



**ECONOMIE DE COMMUNION**  
**Mouvement des Focolari**

**IPLH** Institut Politique Léon Harmel  
Établissement Privé d'Enseignement Supérieur

## **Du paternalisme au fraternalisme**

**Par Albert-Alexis Galland**  
**Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens**

Je souhaiterai, dans cette intervention vous proposer de passer d'un paternalisme déchu à un fraternalisme responsable et revisiter les termes fondamentaux de la relation humaine que sont : solidarité – fraternité – responsabilité.

Après avoir été le lieu géographique et physique du travail et de l'application stricto sensu d'un contrat marchand entre le chef d'entreprise et le salarié (production contre rémunération), l'entreprise a été pensée comme un lieu de solidarité dans le cadre d'une approche paternaliste dépassée aujourd'hui et qui avait l'inconvénient de rendre le salarié socialement captif.

Ce système relationnel était-il le fruit d'une réflexion machiavélique de dirigeants d'entreprise manipulateurs ? Participait-il de la volonté de dirigeants chrétiens de « gagner un Ciel » malgré la parabole du riche n'ayant pas plus de chance d'y accéder qu'un chameau de passer par le chat d'une aiguille ? Ou encore le souhait conscient et (ou) inconscient de tenter d'instaurer une justice perfectible dans un monde du travail où la simple existence d'une hiérarchie, crée d'emblée une assise inégalitaire de la communauté humaine. Qu'importe.

Ce paternalisme défunt à juste titre, autodétruit par excès de cynisme, avait quelques vertus. Ainsi, dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> et le début du XX<sup>ème</sup> siècle, ce système né dans la sphère du travail visait aussi à intégrer donc à protéger l'homme avant, pendant et après le travail, à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année et de la vie même : on était « l'entreprise » de la naissance au tombeau.

Qu'on le veuille ou non, le paternalisme, dans sa genèse au moins, porte en lui une notion forte de solidarité et s'est accompagné de la part du chef d'entreprise d'une capacité certaine d'innovation sociale. Participation aux bénéfiques, institutions de prévoyance et de protection sociale, logements, structures d'éducation, de distraction, de loisirs et de commerces...

Mais voilà, le paternalisme a créé un système entrepreneurial clos qui a implosé tout simplement par manque d'oxygène sociétale, citoyen et plus largement communautaire et fraternel, risque majeur de tout système carcéral.

Mais les fonctionnements et les systèmes de sociétés ont besoin de modèles, de repères (ne serait-ce que comme une boussole qui nous indique bien le Nord mais ne nous interdit pas de mettre cap au Sud) et rien n'a vraiment remplacé le paternalisme, si ce n'est l'Etat pour partie, le monde associatif pour une autre partie et quelquefois rien pour ce qui est du reste.

Cela ne signifie par pour autant que nous ayons enregistré des reculs sociaux en termes d'avantages et de protection. Mais plutôt qu'à un système ne s'est pas substitué un autre système aussi construit et organisé. Fort heureusement, une solidarité existe néanmoins. Elle semble d'ailleurs être associée naturellement à cet instinct grégaire fondamental de notre humanité.

Aujourd'hui encore, l'entreprise qui finance des formations favorisant l'employabilité ou qui favorise le temps consacré à la famille s'engage dans une démarche de solidarité ; cependant, plutôt que d'être elle-même un échelon de solidarité, elle est acteur de la solidarité nationale et se dit alors citoyenne. Comme l'individu, elle n'est pas totalement désintéressée, mais l'intérêt en jeu est indirect et à terme ; en chemin, son effort participe bien d'une contribution à la solidarité collective.

L'entreprise, en tout cas, n'échappe pas à l'enjeu de solidarité, par sa capacité à insérer, grâce aux emplois qu'elle crée, ou à exclure, même indirectement, par la pression de la productivité à laquelle certaines personnes ne résistent pas, des personnes incapables de suivre le mouvement. Dans un numéro de la revue des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, un dirigeant d'entreprise écrivait : "Avec la mondialisation, il n'y a plus les bons et les mauvais, mais les rapides et les lents, qui deviendront demain, si on n'y prend pas garde, les rapides et les exclus." Si ce n'est déjà fait. Les « blessés de la vie » jonchent les parcours professionnels.

La solidarité peut prendre une forme contractuelle, obligée et formelle dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est d'ailleurs le cas le plus répandu. Elle peut aussi prendre une autre forme plus philosophique, génétique et profonde dans le cœur même de l'entreprise. C'est plus rare, c'est plus difficile et c'est le modèle que nous propose l'économie de communion.

Oui, la solidarité est nécessaire. Elle est indissociable à la fois de la fraternité, de la responsabilité et de la liberté.

Si le chef d'entreprise n'était pas le Père des salariés, loin s'en faut et pas plus que le colonel, chef de corps n'était le père du régiment, les différents composants humains de l'entreprise peuvent exercer un fraternalisme au sein de l'entreprise car ils ont suffisamment de gènes communs pour le faire : leur humanité et la finalité commune de la structure dans son interdépendance des personnes produisant et conduisant une action et ce, au-delà même de la définition évangélique « tout homme est mon frère ». C'est Aimé Césaire, poète, écrivain et homme politique martiniquais qui a employé le premier ce terme de « fraternalisme » dans sa lettre de démission au Parti Communiste et adressé à Maurice Thorez dénonçant les griefs et désaccords qui existaient avec l'Union Soviétique de 1956. Rien d'étonnant pour cet humaniste au dessus de tout soupçon.

Des entreprises pratiquent le fraternalisme sans le savoir vraiment, plaçant l'homme au cœur même de la préoccupation majeure de la société. Il existe même une distinction qui récompense l'entreprise où il fait bon travailler : le « Great Place to Work ». Force est de constater que ce sont ces mêmes entreprises lauréates de ce prix qui enregistrent les meilleurs résultats commerciaux par leur management participatif.

L'analyse montre à l'évidence qu'il existe 5 dimensions fondamentales du bien-être au travail : la crédibilité de l'encadrement – le respect des salariés – l'équité dans le traitement de chacun – la fierté que l'on retire de son travail et enfin la convivialité qui peut exister

dans une équipe. Ces dimensions de satisfaction portent en elle la même notion forte de qualité de relation humaine. Si la fraternité est un dogme, le fraternalisme est lui, une posture, un engagement, une volonté, une attitude. Cette version dynamique de la fraternité (qui ne pourrait être qu'un mot apposé au fronton de nos mairies et de certaines de nos écoles) doit être portée par le management tout entier de l'entreprise.

D'où le sens de cette responsabilité. Méfions-nous des néologismes qui nous rassurent et sont sensés nous apaiser comme le développement durable (quand le déficit écologique et social est au plus haut niveau), la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (quand les dérives inégalitaires et inévitables du management des plus hautes hiérarchies, rémunérations, pratiques à l'encontre de l'éthique élémentaire sont encore monnaies courantes...). Il est souvent plus facile d'inventer le nom de la molécule ou du médicament que de trouver le remède.

La meilleure preuve de management passe par l'adéquation de ses mots dans ses actes et donc par l'exemple et le témoignage.

C'est de cette liberté dont nous devons faire l'exercice en tant que chef d'entreprise. De cette liberté d'entreprendre doit émerger une liberté d'innover dans le domaine social, de sortir des sentiers battus d'un management de finalité unique et profitable excluant la diversité des moyens et le profit relationnel des personnes dans le fonctionnement de l'entreprise. Parce qu'entreprendre est un acte de liberté et de création, il convient de le décliner dans sa gestion humaine et sociale.

L'économie de communion est à ce titre un modèle du genre même si 800 entreprises dans 30 pays ont encore à faire tache d'huile. Elle pratique dans les faits ce fraternalisme que j'évoque. Il faut néanmoins avoir à l'esprit que la force de conviction passe dans le monde des entrepreneurs, le plus souvent par le pragmatisme et le témoignage concret de la réussite, quelle qu'elle soit. « L'intuition prophétique » peut faire peur ou passer pour de l'ésotérisme managérial (pour reprendre l'intitulé du Colloque de Sao Paulo en mai dernier).

Nous sommes dans un monde qui se gargarise de chiffres et d'assertions contradictoires où tout un chacun a du mal à y trouver sa vérité. La Foi est un atout pour le discernement qui nous est nécessaire dans et pour un management équitable, juste et conscient de la primauté de la personne sur tout autre finalité.

D'ailleurs, la crise que nous traversons et particulièrement celle du capitalisme sauvage ne va-t-elle pas nous imposer par d'autres moyens que le discernement, l'obligation de prendre en compte cet homme que nous ne devons plus associer à une « ressource » aussi humaine soit-elle ou une variable d'ajustement économique.

Notre mouvement a dans ces différents leitmotivs celui du respect de la dignité des hommes, de l'homme et de tout l'homme.

Appelons de nos vœux que l'intuition prophétique de Sao Paulo soit ce qu'un père bénédictin m'avait expliqué un jour sur notre mouvement à savoir, de l'utopie réaliste, oxymore qui nous rappelle que l'utopie n'est pas une chose impossible, infaisable ou irréaliste mais plutôt quelque chose qui ne s'est pas encore produit. Ainsi, la bande dessinée du créateur Hergé « On a marché sur la lune » parue en 1953 était utopique et a pourtant vu sa réalité s'accomplir en juillet 1969 lorsque Neil Armstrong a réellement fait ce fameux petit pas pour l'homme et grand pas pour l'humanité. Méfions-nous des récupérations et des artifices de la communication et tenons-nous en à la confiance en nous comme en l'autre nous même : ce frère humain que l'on a du mal à écouter et avec qui nous avons presque tout à partager.