuliers, il seront préposés et commis par le bureau d'administration.

ART. 11. Les préposés et employés, tant au bureau général qu'aux bureaux particuliers, seront sous les ordres d'un directeur général, lequel sera nommé par le lieutenant général de police et les administrateurs : lesdits préposés et employés seront présentés par le directeur, et pareillement nommés par le bureau d'administration, qui fixera leurs appointements, ainsi que les honoraires du directeur, sous la condition, de la part des uns, de fournir un cautionnement avec hypothèque sur biens fonds, et, de la part des autres, de consigner telle somme en argent qui leur sera réglée pour leur cautionnement, laquelle sera déposée à la caisse du bureau d'emprunt, et dont il sera payé cinq pour cent d'intérêt par année.

ART. 12. Le directeur général et tous les autres préposés et employés ne seront admis à faire leurs fonctions qu'après avoir

prêté serment de bien et fidèlement s'en acquitter, par-devant le lieutenant général de police et les administrateurs, pour laquelle prestation de serment il ne sera exigé aucuns frais, ni même aucun droit quelconque, au profit du greffier que le bureau d'administration commettra pour la tenue du registre de ses délibérations.

ART. 13. Dans le cas où il serait fait quelques oppositions sur le prix des effets vendus au Mont-de-Piété, elles ne pourront être formées qu'entre les mains du directeur et au bureau dudit établissement, et elles ne seront valables qu'autant qu'elles auront été visées par le directeur sur l'original, ce qu'il sera tenu de faire sans frais.

ART. 14. Toutes les oppositions qui seront formées entre les mains du directeur, sur les effets déposés en nantissement au Mont-de-Piété avant la vente d'iceux, n'empêcheront point que ladite vente ne soit faite conformément aux dispositions de l'article 5 des présentes, sans qu'il soit besoin d'y appeler l'opposant, sauf à lui à exercer ses droits sur les deniers qui resteront après le prélèvement ordonné en l'article 6 ci-dessus.

ART. 15. Toutes les contestations relatives à l'établissement, régie et administration desdits bureaux général et particuliers, seront portées par-devant le lieutenant général de police, auquel nous en avons attribué la connaissance comme pour fait de police, sauf néanmoins l'appel en la grand'chambre de notre Cour de Parlement, pour y être fait droit en la forme prescrite par notre ordonnance du mois d'avril de 1667, pour les appointements à mettre.

ART. 16. Il sera, tous les mois, fourni par le directeur, au lieutenant général de police et aux administrateurs, un bordereau de sa recette et dépense, avec un tableau de situation de la caisse et du magasin; et, chaque année, il en sera rendu un compte général par-devant quatre de nos amés et féaux conseillers de la grand'chambre de notre Cour de Parlement, en présence de l'un des substituts de notre procureur général: ledit compte sera par eux clos et arrêté; un double d'icelui sera déposé au greffe de notre Parlement; et, lorsqu'il se trouvera des fonds en caisse au delà de ceux nécessaires pour la régie et les charges de l'établissement, ils seront appliqués au profit de l'hôpital général de notre bonne ville de Paris,

suivant l'ordonnance qui en sera rendue par nosdits conseillers, ensuite de l'arrêté et clôture dudit compte.

ART. 17. Autorisons le lieutenant général de police et les quatre administrateurs, de faire tels réglemens qu'il appartiendra, concernant l'entrée et la sortie des gages ou nantissements, la sûreté et conservation d'iceux, la tenue des registres et généralement pour prescrire les formalités qui seront employées dans la régie et administration de ladite caisse d'emprunt et des bureaux particuliers de prêt auxiliaire; à la charge que lesdits réglemens soient homologués en notre Cour de Parlement sur la Requête de notre procureur général.

ART. 18. Seront nos ordonnances, déclarations et les réglemens rendus au sujet de l'usure, exécutés suivant leur forme et teneur. Si donnons en Mandement à nos amés et féaux les gens tenant notre Cour de Parlement à Paris, que ces présentes ils aient à faire lire, publier et registrer, et le contenu en icelles garder, observer et exécuter suivant leur forme et teneur; car tel est notre plaisir en témoin de quoi nous avons fait mettre notre scel à cesdites présentes.

Donné à Versailles le neuvième jour du mois de décembre de l'année mil sept cent soixante-dix-sept, et de notre règne le quatrième.

Signé : LOUIS.

*Et plus bas :*

Par le Roi :

Signé : AMELOT.

Et scellées du grand sceau de cire jaune.

*Registrées, ouï et ce requérant le procureur général du Roi, pour être exécutées selon leur forme et teneur; et copie collationnée envoyée au Châtelet de Paris pour y être lues, publiées et registrées : Enjoint au substitut du procureur général du Roi d'y tenir la main, et d'en certifier la Cour dans le mois, suivant l'arrêt de ce jour.*

*A Paris, en Parlement, les grand'chambre et tournelle assemblées, le douze décembre mil sept cent soixante-dix-sept.*

Signé : YSABEAU.

Annexe V : Décret Impérial organisation Mont-de-Piété  
de Paris (extraits)

-- 15 --

N° 3.

*DÉCRET IMPÉRIAL relatif au Mont-de-Piété.*

Au Palais de Saint-Cloud, le 24 messidor an xii.

NAPOLEON, par la grâce de Dieu et par les constitutions de l'Empire, EMPEREUR DES FRANÇAIS, sur le rapport du Ministre de l'intérieur, le Conseil d'État entendu,

DÉCRÈTE :

SECTION PREMIÈRE.

*De l'Administration du Mont-de-Piété de Paris.*

ART. 1. Le Mont-de-Piété de Paris sera régi à l'avenir au profit des pauvres.

ART. 2. Le Conseil d'Administration du Mont-de-Piété continuera d'être composé du Préfet du département, du Préfet de police, des membres du Conseil général des hospices de Paris, et des représentants des actionnaires (1).

ART. 3. Les membres du Conseil général des hospices seront au nombre de quatre et nommés par le Ministre de l'intérieur.

ART. 4. Les représentants des actionnaires seront au nombre de trois, pris parmi ceux actuellement en fonctions.

ART. 5. Il n'y aura plus de commissaires du Gouvernement près l'Administration du Mont-de-Piété.

---

(1) Les articles 2 et 3 ont été modifiés par les articles 1 et 2 de l'ordonnance royale du 12 janvier 1831.

N<sup>o</sup> 4.

**DÉCRET IMPÉRIAL** *relatif à l'organisation du Mont-de-Piété de Paris.*

A Saint-Cloud, le 8 thermidor an XIII

NAPOLÉON, EMPEREUR DES FRANÇAIS ET ROI D'ITALIE,

DÉCRÈTE :

ARTICLE PREMIER. Le remboursement des actions du Mont-de-Piété sera fait sans délai.

ART. 2. Le Mont-de-Piété des hôpitaux de Paris sera désormais régi et gouverné, sous l'autorité du Ministre de l'intérieur et celle interpolée du Préfet du département de la Seine, par le Conseil d'Administration créé en vertu du décret du 24 messidor an XII, suivant et d'après le règlement annexé au présent décret (1).

ART. 3. Les délibérations du Conseil sur les diverses parties d'administration et régie de l'établissement seront soumises au Ministre de l'intérieur par le Préfet du département (2).

*Règlement général sur l'organisation et les opérations du Mont-de-Piété de Paris.*

TITRE PREMIER.

ORGANISATION.

CHAPITRE PREMIER.

*Régie générale.*

ARTICLE PREMIER. L'établissement du Mont-de-Piété de Paris se

---

(1) Voyez les articles 1 et 2 de l'ordonnance royale du 12 janvier 1831.

(2) Voyez l'article 5 de la même ordonnance.



cettes et d'acquitter toutes les dépenses de l'établissement, en se conformant, soit pour ses recettes, soit pour ses dépenses, soit enfin quant à la tenue des registres, aux ordres du Directeur général, aux instructions données par le Conseil, et aux lois ou règlements relatifs à la régie du Mont-de-Piété.

ART. 23. Le Caissier général rendra compte de ses opérations au Directeur général, à toutes réquisitions.

§ 4. — *Du Contrôleur de la caisse.*

ART. 24. Le Contrôleur de la caisse tiendra registre des recettes et des dépenses de l'établissement, et remettra, chaque jour, au Directeur général l'état de situation de la caisse.

§ 5. — *Des Gardes du dépôt des ventes.*

ART. 25. Les Gardes du dépôt des ventes seront chargés de recevoir des Gardes-Magasins les nantissements à mettre en vente, d'en suivre l'adjudication, et de mettre en règle la comptabilité de leurs produits.

§ 6. — *Des Inspecteurs du Mont-de-Piété et des Succursales.*

ART. 26. Les Inspecteurs du Mont-de-Piété et des Succursales seront chargés, en cette qualité, de surveiller toutes les opérations notamment des Succursales, et de faire rapport au Conseil directement, des contraventions reconnues avoir été faites au règlement par les agents de l'Administration; comme aussi de faire toutes les vérifications, recherches et examens dont ils seront chargés, soit par le Ministre, les Préfets de département et de police, et par le Conseil d'Administration.

ART. 27. Indépendamment des rapports particuliers nécessités par les circonstances, les Inspecteurs des Succursales rendront compte chaque mois, au Conseil, des résultats de leur surveillance sur lesdites Succursales, et de leur situation quant à l'exécution et

au maintien des réglemens ; et ils seront admis, à cet effet, à la séance du Conseil.

ART. 28. Ces Inspecteurs seront au nombre de deux (1).

§ 7.— *Des Caissiers particuliers et autres employés.*

ART. 29. Les fonctions et devoirs des Caissiers particuliers, Chefs, Sous-Chefs de bureaux, Commis et autres préposés ou employés seront déterminés, sur la proposition du Directeur général, par les réglemens spéciaux d'ordre intérieur, de discipline et de travail.

CHAPITRE IV.

*Des Appréciateurs.*

ART. 50. Des Commissaires-Priseurs du département de la Seine seront attachés spécialement, sous le titre d'*Appréciateurs*, à l'établissement du Mont-de-Piété.

ART. 51. Le nombre de ces Appréciateurs sera proposé par le Conseil d'Administration, et fixé par le Ministre de l'intérieur, sur l'avis du Préfet du département. Ils seront nommés par le Ministre de l'intérieur, sur l'avis du Préfet du département de la Seine, et sur la présentation en nombre triple faite par la chambre des Commissaires-Priseurs.

ART. 52. Les Appréciateurs seront chargés, en cette qualité, de faire l'appréciation des objets offerts en nantissement, tant au Chef-Lieu que dans les Succursales.

ART. 53. Ils seront aussi chargés, en qualité de Commissaires-Priseurs, de procéder, lorsqu'il y aura lieu, aux ventes mobilières, dont les formalités sont indiquées ci-après, au titre II du présent règlement.

ART. 54. La compagnie des Commissaires-Priseurs sera garante, envers l'Administration, des suites de leurs estimations.

---

(1) Voyez l'article 2 de l'ordonnance du 12 janvier 1831.

ART. 35. En conséquence, lorsqu'à défaut de dégagement il sera procédé à la vente d'un nantissement, si le produit de cette vente ne suffit pas pour rembourser au Mont-de-Piété le principal, les intérêts et droits à lui dus et par lui avancés sur la foi de l'estimation faite par les Commissaires-Priseurs, la compagnie des Commissaires-Priseurs sera tenue d'y pourvoir et de compléter la différence.

## CHAPITRE V.

### *Des Cautionnements.*

ART. 36. Le Directeur général, les Sous-Directeurs, les Gardes-Magasins, le Caissier général, les Gardes du dépôt des ventes, les Caissiers particuliers, les Chefs de bureau, et même ceux des autres préposés et employés, tant du Chef-Lieu que des Succursales du Mont-de-Piété, que le Conseil d'Administration jugera convenable d'y assujettir, seront tenus de fournir un cautionnement à titre de garantie de leur gestion ou de l'exercice de leur emploi (1).

ART. 37. Aux termes de l'art. 11 du décret impérial du 24 messidor an XII, le taux des cautionnements à fournir en exécution de l'article précédent, sera fixé par le Conseil d'Administration, sous l'approbation du Ministre de l'intérieur (2).

ART. 38. Lesdits cautionnements seront payables en numéraire à la caisse générale du Mont-de-Piété, et porteront intérêt au profit de l'agent ou employé, au taux des emprunts de l'établissement (3).

ART. 39. Si, pendant la gestion d'un agent ou employé attaché à l'Administration, il y a lieu d'attaquer son cautionnement pour cause de responsabilité, qui, d'ailleurs, n'entraîne pas destitution, cet agent ou employé sera tenu de rétablir ou de compléter ledit cautionnement, au plus tard, dans le délai de trois mois.

---

(1-2) Voyez l'article 4 de l'ordonnance du 3 novembre 1831.

(3) Cet article est modifié, quant au taux des intérêts, par le décret du 3 mai 1810.

ART. 40. A défaut d'exécution, dans les délais fixés par les articles précédents, des dispositions qui y sont prescrites, l'agent ou employé qui était tenu de s'y conformer sera suspendu provisoirement de ses fonctions ; et, s'il ne remplit pas ses obligations dans le mois de cette suspension, il sera remplacé.

ART. 41. En cas d'oppositions formées, entre les mains du Directeur, à des remboursements de cautionnements, les droits à exercer sur le montant de ces cautionnements, soit par l'Administration, soit par les prêteurs de fonds, ou enfin par les créanciers particuliers des titulaires, se régleront conformément aux dispositions de la loi du 6 ventôse an xiii.

## TITRE II.

### DES OPÉRATIONS DU MONT-DE-PIÉTÉ.

#### CHAPITRE PREMIER.

##### *Dispositions générales.*

ART. 42. Les opérations du Mont-de-Piété consisteront dans le prêt sur nantissement, avec les fonds appartenant aux hospices, ou au moyen de l'emprunt des sommes nécessaires pour y subvenir, en cas d'insuffisance du capital de l'établissement.

ART. 43. Tous les registres et papiers destinés à constater les opérations et les différents actes de régie du Mont-de-Piété, tant au Chef-Lieu que dans les divisions supplémentaires et les Succursales, seront exempts du droit de timbre. Lesdits registres seront cotés et parafés par un membre de l'Administration.

ART. 44. Les fonds du Mont-de-Piété, soit qu'ils fassent partie du capital de l'établissement, soit qu'ils proviennent d'emprunts, seront renfermés dans une caisse à trois serrures, dont les clefs seront remises, l'une au Directeur général, l'autre au Caissier général, et la troisième au Contrôleur de la caisse.

Les sommes nécessaires pour le service courant ne pourront

être extraites de cette caisse générale, pour être remises dans les caisses particulières, qu'avec le concours des trois depositaires des clefs.

ART. 45. Les emprunts qui pourront avoir lieu, ainsi qu'il est dit en l'art. 42 du titre II, seront faits sous hypothèque générale des biens dépendant de la dotation des hospices de Paris.

Les bâtiments du Mont-de-Piété, ensemble les capitaux versés dans la caisse de cet établissement par l'Administration des hôpitaux, soit qu'ils proviennent du produit des aliénations autorisées par les lois, soit qu'ils fassent partie de quelques autres recettes extraordinaires de fonds leur appartenant, serviront également d'hypothèque et de garantie spéciale, tant pour les prêteurs que pour les propriétaires des nantissements.

## CHAPITRE II.

### *Du Prêt sur nantissement.*

#### SECTION PREMIÈRE.

##### *Des dispositions générales relatives au prêt sur nantissement.*

##### § 1<sup>er</sup>. — *Du Dépôt.*

ART. 46. Les prêts qui se feront par le Mont-de-Piété seront accordés sur engagements d'effets mobiliers déposés dans les magasins de l'établissement, et préalablement estimés par les appréciateurs attachés audit établissement.

ART. 47. Nul ne sera admis à déposer des nantissements pour lui valoir prêt à la caisse du Mont-de-Piété, s'il n'est connu et domicilié, ou assisté d'un répondant connu et domicilié (1). (Voir art. 10, p. 75.)

---

(1) Tout emprunteur dont le domicile ne sera pas établi à Paris devra justifier,

ART. 48. Tout déposant sera tenu de signer l'acte de dépôt de l'effet apporté pour nantissement.

Si le déposant est illettré, l'acte de dépôt sera signé par son répondant.

Seront exceptés de la formalité prescrite par le présent article les actes de dépôt d'effets estimés au-dessous de *vingt-quatre francs*. (V. art. 12 et 13, p. 76).

ART. 49. Lorsqu'il s'élèvera du doute contre le déposant, sur la légitime possession ou sur son droit de disposition des effets par lui apportés pour nantissement, il en sera rendu compte aussitôt au Préfet de police. Le prêt demandé sera provisoirement suspendu, et les effets suspectés seront retenus au magasin jusqu'à ce qu'il en ait été autrement ordonné.

ART. 50. Lorsque le dépôt aura été jugé admissible, il sera procédé à l'estimation des effets déposés, et ensuite au règlement de la somme à prêter sur leur valeur, d'après les bases fixées par le § 3 du présent chapitre.

## § 2. — De l'Appréciation.

ART. 51. L'appréciation des objets offerts en nantissement au Mont-de-Piété se fera ainsi qu'il a été dit, chapitre IV, titre 1<sup>er</sup> du présent règlement, par des Commissaires-Priseurs.

ART. 52. Il sera alloué aux Commissaires-Priseurs, pour vacations de prisee, un droit déterminé par la quotité sur le montant en principal du prêt fait en conséquence de leur estimation.

---

pour être admis dans les bureaux d'engagements, de pièces authentiques revêtues de sa signature et indiquant le lieu de sa résidence.

Si les objets présentés pour nantissements sont des effets à usage, l'engagement pourra être fait au moyen de la production de l'une des pièces ci-dessus énoncées ; mais, si ces objets consistaient en marchandises neuves et de commerce, quelle qu'en fût, d'ailleurs, la nature, l'emprunteur devra produire un passe-port et une patente parfaitement en règle, et être assisté d'un répondant domicilié à Paris, patenté pour le même genre d'industrie et offrant à l'Administration toutes les garanties qu'elle est en droit d'exiger en pareille circonstance. (*Ordre de service du 30 octobre 1847.*)

ART. 53. Ce droit se réglera au commencement de l'année, pour toute l'année, par le Conseil d'Administration.

Il ne pourra être porté au delà d'un *demi-centime pour franc* du principal du prêt.

Il s'emploiera dans la dépense comme frais de régie.

La fixation du droit sera soumise à la confirmation du Ministre, sur l'avis du Préfet du département (1).

§ 5. — *Des Conditions et Formes du prêt.*

ART. 54. Les prêts du Mont-de-Piété seront accordés pour un an, sauf à l'emprunteur la faculté de dégager ses effets avant le terme, ou d'en renouveler l'engagement à l'échéance du terme, ainsi qu'il sera dit ultérieurement aux §§ 4 et 5 des *Renouvellements et des Dégagements*.

ART. 55. Tous les six mois, le Conseil d'Administration réglera le taux des droits de prêts à payer par les emprunteurs, sauf la confirmation du Ministre sur l'avis du Préfet du département, sans que le taux actuel puisse être augmenté.

ART. 56. Ce taux se composera, d'une part, de l'intérêt des sommes prêtées; d'autre part, des frais d'appréciation et de dépôt des nantissements, et autres frais généraux de régie.

ART. 57. Dans les décomptes qui se feront pour chaque emprunteur, les droits de prêt se calculeront par demi-mois; la quinzaine commencée sera due en entier (2).

ART. 58. Le montant des sommes à prêter sera réglé, quant aux nantissements en vaisselles ou bijoux en or ou en argent, aux quatre cinquièmes de leur valeur au poids; et, quant à tous autres effets, aux deux tiers du prix de leur estimation.

---

(1) Le demi pour cent de droit de prise est mis à la charge des emprunteurs à compter du 1<sup>er</sup> mai. (*Décision ministérielle du 29 avril 1847.*)

(2) Abrogé par les articles 1 et 2 de l'ordonnance royale du 20 décembre 1826, et rétabli par délibération du Conseil du 7 décembre 1841, approuvée par arrêté ministériel du 22 décembre 1842, à l'exception du premier mois, qui se paye en entier.

ART. 59. La somme réglée sera comptée à l'emprunteur, et il lui sera délivré en même temps, sur papier non timbré, une reconnaissance du dépôt de l'effet engagé.

ART. 60. Cette reconnaissance sera au porteur; elle contiendra la désignation du nantissement, la date et le montant du prêt.

ART. 61. En cas de perte de cette reconnaissance, l'emprunteur devra en faire aussitôt la déclaration au Directeur général du Mont-de-Piété, qui sera tenu de recevoir et de faire inscrire ladite déclaration sur le registre d'engagement, en marge de l'article dont la reconnaissance sera adirée.

§ 4. — *Des Renouvellements.*

ART. 62. A l'expiration de la durée du prêt, l'emprunteur pourra être admis à renouveler l'engagement des effets donnés en nantissement, et, par ce moyen, empêcher la vente.

ART. 63. Pour obtenir ce renouvellement, l'emprunteur sera tenu de payer d'abord les intérêts et droits dus au Mont-de-Piété à raison du premier prêt, de consentir à ce que le nantissement soit soumis à une nouvelle appréciation, enfin de se soumettre à payer le montant de la différence qui pourrait être trouvée, d'après cette nouvelle appréciation, entre la valeur actuelle du nantissement et celle qu'il avait à l'époque du premier prêt.

ART. 64. La nouvelle appréciation se fera dans la forme ordinaire, par les Commissaires-Priseurs; et l'emprunteur ayant ensuite acquitté, aux termes de l'article précédent, les intérêts et droits échus, et même, s'il y a lieu, d'après ladite appréciation, la différence entre la valeur actuelle du nantissement et celle pour laquelle il avait été primitivement engagé, le renouvellement ou rengagement s'effectuera d'après la valeur actuelle du gage dans la même forme, aux mêmes termes, conditions et pour le même délai que le prêt primitif.

§ 5. — *Des Dégagements et Revendications.*

ART. 65. Lorsqu'à l'expiration du terme stipulé dans la recon-



naissance de dépôt à lui remise au moment du prêt, ou même avant l'expiration, ou enfin après son expiration, la vente du gage n'ayant cependant pas encore été effectuée, l'emprunteur rapportera sa reconnaissance, et réalisera à la caisse, tant en principal qu'intérêts et droits, la somme énoncée en ladite reconnaissance, les effets qui y sont pareillement énoncés lui seront remis dans le même état qu'ils étaient lors du dépôt.

ART. 66. S'il arrive que l'effet donné en nantissement soit perdu et ne puisse être rendu à son propriétaire, la valeur lui en sera payée au prix d'estimation fixé lors du dépôt, et avec l'augmentation d'un quart en sus, à titre d'indemnité.

ART. 67. Si l'effet donné en nantissement se trouve avoir été avarié, le propriétaire aura le droit de l'abandonner à l'établissement, moyennant le prix d'estimation fixé lors du dépôt, si mieux il n'aime le reprendre en l'état où il se trouve, et recevoir en indemnité, d'après estimation par deux des appréciateurs de l'établissement, le montant de la différence reconnue entre la valeur actuelle dudit effet et celle qui lui avait été assignée lors du dépôt.

ART. 68. L'emprunteur qui aura perdu sa reconnaissance ne pourra dégager le nantissement qui en était l'objet avant l'échéance du terme fixé par l'engagement; et lorsque, à l'expiration de ce terme, ledit emprunteur sera admis, soit à retirer son nantissement, soit à recevoir le *boni* résultant de la vente qui en a été faite, il sera tenu d'en donner décharge spéciale avec cautionnement d'une personne domiciliée et reconnue solvable.

ART. 69. Les décharges spéciales requises dans les cas prévus par l'article précédent seront simplement inscrites sur le registre d'engagement, lorsqu'elles auront pour objet des effets d'une valeur au-dessous de *cent francs*, et seront données par acte notarié, s'il s'agit d'effets d'une valeur au-dessus de cette somme.

ART. 70. Lorsqu'un nantissement sur lequel il aura été accordé un prêt par le Mont-de-Piété sera revendiqué pour cause de vol ou pour toute autre cause, le réclamant sera tenu, pour s'en faire accorder la remise :

- 1° De justifier, dans les formes légales, de son droit de propriété sur l'objet réclamé;
- 2° De rembourser, tant en principal qu'intérêts et droits, la

somme pour laquelle l'effet a été laissé en nantissement, sauf, d'ailleurs, au réclamant à exercer son recours, ainsi qu'il avisera, contre le déposant, l'emprunteur et le répondant, le tout sans préjudice du recours contre le Directeur ou autres employés, en cas de fraude, dol ou négligence de l'exécution de l'article 47 des règlements.

§ 6. — *Des Ventes et Nantissements.*

ART. 71. Les effets donnés en nantissement, qui, à l'expiration du terme stipulé dans la reconnaissance délivrée à l'emprunteur, n'auront pas été dégagés, seront vendus pour le compte de l'Administration jusqu'à concurrence de la somme qui lui sera due, sauf, en cas d'excédant, à en faire état à l'emprunteur.

ART. 72. Dans aucun cas et sous aucun prétexte, il ne pourra être exposé en vente, au Mont-de-Piété, des effets autres que des effets qui auront été mis en nantissement dans les formes voulues par le présent règlement.

ART. 73. Les ventes se feront à la diligence du Directeur général, d'après un rôle ou état sommaire par lui dressé des nantissements non dégagés, lequel état sera préalablement rendu exécutoire par le Président du Tribunal de première Instance du département de la Seine, ou par l'un des juges du même Tribunal à ce commis.

ART. 74. Lorsque les nantissements entièrement composés ou même seulement garnis en or ou en argent se trouveront compris dans le rôle de vente dressé en exécution de l'article précédent, il en sera donné avis aux Contrôleurs de la Régie des droits de marque, en service pour le Mont-de-Piété, avec invitation de venir procéder à la vérification desdits nantissements.

ART. 75. Les Contrôleurs de la Régie se transporteront, à cet effet, au dépôt des ventes du Mont-de-Piété, et formeront, après cette vérification, l'état de ceux desdits nantissements en or ou argent qui, n'étant pas revêtus de l'empreinte de garantie, ne pourront être délivrés qu'après l'avoir reçue, sauf néanmoins l'ex-

ception dont il sera parlé ultérieurement, art. 87, au présent paragraphe.

ART. 76. Les ventes au Mont-de-Piété seront annoncées au moins dix jours d'avance par affiches publiques, ou même, lorsqu'il y aura lieu, par catalogues imprimés et distribués, avis particuliers et exposition publique des objets à mettre en vente.

ART. 77. Toute affiche ou annonce contiendra l'indication, tant des numéros des divers articles à vendre que de la nature des effets et des conditions de la vente.

ART. 78. Les oppositions formées à la vente d'effets déposés en nantissement au Mont-de-Piété n'empêcheront pas que ladite vente n'ait lieu, et même sans qu'il soit besoin d'y appeler l'opposant autrement que par la publicité des annonces, et sauf, d'ailleurs, audit opposant à faire valoir ses droits, s'il y a lieu, sur l'excédant ou *boni* restant net du prix de la vente, après l'entier acquittement de la somme due au Mont-de-Piété.

ART. 79. Les Ventes au Mont-de-Piété se feront par le ministère des Commissaires-Priseurs de l'établissement, assistés des crieurs choisis et payés par lesdits Commissaires.

ART. 80. Il sera alloué aux Commissaires-Priseurs, pour vacations et frais de vente, un droit réglé par quotité sur le montant du produit des ventes.

ART. 81. Ce droit sera fixé par le Conseil d'Administration, au commencement de chaque année, pour toute l'année, sauf la confirmation du Ministre, sur l'avis du Préfet du département.

ART. 82. Le droit pour vacations et frais de ventes, alloué aux Commissaires-Priseurs, sera à la charge des acheteurs; il sera ajouté par chacun d'eux, en proportion de son achat, au prix d'adjudication.

ART. 83. La délibération du Conseil, contenant fixation de ce droit, sera affichée dans la salle des ventes.

ART. 84. Indépendamment du droit ordinaire, mentionné dans les articles précédents, il sera perçu, pour les ventes des nantissements qui ont exigé une annonce extraordinaire par catalogues imprimés, avis particuliers et exposition publique, un droit d'un pour cent du produit de la vente.

ART. 85. Ce droit sera perçu au profit de l'établissement; il sera,

comme le précédent, à la charge de l'adjudicataire, et en sus du prix de son adjudication.

ART. 86. Tout adjudicataire sera tenu de payer comptant le prix total de son adjudication et frais accessoires. A défaut de ce paiement complet, l'effet adjudgé est remis en vente à l'instant même, aux risques et périls de l'adjudicataire, et sans autres formalités qu'une interpellation verbale, à lui adressée par le Commissaire-Preneur-Vendeur, de payer actuellement la somme due.

ART. 87. Les effets adjudgés, même ceux composés ou garnis en or ou en argent, non empreints de la marque de garantie, mais que l'adjudicataire consentira à faire briser et mettre hors de service, seront remis audit adjudicataire aussitôt qu'il en aura payé le prix.

ART. 88. Quant à ceux desdits effets en or et en argent non empreints de la marque de garantie, mais que l'adjudicataire désirera conserver dans leur forme, ils seront provisoirement retenus pour être présentés au bureau de garantie, et n'être remis audit adjudicataire qu'après l'acquittement par lui fait des droits particuliers dus à la Régie.

ART. 89. Les procès-verbaux de ventes et tous les actes qui y seront relatifs seront dressés, comme tous autres actes de Régie du Mont-de-Piété, sur des registres non timbrés et exempts du droit d'enregistrement.

ART. 90. A la fin de chaque vacation de vente, le Commissaire-Preneur-Vendeur en versera le produit entre les mains du Garde du Dépôt des Ventes, qui, à son tour, sera chargé d'en compter, au plus tard dans trois jours, au Caissier de l'établissement.

ART. 91. A la vue desdits registres et actes qui resteront, sans pouvoir en être déplacés, au bureau du Dépôt des Ventes, se formera, pour chaque article d'engagement, le compte du déposant-emprunteur.

ART. 92. Ce compte se composera, d'une part, du produit de la vente, de l'autre la somme due par le déposant-emprunteur tant en principal qu'intérêts et droits, et indiquera pour résultat, soit l'excédant ou *boni* dont il y a lieu de faire état au déposant-emprunteur, soit le déficit à supporter par les Commissaires-Preneurs, con-

formément à l'article 34 du chapitre IV du titre I<sup>er</sup>, soit enfin la balance exacte des diverses parties du compte.

§ 7. — *De l'Excédant ou Boni.*

ART. 93. Le paiement de l'excédant ou *boni* restant net du produit de la vente d'un nantissement se fera sur la représentation de la remise de la reconnaissance d'engagement.

ART. 94. A défaut de représentation de ladite reconnaissance, l'emprunteur sera tenu de donner décharge spéciale, tant de l'engagement que du paiement du *boni*, dans les formes prescrites, article 78, au présent titre.

ART. 95. Les créanciers particuliers des porteurs de reconnaissances seront reçus, ainsi qu'il a été indiqué, article 78, au présent titre, à former des oppositions aux délivrances du *boni*.

ART. 96. Ces oppositions ne pourront être formées qu'entre les mains du Directeur général, lors même que le *boni* à délivrer résulterait d'opérations faites dans une Succursale, et elles ne seront obligatoires pour le Mont-de-Piété qu'autant qu'elles auront été visées à l'original par le Directeur, qui sera d'ailleurs tenu de le faire sans aucuns frais.

ART. 97. Lorsqu'il aura été formé opposition à un paiement de *boni*, ce paiement ne pourra avoir lieu entre les mains de l'emprunteur que du consentement de l'opposant, et à vue de la décharge ou mainlevée de son opposition.

ART. 98. Les excédants ou *bonis* qui n'auront pas été retirés dans les trois ans de la date des reconnaissances ne pourront être réclamés ; le montant en sera versé à la caisse des hospices civils, d'après état préalablement arrêté par le Conseil général d'Administration.

ART. 99. Les dispositions de l'article précédent devront être rappelées, en forme d'avis, dans la formule des reconnaissances.

SECTION II.

*Dispositions particulières relatives aux Prêts dans les Succursales.*

ART. 100. Toutes les opérations relatives au prêt sur nantissement s'exécuteront dans les Succursales de la même manière qu'au Chef-Lieu ; en conséquence, toutes les dispositions prescrites à cet égard seront communes à ces Succursales.

ART. 101. Chaque Succursale sera chargée de consommer et d'apurer entièrement les opérations qu'elle aura une fois commencées. A cet effet, les nantissements engagés dans une division pourront rester en dépôt jusqu'à dégageement ou vente, ou être portés au Chef-Lieu, pour opérer soit les renouvellements, soit les dégageements, soit enfin pour recevoir les excédants ou *bonis* ; là, les entrepreneurs seront tenus de s'adresser à la même Succursale qui aura primitivement reçu leurs dépôts (1).

CHAPITRE III.

*De l'Emprunt.*

ART. 102. Le Mont-de-Piété continuera à recevoir et employer, comme il se pratique aujourd'hui, les fonds qui lui seront offerts en placement par les particuliers.

ART. 103. Le taux d'intérêt auquel ces placements seront reçus sera fixé tous les ans par une délibération spéciale du Conseil d'Administration, sauf la confirmation du Ministre, sur l'avis du Préfet du département.

ART. 104. Il sera délivré, à titre de reconnaissance du placement, deux billets payables au porteur, dont un pour le principal, et l'autre

---

(1) Article rectifié. (Voir l'avis du Conseil d'État en date du 21 juin 1806, page 39.)

pour l'intérêt ; ces billets porteront le numéro de leur enregistrement, la date de leur émission et celle de leur échéance.

ART. 105. Le billet au porteur, pour le principal, contiendra le montant du placement ; il sera signé par le Caissier général et par le Contrôleur de la caisse ; il portera mention de l'enregistrement à la direction, et cette mention sera signée par le Directeur général ; enfin il sera visé par un membre du Conseil d'Administration (1).

ART. 106. Le billet au porteur, pour intérêt, contiendra le montant de cet intérêt ; il sera signé par le Directeur général et par le Contrôleur de la caisse, et il sera aussi visé par un membre du Conseil d'Administration.

ART. 107. Au fur et à mesure de l'acquittement de ces divers effets, mention en sera faite en marge de leur article d'enregistrement.

ART. 108. Tous les trois mois, l'état du portefeuille sera vérifié par l'Administration, et elle en dressera procès-verbal, dont il sera remis une expédition au Ministre et une au Préfet du département.

*Signé : NAPOLÉON.*

Par l'Empereur et Roi :

*Le Secrétaire d'État,*

*Signé : HUGUES-B. MARET.*

---

(1) Nouveau mode d'émission des billets, annulé ; retour à l'ancien mode, suivant délibération du Conseil, en date du 24 novembre 1847, approuvée le 30 décembre suivant.

## Annexe VI : Histoires d'Adeo

# ADEO

### HISTOIRES

Des racines françaises dès 1923, une ambition de développement international dès 1983, un succès d'hier à aujourd'hui. En 2007 Leroy Merlin Groupe change de nom. Il s'appelle alors GROUPE ADEO puis, en 2014, ADEO. Les entreprises ADEO sont aujourd'hui reconnues sur le plan mondial et bénéficient de nombreuses distinctions comme par exemple le « Great Place to work Institute ».



1923

#### AU STOCK AMERICAIN

Adolphe Leroy et Rose Merlin créent dans le Pas-de-Calais la société « Au Stock Américain », destinée à revendre des surplus américains laissés par les Alliés après la guerre.



1960

#### LEROY MERLIN

La société prend le nom de Leroy Merlin. Elle invente la livraison gratuite et ouvre la première surface de vente de bricolage en libre-service.



1979-1981

#### ASSOCIATION FAMILIALE MULLIEZ

La société est reprise par l'Association Familiale Mulliez.



1988

#### VISION

Projet d'entreprise autour de la satisfaction du client



1989

#### OUVERTURE EN ESPAGNE

Leroy Merlin se développe à l'international avec l'ouverture d'un 1er magasin en Espagne.



1994-1998

#### BRICOMAN BRICOCENTER

Partenariats et rachats d'enseignes en France et à l'étranger : Bricoman et Bricocenter.





2004

WELDOM ET DOMPRO

Weldom et Dompro rejoignent le groupe.



2007-2008

ZÔDIO ET KBANE

ZÔDIO ouvre son 1er magasin à Massy (2007) et KBANE démarre son activité de conseil et d'installation dans le Nord (2008)



2010

CASTORAMA

Rachat de CASTORAMA Italie.

# LIVRE BLANC

## SOCIAL BUSINESS

Vers un entrepreneuriat de l'utilité sociale

**LA FONDATION**  
GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

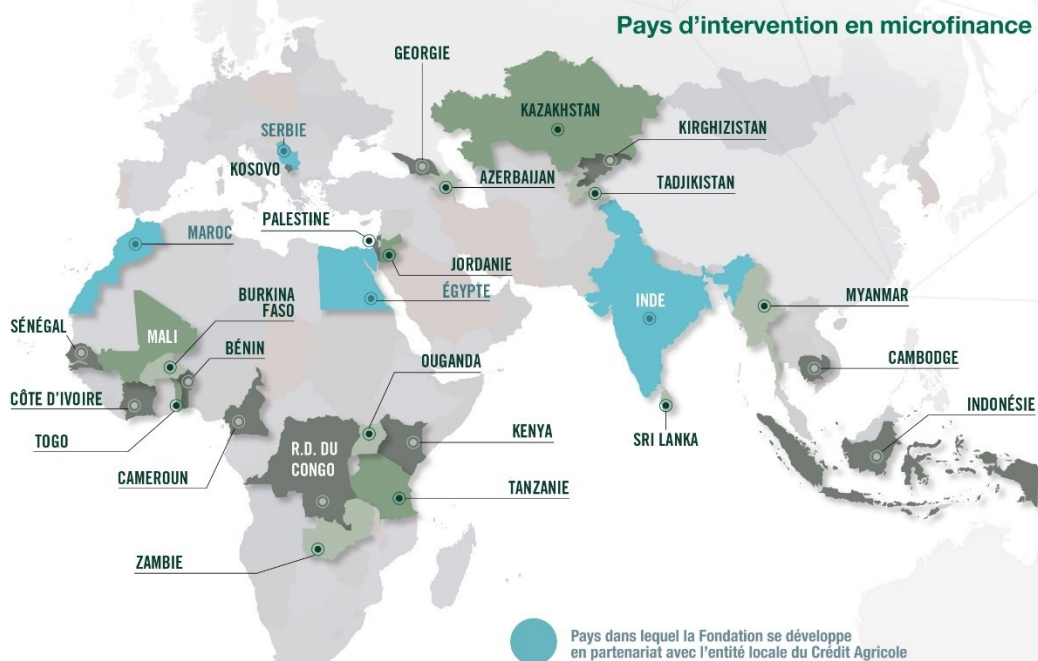
## QUI SOMMES NOUS ?

**L**a Fondation Grameen Crédit Agricole est un acteur international référent dans les domaines de la finance inclusive et du social business. Sa mission est d'améliorer les conditions économiques des populations dans les pays émergents ou en voie de développement. Dotée d'une gamme de produits financiers et de services dédiés, elle finance, accompagne et renforce les entreprises à vocation sociale.

Présente dans trente pays, la Fondation intervient principalement en zone rurale. Son activité s'appuie sur un réseau de partenaires constitué de soixante institutions de microfinance dont elle finance les activités de microcrédit.

Fondée en 2008 par les dirigeants de Crédit Agricole S.A. et par le Pr Yunus, prix Nobel de la paix, la Fondation Grameen Crédit Agricole s'implique aussi en tant qu'actionnaire dans quinze entreprises de social business, c'est-à-dire l'entrepreneuriat social en pays émergents. Forte de huit ans d'une expérimentation modèle, elle en tire aujourd'hui les enseignements et propose des idées pour demain au travers de ce livre blanc.

Opérateur d'excellence et expert reconnu dans sa spécialité, la Fondation Grameen Crédit Agricole diffuse une vision responsable de l'économie libérale. Elle œuvre en partenariat avec des institutions publiques ou privées de l'aide au développement ainsi qu'avec de nombreuses entités et filiales du Groupe Crédit Agricole.



### LES CHIFFRES CLÉS DE LA MICROFINANCE À FIN SEPTEMBRE 2017

**27**

Pays d'intervention

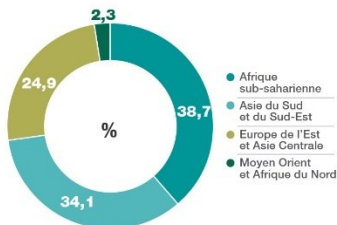
**53,8M€**

Montant des engagements

**58**

Nombre de partenaires

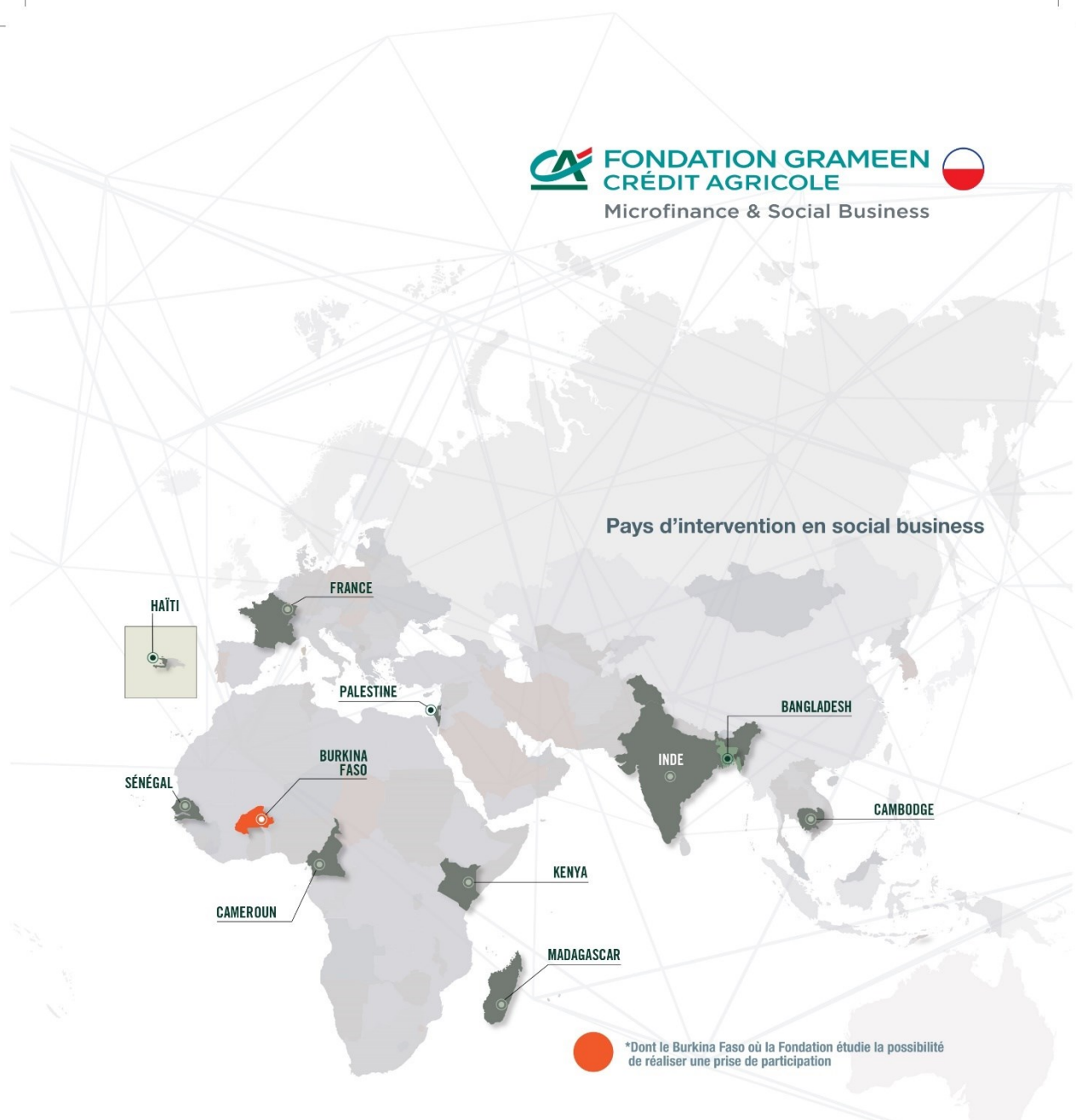
### RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



**78,5%** des clients sont des femmes

**78,8%** de clients en zone rurale

**78,7%** des investissements en monnaie locale

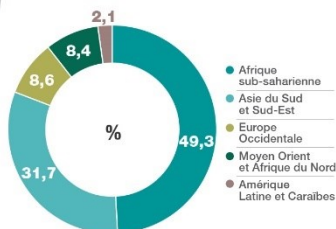


**LES CHIFFRES CLÉS  
 DU SOCIAL BUSINESS  
 À FIN SEPTEMBRE 2017**

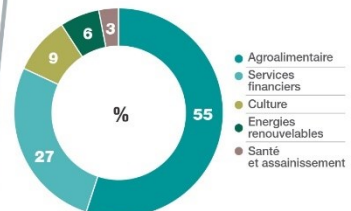
**11\***  
 Pays d'intervention

**15**  
 Nombre de partenaires

**RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS  
 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



**RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS  
 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**



# ENTREPRISE ET ENGAGEMENT D'UTILITÉ SOCIALE

Éric  
CAMPOS

Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole

La moitié du patrimoine économique mondial est détenu par 1% de la population. La concentration de la richesse entre les mains de quelques-uns n'a jamais été aussi élevée<sup>1</sup> et elle continue de s'accroître. Ce constat est sévère et indécrot. Il remet en question le fondement de nos croyances économiques et sociales : non, la loi des marchés n'aboutit pas à un équilibre naturellement équitable ; non, la somme des intérêts particuliers ne converge pas vers le meilleur intérêt général possible<sup>2</sup>.

La finance est un outil régulé au service de l'économie mais nous devons admettre qu'elle alimente une mécanique qui ne va pas spontanément dans le sens d'une distribution équitable du partage des richesses. Rendre les riches plus riches ne profite pas au plus grand nombre, le soi-disant effet de « ruissellement » ne fonctionne pas autant qu'on l'imagine. Au contraire, les études récentes<sup>3</sup> montrent que pour obtenir une croissance économique mieux vaut chercher à rendre directement les pauvres moins pauvres. Bien que la grande pauvreté ait décliné au cours des dernières années, la crise des inégalités reste un péril profond qui ébranle nos démocraties.

C'est un sujet sensible que nous abordons car il interroge un principe historique de nos économies modernes : le produit du capital doit-il bénéficier en premier chef à celui qui en détient la propriété ? Si l'on s'en tient à cette définition, la valeur créée n'est pas – ne peut pas – être équitablement répartie entre toutes les parties prenantes. Ce fonctionnement propre au capitalisme moderne a certes signé une longue ère de développement économique. Mais celle-ci a surtout été permise par l'exploitation de ressources épuisables.

Les limites de notre planète nous imposent de repenser nos modèles productivistes, de maîtriser leurs conséquences environnementales, de rechercher l'exploitation de ressources renouvelables et, sur le plan humain, nous ne pouvons plus échapper au questionnement des conséquences sociales de nos activités. Nous sommes entrés dans l'ère d'une économie qui tente désormais de concilier la création des valeurs économique, sociale et environnementale.

**Social et business : deux mots que, d'apparence, tout oppose.** Dans l'ancien paradigme économique où l'individualisme était triomphant et sa conséquence la précarisation, généralisée, ils résonnaient comme une contradiction, un paradoxe. Une lubie d'idéaliste. Et pourtant, leur rencontre, aussi singulière soit-elle, est une voie d'avenir pour repenser et redéfinir un capitalisme plus responsable et une économie volontairement inclusive.

Qu'appelle-t-on le « *social business* » ? Aussi désigné sous le terme d'entrepreneuriat social, il s'agit d'une vision incontestablement renouvelée de l'entreprise. L'expérience nous montre que ce modèle peut être un formidable outil de transformation sociale pour autant qu'on affronte la réalité de sa mise en œuvre.

Comme toute entreprise, l'entreprise « *social business* » est d'abord une structure, un cadre organisationnel qui permet la réalisation d'un projet d'activité. De la même manière, elle cherche à remplir une condition première qui est d'atteindre la rentabilité financière. Enfin, comme n'importe quelle autre entreprise, elle opère un outil de production, intervient sur un marché, achète, transforme et vend, emploie des personnes, se développe.

*L'investissement en fonds propres à impact social a souvent promis de belles histoires, des rendements à deux chiffres et des effets miraculeux. L'expérience nous pousse à faire preuve de discernement par une lecture plus précise de la réalité.*

Institution de microfinance Komida (Indonésie)



L'entreprise sociale est donc très classique dans sa recherche de profitabilité. Elle est aussi très différente : car **l'utilité sociale est son but primordial**. Sa manière de créer durablement de la valeur ne réside pas dans sa capacité à répondre à un besoin du marché, si possible avec un avantage compétitif, mais dans la poursuite de sa mission sociale, le projet d'utilité collective à l'origine de sa création.

La notion d'utilité en tant que « service rendu au client » est inhérente à toute entreprise commerciale, c'est d'ailleurs le moteur de la création de richesse. Parfois, l'utilité revêt même un caractère social, par exemple lorsqu'on propose une offre à bas prix pour atteindre un segment de clientèle à faibles revenus. Mais cela reste pour les entreprises une utilité de marché, une stratégie d'efficacité. Et cela n'en fait pas des projets d'entrepreneuriat social.

**L'entreprise social business n'existe quant à elle que par et pour sa mission sociale.** Pour cela, elle inscrit son objectif dans la constitution même de son acte fondateur, c'est-à-dire dans ses statuts. C'est ce premier critère qui commence à faire d'elle une entreprise sociale. Elle doit également s'engager dans la mesure des effets externes qu'elle génère. L'accomplissement de ce second critère est tout aussi fondamental.

**L'utilité sociale n'est pas qu'un but. C'est aussi un agent de changement.** Il pénètre et imprègne l'entreprise au plus profond de son fonctionnement jusqu'à atteindre son patrimoine génétique. Comme un gène supplémentaire, il « augmente » l'entreprise d'une capacité nouvelle : celle d'agir non plus dans son seul intérêt mais dans celui de toute la société. Sa mission sociale devient sa raison d'être. Cela se traduit par une sorte de contrat qu'elle passe ainsi avec son écosystème, point de départ de la construction d'un avenir en commun.

Cet enrichissement du génome de l'entreprise structure la dynamique entrepreneuriale. La recherche d'une redistribution plus équitable de la valeur entre les parties prenantes devient une règle de fonctionnement. L'entreprise met naturellement en place un modèle de gouvernance et de performance qui inclut d'autres

temporalités que les siennes et modifie l'évaluation de ses résultats : à la performance financière s'ajoute la performance sociale, sous une forme mesurable. Dans le même temps, l'écosystème va lui aussi influencer, par porosité, l'entreprise qui, à son tour, parce qu'elle suit et mesure les externalités qu'elle génère, va transformer son propre fonctionnement interne. Ces comportements sont les vecteurs d'une mutation – une mutagenèse – propice à l'émergence d'un nouveau modèle capitalistique et entrepreneurial.

**Théorisé par le Professeur Yunus, prix Nobel de la Paix 2006, et médiatisé pour la première fois lors du Forum de Davos de 2009**, le social business est expérimenté en tant que tel depuis une dizaine d'années. Des entreprises répondant à ses principes ont été créées et développées dans de nombreux endroits du monde. C'est une expérience encore nouvelle, très diverse, qui continue toujours d'évoluer.

Aux côtés du Professeur Yunus, dont il est l'un des administrateurs, la Fondation Grameen Crédit Agricole a, dès l'origine, joué un rôle d'éclaireur. Elle a souvent œuvré en partenariat avec d'autres acteurs de la première heure comme le fonds d'investissement à impact Investisseurs & Partenaires, Danone Communities ou encore Engie Rassembleurs d'Énergies. Ainsi, durant les huit dernières années, la Fondation Grameen Crédit Agricole a investi au capital de quinze entreprises social business dans le monde, essentiellement sous forme de prises de participation. Elle s'est impliquée dans une aventure économique pionnière.

Dans les pays émergents, l'investissement à impact a souvent promis de belles histoires, des rendements rapides à deux chiffres et un impact miraculeux. Nous l'affirmons sans ambiguïté : cette promesse est un leurre, une chimère. Sauf exception, l'entreprise sociale est une histoire de temps long. Faire croire que l'on peut concilier projet d'entreprise, court terme financier, rendement élevé et impact social durable est tout simplement irréaliste.

Réussir une entreprise sociale dans le contexte d'une économie émergente représente un formidable espoir quant à la capacité de l'homme à inverser les tendances économiques

négatives. Mais c'est une expérience éprouvante qui exige de franchir d'innombrables obstacles. Outre une stricte loyauté au contrat social, développer une entreprise sociale demande de l'humilité, de la ténacité, un engagement des parties prenantes... et d'importants fonds propres. Cependant lorsque les effets positifs s'installent dans son écosystème, elle nous offre l'espoir du renouveau de l'économie libérale.

Nous sommes aujourd'hui convaincus que l'entreprise sociale ouvre le champ d'une réconciliation entre l'économie et le social. Dans un esprit de transparence, de partage et de sincérité, nous souhaitons tirer le bilan de nos années de pratique, imaginer des perspectives et nourrir la réflexion car nous croyons à un modèle d'entrepreneuriat social qui sait conjuguer contrainte financière et bénéfice sociétal.

Pour tous ceux qui ne souhaitent pas trébucher sur l'obstacle du scrupule libéral et que le social business interroge, ce livre blanc est notre contribution. ●

<sup>1</sup> « Inestiable richesse : toujours plus pour ceux qui ont déjà tout », Oxfam, janvier 2015, publié en amont du Forum économique de Davos

<sup>2</sup> Modèles théorisés par de nombreux économistes, notamment Adam Smith et la théorie de la « main invisible »

<sup>3</sup> Étude du FMI : augmenter de 1% le revenu des 20% les plus riches tend à faire décroître le PIB de 0,08% à cinq ans, tandis qu'augmenter de 1% le revenu des 20% les plus pauvres tend à augmenter le PIB de 0,38% (Rapport « Causes and consequences of income inequality : a global perspective », FMI, juin 2015). Une autre étude de l'OCDE montre elle aussi l'effet négatif d'une trop grande inégalité sur la croissance (Rapport « Tous concernés : pourquoi moins d'inégalités profite à tous », OCDE, mai 2015)



*Le social business n'obéit pas à des règles « clés en main » : il existe presque autant de modèles que de situations. Du projet à sa concrétisation, la démarche est avant tout empirique.*

### Une définition en trois critères

Qu'est-ce que le social business, comment le définir ? Huit ans d'une expérience pionnière ont permis à la Fondation Grameen Crédit Agricole d'observer les principes fondamentaux. Aussi connu sous l'appellation d'entrepreneuriat social, le social business est un projet d'entreprise où la valeur et la performance répondent à une dimension collective et partagée autour d'un objectif commun, celui de résoudre un problème social, tout en agissant au mieux des intérêts de toutes les parties prenantes.

Aujourd'hui, la Fondation Grameen Crédit Agricole fixe sa définition de l'entreprise de social business au travers de trois critères, trois conditions primordiales que l'on doit trouver à la source-même du projet d'entreprise :

- 1 - Une mission sociale au cœur de son utilité, de ses atouts, de sa gouvernance et de son fonctionnement.
- 2 - L'élaboration d'objectifs annuels qui déclinent la mission sociale et une mesure rigoureuse des résultats obtenus.
- 3 - Une répartition équitable de la valeur créée.

En établissant ainsi son statut, et donc sa raison d'être, l'entreprise sociale s'oblige à rendre des comptes non seulement sur la qualité de ses résultats financiers mais aussi sur la nature et sur la performance des effets positifs qu'elle engendre.

### Une entreprise en faveur de l'inclusion sociale

Comme toute entreprise, le social business dispose d'un capital, de ressources, d'un outil de production qu'elle exploite. Elle recherche aussi la rentabilité financière. Cependant, plutôt

que de ne créer de la richesse qu'à son profit, elle agit au bénéfice d'autrui en répartissant la valeur de manière équitable entre les parties prenantes, ce qui inclut ses actionnaires mais aussi les employés, les fournisseurs en amont, les clients en aval, les bailleurs de fonds, etc.

Pour que l'utilité sociale soit générée, il est impératif que l'entreprise crée durablement de la valeur. Là est sa priorité : ses finances, son compte d'exploitation doivent être équilibrés et sa gestion saine. Une entreprise financièrement fragile, des comptes négatifs, des fonds propres insuffisants réduiront nécessairement la capacité d'externalités sociales positives du projet, voire la compromettront. Affirmons-le clairement : **la viabilité, la performance et la pérennité du modèle économique de l'entreprise sociale sont les prérequis de l'accomplissement de sa mission sociale.**

### Une entreprise un peu différente des autres

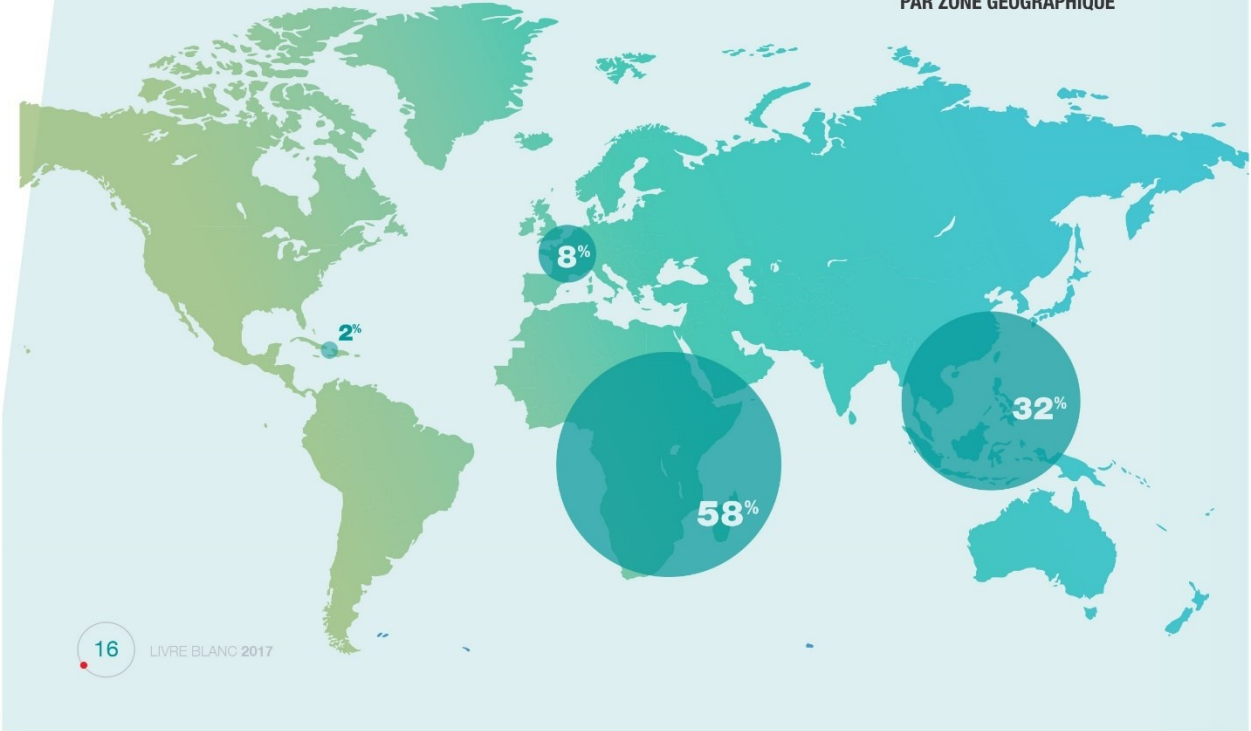
Toutes les entreprises génèrent des externalités c'est-à-dire des effets sur l'écosystème : création d'emplois locaux, développement de nouvelles technologies utilisées dans d'autres secteurs, empreinte carbone, etc. Une entreprise classique qui respecte la loi n'en est pas comptable. Une entreprise de social business est, en revanche, comptable de l'utilité pour laquelle elle s'engage. Certaines entreprises classiques opèrent dans les économies émergentes en ciblant une clientèle qui dispose de revenus très faibles. Leurs activités peuvent avoir un effet positif sur la population (augmenter la bancarisation, améliorer l'accès à l'eau...) mais cet effet est la résultante de leur business model, non pas de l'objectif. En ce qui la concerne, l'entreprise sociale considère que sa performance financière n'est qu'un levier pour atteindre son objectif d'utilité sociale.





**Participations de la Fondation :  
un portefeuille diversifié**

**RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



*L'entreprise sociale cherche à transformer le monde en créant des effets positifs. C'est une belle idée. La Fondation Grameen Crédit Agricole a analysé son portefeuille de participations : les résultats sociaux sont bien au rendez-vous mais la réalisation s'avère complexe et la durée de vie des projets incertaine.*

### Un pari « fou »

Quand vous souhaitez améliorer le monde alors que vos concurrents pensent à l'exploiter, vous démarrez votre course vers le succès avec un sérieux handicap. Pour prendre une image : vous êtes le téméraire marathonien sur la ligne de départ qui décide en toute conscience de se lester d'un poids supplémentaire. Autant dire qu'un bon soutien vous sera d'une aide précieuse.

L'entreprise sociale, parce qu'elle se fixe une mission morale supplémentaire, doit nécessairement surmonter davantage d'obstacles qu'une entreprise classique. D'une manière ou d'une autre, elle consomme une plus grande énergie pour parvenir à ses fins.

Les entrepreneurs sociaux s'interrogent souvent sur l'équation impossible qui caractérise ce pari « fou » dans lequel ils se sont lancés. Ils doutent d'eux-mêmes et de leur projet. Il faut les rassurer : toutes les entreprises sociales que nous connaissons

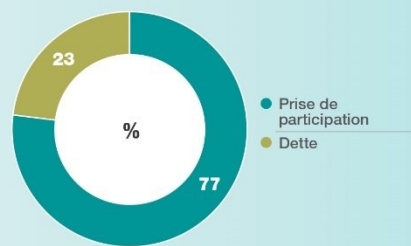
rencontrent de grandes, voire de très grandes difficultés. C'est une conséquence prévisible de leur projet : inverser l'ordre établi tout en créant de la valeur durable demande une énergie surhumaine.

On ne le dira jamais assez : les entrepreneurs sociaux sont les héros de l'économie moderne.

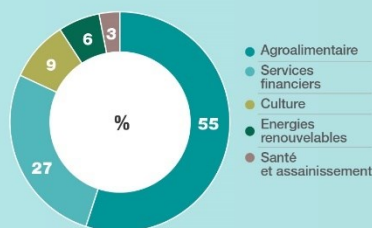
### Une rentabilité difficile et des pertes

En huit ans, la **Fondation Grameen Crédit Agricole s'est engagée à hauteur de 6,2 M€ dans 15 entreprises sociales**, principalement en Afrique et en Asie. Dans chacune, elle occupe une position d'actionnaire minoritaire actif, entre 4 et 20% du capital, et détient un poste d'administrateur. Outre ses apports de fonds en capitaux et/ou en prêts, la Fondation s'implique dans la gouvernance de ces entreprises et s'attache à accompagner les projets et les dirigeants ainsi qu'à faire émerger des contextes favorables au développement des activités. Pour la Fondation, l'expérimentation du social business est un travail de fond guidé par une relation avant tout exigeante, humaine et partenariale.

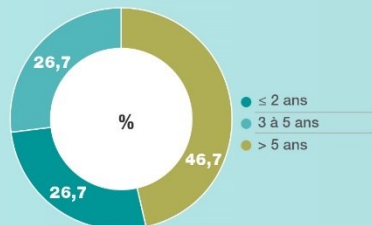
RÉPARTITION PAR INSTRUMENT FINANCIER



RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



ANCIENNETÉ DES SOCIAL BUSINESS À LA DATE D'INVESTISSEMENT



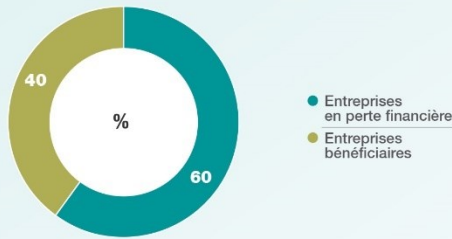
Notre Analyse

La rentabilité des social business est longue à obtenir

**60%**  
des entreprises  
affichent encore un  
résultat net négatif

Sur les quinze entreprises sociales au capital desquelles nous avons investi, seules six sont aujourd'hui bénéficiaires. En retraçant des éléments comptables exceptionnels, on peut admettre qu'un tiers du portefeuille est potentiellement en situation d'atteindre un équilibre financier à moyen terme. Un tiers est en situation difficile mais nous pensons que la situation peut être redressée par des actions correctives fortes. Enfin, un dernier tiers se révèle être dans une situation financière probablement compromise.

RENDEMENT FINANCIER\*



Toutes les entreprises récentes subissent des pertes  
Il n'y a pas de corrélation entre le rendement financier et le secteur d'activité

\* les 2 seules IMF dans lesquelles nous avons investi sont bénéficiaires (33% des bénéficiaires sont donc des IMF)

RENDEMENT FINANCIER SELON LE CYCLE DE VIE



Le temps n'améliore pas nécessairement la rentabilité

Notre Analyse

L'activité d'investisseur en social business est une activité plus exposée au risque d'exécution

Dans le secteur de l'investissement, il n'est pas coutume de faire état de résultats mitigés. C'est pourtant le choix que nous faisons. Au 31 décembre 2016, nous avons provisionné 1,45 M€ pour supporter les pertes prévisibles, soit 24% de la valeur de notre portefeuille. C'est un constat de transparence mais aussi un appel à la réflexion. Car la situation, en termes de rentabilité, doit être nuancée par de nombreuses appréciations, qui elles-mêmes nous amènent à redéfinir ce qu'est l'entreprise sociale et l'intérêt qu'elle représente comme potentiel en devenir pour l'économie.

**24%** part du montant total  
de nos investissements  
provisionnés





Institution de microfinance Chamroeun (Cambodge)

## Notre Analyse

### En social business, l'utilité sociale est rapidement avérée

Toutes activités confondues, effets directs, indirects ou collatéraux pris en compte, les entreprises dans lesquelles nous sommes actionnaires ont déjà amélioré et continuent d'améliorer positivement les conditions de vie de 2,6 millions de personnes (en données 2016).

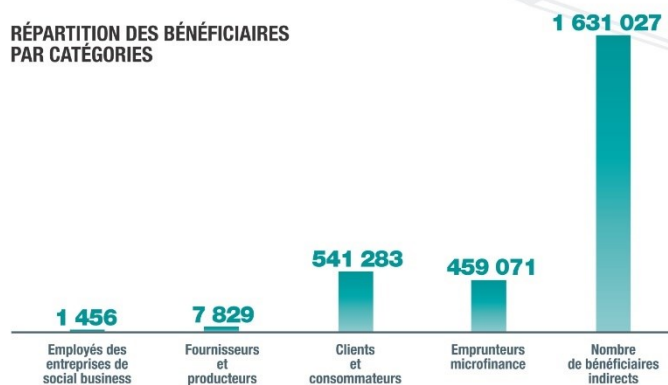
Le nombre de bénéficiaires varie selon les secteurs : la microassurance (1 entreprise) touche 1,8 million de personnes (68% de l'impact total) ; les entreprises non financières (9 entreprises) impactent 591 000 personnes (22% du total) ; les institutions financières (2 institutions de microfinance et une plateforme de crowdfunding) impactent 253 000 personnes (10% du total).

Nos répartitions sont les suivantes :

- ▶ les bénéficiaires directs représentent 38% de l'impact total : ce sont des employés, des fournisseurs, des consommateurs et des clients travaillant avec nos partenaires
- ▶ les bénéficiaires indirects représentent 62% de l'impact total : ce sont les familles des bénéficiaires économiques (familles des employés, des fournisseurs et des emprunteurs) dans la mesure où elles tirent un bénéfice indirect de l'impact direct.

# 2,6 millions de bénéficiaires directs et indirects en 2016

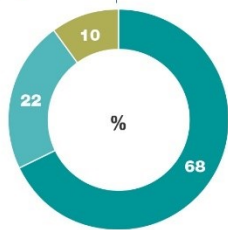
#### RÉPARTITION DES BÉNÉFICIAIRES PAR CATÉGORIES



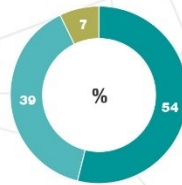
Notre Analyse

La microassurance a un effet très important, en nombre de bénéficiaires

68% des effets sociaux de notre portefeuille, en nombre de bénéficiaires, provient de l'activité de microassurance

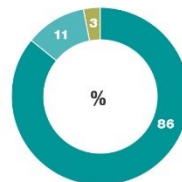


- Entreprises sociales de microassurance (1 796 811 bénéficiaires)
- Autres entreprises sociales (590 788 bénéficiaires)
- Entreprises sociales de microfinance (253 068 bénéficiaires)



BÉNÉFICIAIRES DIRECTS

- Autres entreprises sociales (530 148)
- Entreprises sociales de microassurance (390 611)
- Entreprises sociales de microfinance (68 881)



BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS

- Entreprises sociales de microassurance (1 406 200)
- Entreprises sociales de microfinance (184 187)
- Autres entreprises sociales (40 641)

Les entreprises de microfinance et de microassurance ont un impact indirect très important

Nos activités de social business visent les deux extrémités de la chaîne de valeur

En amont, les entreprises sociales sont créatrices d'emplois (1 456), souvent dans des zones enclavées, génèrent ou stabilisent des revenus pour des producteurs ou des fournisseurs qu'elles aident à se structurer (7 829), et dans certains cas financent les microactivités (459 000). Les activités génératrices de revenus ont un effet positif sur les familles (1,6 million de bénéficiaires indirects), et participent à rehausser les niveaux de protection sociale, de santé et d'éducation.

En aval, les activités que nous soutenons favorisent l'amélioration des conditions de vie des consommateurs finaux (541 283), par exemple par une meilleure nutrition ou en permettant l'accès à l'énergie pour s'éclairer le soir, faire cuire ses aliments, etc. À diverses échelles, nous aidons les communautés à vivre mieux.

En tant que démarche positive et inclusive, le social business est un véritable succès. Les résultats obtenus en termes de bénéficiaires sont à mettre en regard de l'investissement engagé par la Fondation soit 6,2 M€.

La question de la durabilité est en revanche le défi majeur des entreprises de social business qui peinent trop souvent à trouver leur équilibre, notamment financier. À la difficile progression vers la rentabilité s'ajoute l'angoisse de la trésorerie pour faire face aux dépenses courantes et aux imprévus. Pour autant, si l'expérience ne nous dévoile pas nécessairement de recette miraculeuse, elle nous permet d'entrevoir quelques mécanismes prometteurs.



## Annexe VIII : Statuts d'une entreprise de conviction : La Fondation d'Auteuil



Œuvre d'Église - Fondation reconnue d'utilité publique  
Siège social - 40, rue Jean de La Fontaine - 75781 Paris Cedex 16  
Tél. 01 44 14 75 75 - Fax 01 44 14 74 01 - N° SIREN : 775 688 799  
[www.fondation-auteuil.org](http://www.fondation-auteuil.org)

Direction de la communication - juin 2009



**Statuts**

Statuts de la Fondation d'Auteuil

## Fondation d'Auteuil

Fondation reconnue d'utilité publique  
par décret du 19 juin 1929 publié au Bulletin des lois  
du 1<sup>er</sup> semestre de 1929, sous le n° 47743.

### Statuts

- Statuts modifiés par délibérations du conseil d'administration des 4 novembre 1977, 6 janvier 1978 et 23 juin 1978.  
Modification approuvée par décret du 10 août 1978, publié au Journal officiel du 24 août 1978.
- Statuts modifiés par délibérations du conseil d'administration des 8 janvier 1982 et 30 mars 1984.  
Modification approuvée par décret du 14 août 1985, publié au Journal officiel du 21 août 1985.
- Statuts modifiés par délibérations du conseil d'administration des 4 février 2003 et 3 juin 2003.  
Modification approuvée par arrêté du ministère de l'Intérieur du 19 décembre 2003, publié au Journal officiel du 6 janvier 2004.
- Statuts modifiés par délibérations du conseil d'administration des 19 juin 2008 et 21 octobre 2008.  
Modification approuvée par arrêté du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales du 17 avril 2009, publié au Journal officiel du 28 avril 2009.

## A. Généralités

### Article premier

La Fondation dite « Les Orphelins Apprentis d'Auteuil », fondée en 1866 par l'abbé Roussel et reconnue d'utilité publique par décret du 19 juin 1929 prend le nom de « Fondation d'Auteuil ». Institution d'inspiration catholique placée sous la responsabilité pastorale de l'archevêque de Paris, elle a pour but :

- d'accueillir, sans considération d'origine, de religion ni de ressources, à la demande notamment des familles ou de leurs représentants légaux, des services sociaux, ou de l'institution judiciaire, des jeunes (enfants, adolescents ou jeunes adultes), garçons ou filles en situation de grande difficulté et notamment en rupture familiale, sociale, scolaire ou en processus d'exclusion, victimes de maltraitance ou de carences affectives, orphelins, abandonnés ou issus de familles en détresse ;
- de leur donner une formation spirituelle, morale et physique, et d'assumer leur éducation pour les préparer à une insertion sociale, professionnelle et travailler la qualité des liens familiaux ;
- de les aider et soutenir dans la vie en s'efforçant de maintenir, avec eux et entre eux, des liens de confiance amitié.

Elle a vocation, conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée et aux présents statuts, à recevoir des versements pour le compte d'œuvres ou d'organismes mentionnés au « 1 b » de l'article 200 et au « 1 a » de l'article 238 bis du Code général des impôts qui s'assignent un but analogue au sien.

Elle a également vocation, conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi précitée, à recevoir, en vue de la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif se rattachant à ses missions, l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources sans que soit créée à cet effet une personne morale nouvelle. Cette affectation peut être dénommée fondation.

## Article 2

La Fondation a son siège 40, rue Jean de La Fontaine, 75016 Paris. Ce siège pourra être changé par une décision du conseil d'administration, approuvée par l'autorité de tutelle.

## Article 3

Les moyens d'action de la Fondation sont notamment :

- des équipes éducatives au service d'une approche globale visant à assurer un parcours personnalisé à chaque jeune accueilli ;
- des établissements d'accueil, d'hébergement, de formation et d'insertion pour les jeunes qui lui sont confiés ;
- des mesures d'assistance adaptées à la prise en charge des jeunes qu'elle accueille dans ses établissements ou confiée à des familles d'accueil, et une aide à la parentalité à l'égard de leurs parents ;
- des publications et magazines de liaison entre la Fondation, ses bienfaiteurs, ses partenaires, les jeunes et leurs familles ;
- des manifestations artistiques, culturelles, charitables ou autres, valorisant notamment le fruit des efforts des jeunes ou le résultat de leurs travaux ;
- des conventions de partenariat avec des organismes publics ou privés œuvrant, en France ou à l'étranger, dans son domaine d'activité, ou en cohérence ou complémentarité avec lui, ou auxquels la Fondation apporte son soutien ;
- des concours financiers sous toutes les formes autorisées ;
- et l'ouverture de comptes individualisés destinés à recevoir les versements mentionnés aux deux derniers alinéas de l'article premier.

## B. Administration

### Article 4

La Fondation est administrée par un conseil de douze membres désignés par celui-ci dont :

- deux, parmi les membres de l'Institut de France ;
- quatre, sur proposition de l'archevêque de Paris ;
- six membres cooptés librement.

Chacun des membres du conseil est désigné pour un mandat de neuf ans, non renouvelable. Il est procédé à ces désignations après

l'expiration du mandat de tout administrateur quelle qu'en soit la cause. Le règlement intérieur précise les conditions dans lesquelles il est procédé au renouvellement des membres du conseil.

Les membres du conseil d'administration peuvent être révoqués pour juste motif par le conseil d'administration, dans le respect des droits de la défense, selon des modalités précisées au règlement intérieur.

En cas de décès, de démission, d'empêchement définitif ou de révocation d'un membre du conseil d'administration, il sera pourvu à son remplacement dans les deux mois.

Les administrateurs sont tenus d'assister personnellement aux séances du conseil. En cas d'empêchement, un administrateur peut donner son pouvoir dans les conditions définies par le règlement intérieur. Chaque administrateur ne peut toutefois détenir plus d'un seul pouvoir.

Un commissaire du gouvernement, désigné par le ministre de l'Intérieur après avis des ministres chargés de l'Éducation nationale et des Affaires sociales, assiste aux séances du conseil avec voix consultative. Il veille au respect des statuts et du caractère d'utilité publique de l'activité de la Fondation.

### Article 5

Le conseil choisit parmi ses membres un bureau composé d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier et d'un secrétaire.

Le bureau est élu pour trois ans et est toujours rééligible.

### Article 6

Le conseil se réunit au moins une fois par trimestre et chaque fois qu'il est convoqué par son président ou sur la demande du quart de ses membres ou du commissaire du gouvernement.

La présence de la majorité des membres en exercice du conseil d'administration est nécessaire pour la validité des délibérations. Si le quorum n'est pas atteint, il est procédé à une nouvelle convocation dans les conditions qui sont précisées par le règlement intérieur.



Le conseil peut alors valablement délibérer si le tiers au moins des administrateurs en exercice est présent.

Sous réserve des stipulations de l'article 14 et des cas prévus au règlement intérieur, les décisions sont prises à la majorité des suffrages exprimés. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Lorsqu'une délibération lui paraît contraire aux statuts, au règlement intérieur ou aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur, le commissaire du gouvernement peut demander une nouvelle délibération. Dans ce cas, le conseil d'administration se prononce à la majorité des membres en exercice, présents ou représentés.

Le directeur général et, le cas échéant, les directeurs adjoints et le secrétaire général, dont il sera ci-après question, prennent part avec voix consultative aux délibérations du conseil.

Il est tenu un procès-verbal des séances. Les procès-verbaux sont signés par le président et le secrétaire.

#### **Article 7**

Toutes les fonctions des membres du conseil d'administration et du bureau sont gratuites.

#### **Article 8**

Le conseil d'administration entend le rapport que le bureau doit présenter annuellement sur la situation financière et morale de l'établissement.

Il reçoit, discute et approuve, s'il y a lieu, les comptes de l'exercice clos, qui lui seront présentés par le trésorier, avec des pièces justificatives à l'appui.

Il vote le budget de l'exercice suivant les propositions du bureau et délibère sur toutes les questions mises à l'ordre du jour.

Il nomme et révoque :  
un directeur général et, s'il y a lieu, un ou deux directeurs adjoints.

Le conseil d'administration peut créer un ou plusieurs comités chargés de l'assister dans toutes les actions menées par la Fondation.

Leurs attributions, leur organisation et leurs règles de fonctionnement sont fixées par le règlement intérieur.

La direction générale reçoit tout pouvoir pour diriger la Fondation sous sa responsabilité.

Le conseil nomme, en outre, après avis du directeur général, un secrétaire général chargé de centraliser et de coordonner l'ensemble des services de la Fondation, et qui peut être l'un des adjoints du directeur général.

Le bureau instruit les affaires soumises au conseil d'administration, et pourvoit à l'exécution de ses délibérations.

Le rapport annuel sur la situation de la Fondation, ainsi que les budgets et comptes annuels sont adressés au préfet de Paris, au ministre de l'Intérieur, au ministre chargé des Affaires sociales, et au ministre chargé de l'Éducation nationale.

#### **Article 8 bis**

Le conseil d'administration ratifie la création des fondations individualisées placées sous l'égide de la Fondation et approuve l'agrément des œuvres et organismes mentionnés aux articles 200 et 238 bis du Code général des impôts qui souhaitent ouvrir un compte à la Fondation.

Il reçoit et examine les comptes et les rapports moraux et financiers qui lui sont adressés chaque année par les œuvres et organismes agréés comme justification de l'emploi des fonds reçus.

Il fixe dans le règlement intérieur la procédure applicable aux œuvres et organismes demandeurs, les modalités de gestion des comptes et de détermination du prélèvement éventuellement perçu ou la durée de fonctionnement des fonds par la Fondation afin d'équilibrer le coût de la gestion du service rendu.

Il décide par une délibération motivée, et après les avoir préalablement entendus, de retirer son agrément aux œuvres et organismes qui ne respectent pas les obligations qui leur sont imposées par les présents statuts et le règlement intérieur ou dont le but ou les activités ne sont plus compatibles avec ceux de la Fondation ou dont la gestion est de nature à compromettre l'exercice de ses activités propres.

Le conseil d'administration approuve chaque année un rapport spécial qui donne toutes précisions utiles notamment sur :

- ✓ 1° l'organisation et le fonctionnement des comptes des fondations individualisées et des œuvres ou organismes agréés ;
- ✓ 2° les comptes et rapports moraux et financiers qui lui ont été adressés ;
- ✓ 3° les œuvres ou organismes nouvellement agréés et les comptes qui ont fait l'objet d'une liquidation.

Ce rapport est adressé sans délai au ministre chargé de l'Intérieur et au préfet du département du siège de la Fondation auprès duquel il peut être consulté par tout intéressé.

#### Article 9

Les dépenses sont ordonnancées par le président, ou, sur sa délégation, par le directeur général, le secrétaire général ou le trésorier.

La Fondation est représentée en justice et dans tous les actes de la vie civile par le président, le directeur général ou le secrétaire général.

Le trésorier encaisse les recettes et acquitte les dépenses ; il peut déléguer ces tâches au directeur général et au secrétaire général.

#### Article 10

Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions ou échanges d'immeubles, aux baux et aux prêts hypothécaires, sont exécutoires par elles-mêmes.

Les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers dépendant de la dotation, à la constitution d'hypothèques et aux emprunts ne sont valables qu'après approbation administrative.

L'acceptation des dons et legs par délibération du conseil d'administration prend effet dans les conditions prévues par l'article 910 du Code civil.

### C. Ressources

#### Article 11

Les ressources annuelles de la Fondation se composent notamment :

- du revenu du fonds de réserve ;
- du revenu des immeubles et des valeurs qu'elle peut posséder ;

- des subventions qui peuvent lui être accordées ;
- du produit des ventes et des rétributions perçues pour service rendu ;
- des allocations et pensions versées pour l'entretien des enfants et des jeunes ;
- du produit de la taxe d'apprentissage versé aux écoles techniques et de l'agriculture ;
- des dons et legs affectés à la gestion ;
- le cas échéant, du produit des ressources exceptionnelles soumises, s'il y a lieu, à l'agrément de l'autorité de tutelle ;
- de la participation des fondations individualisées et des œuvres ou organismes agréés au coût de fonctionnement de l'administration générale de la Fondation.

Lorsque la Fondation reçoit d'un tiers une affectation irrévocable de biens, droits ou ressources, à charge pour elle de les gérer dans le but d'intérêt général souhaité par lui, elle ouvre une comptabilité divisionnaire distincte pour le suivi de cette affectation et de son emploi.

Lorsque la Fondation reçoit des versements pour le compte d'œuvres ou organismes mentionnés au « 1 b » de l'article 200 et au « 1 a » de l'article 238 bis du Code général des impôts, elle ouvre un compte distinct pour chacune de ces œuvres ou organismes.

La Fondation établit dans les six mois qui suivent la fin de chaque exercice social des comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes conformément au "règlement n° 99-01 du 16 février 1999 du comité de la réglementation comptable relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations", homologué par l'arrêté interministériel du 8 avril 1999.

#### Article 12

Le fonds de réserve comprend :

- ✓ 1° La dotation qui se compose :
  - a) d'une somme de 15 245 € placée comme il est dit à l'article 13 ;
  - b) des immeubles provenant de donations ou d'achats qui sont utilisés par la Fondation, conformément à son objet et des autres immeubles qui seraient affectés à cette situation ;
- ✓ 2° les capitaux provenant de libéralités, autres que ceux dont l'emploi immédiat dans la gestion est autorisé ;
- ✓ 3° le dixième au moins de l'excédent des ressources annuelles.

### Article 13

Le fonds de réserve est placé en valeurs mobilières, cotées ou non cotées à une bourse officielle française ou étrangère, en titres de créances négociables, en obligations assimilables du Trésor, en immeubles nécessaires au but poursuivi ou en immeubles de rapport.

## D. Modifications des statuts et dissolution

### Article 14

Les présents statuts ne pourront être modifiés qu'après deux délibérations du conseil d'administration, prises à deux mois d'intervalle et à la majorité des trois quarts des membres en exercice.

Toutefois une seule délibération suffit lorsque la modification a été décidée à l'unanimité des membres en exercice.

### Article 15

En cas de dissolution ou en cas de retrait de la reconnaissance de la Fondation comme établissement d'utilité publique, le conseil d'administration désigne un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation des biens de l'établissement.

Il attribue l'actif net à un ou plusieurs établissements analogues, publics ou reconnus d'utilité publique ou à un ou plusieurs des établissements visés à l'alinéa 5 de l'article 6 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 modifiée.

Si l'autorisation prévue par le 2<sup>o</sup> de l'article 200 et par le « 1 f » de l'article 238 bis du Code général des impôts est rapportée, notamment dans le cas prévu au « II » de l'article 5 de la loi du 23 juillet 1987 modifiée, ou si la Fondation est dissoute, la liquidation des comptes des établissements agréés est effectuée préalablement à la liquidation des biens de la Fondation.

Ces délibérations sont adressées sans délai au ministre de l'Intérieur, au ministre chargé des Affaires sociales et au ministre chargé de l'Éducation nationale ainsi qu'au commissaire du gouvernement.

Dans le cas où le conseil d'administration n'ayant pas pris les mesures

indiquées, un décret interviendrait pour y pourvoir, les détenteurs des fonds, titres et archives appartenant à l'établissement, s'en dessaisiront valablement entre les mains du commissaire liquidateur désigné par ledit décret.

### Article 16

Les délibérations du conseil d'administration prévues aux articles 14 et 15 ne sont valables qu'après approbation du gouvernement.

## E. Règlement intérieur

### Article 17

Un règlement intérieur adopté par le conseil d'administration est adressé à la préfecture du département.

Il arrête les conditions de détail nécessaires pour assurer l'exécution des présents statuts. Il ne peut entrer en vigueur qu'après approbation du ministère de l'Intérieur.

Il est modifié dans les mêmes conditions.

### Article 18

Le ministre de l'Intérieur, le ministre chargé des Affaires sociales, le ministre chargé de l'Éducation nationale auront le droit de faire visiter par leurs délégués les divers services dépendant de l'établissement, et de se faire rendre compte de leur fonctionnement. Ils pourraient notamment déléguer à cet effet le commissaire du gouvernement.

**Matthieu INDANDA BEYO**

**Les entreprises de conviction d'un  
point de vue organisationnel et  
institutionnel : Quelles rationalités ?  
Quelles logiques d'action ?**

**Résumé**

« Les Entreprises de conviction », ce vocable apparemment baroque désigne pourtant un élément classique de l'univers des organisations : une entreprise. Et ce, depuis sa définition toute jurisprudentielle tant par la cour européenne des droits de l'homme que par la Cour d'appel de Paris et la Cour de cassation, dans une cause médiatiquement surexposée : l'affaire Baby Loup.

Elles sont encore peu étudiées en Sciences de Gestion, non faute de matière à réflexion. En effet, au vu des termes de ladite définition « entités au sein desquelles sont expressément prônées une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique, autrement dit, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique », la notion même d'entreprise est réinterrogée.

C'est pourquoi, à partir d'une question centrale simple « Qu'est-ce une entreprise de conviction et quel est son apport dans l'ordre des connaissances ? », une réflexion historico-théorique a été proposée, aboutissant à restituer son apparition et son existence comme phénomène de création humaine, avec un ancrage éthico-religieux. Et ce, sous des traits et des caractéristiques que l'on a pu confronter aux réalités observées sur des terrains divers.

Mots clé : convictions, éthique, humain, marché, Franciscains, Jésuites

**Résumé en anglais**

« Enterprises of conviction this term somewhat baroque designates however all that is classic in the universe of organizations: a company. And this, since its definition according to the jurisprudence of both the European Court of Human Rights and the Court of Appeal of Paris and the Court of Cassation, in a media overexposed legal case: the case Baby Loup

They are still little studied in Management Science, but nevertheless they should give plenty to think about, given the very terms of the definition « entities within which are expressly advocated an ideology, a morality, a philosophy or a policy, in other words, essential object of the activity of these enterprises is the defense and the promotion of a doctrine or an ethics » which re-examines the very notion of the company.

Thus, from a simple central question "What is an enterprise of conviction and what is its contribution in the order of knowledge?", we attempt to undertake a historical-theoretical reflection resulting in restoring its appearance and its existence as a phenomenon of human creation, with a certain ethical and religious anchorage. And this, under features and characteristics that we could confront by the facts observed on different field work.

Key words: convictions, ethic, human, merchant, Franciscans, Jesuits.