

**ANOUK GREVIN**

LEMNA, Université de Nantes



# Le don comme culture organisationnelle

## Étude d'entreprises engagées pour une « économie de communion »

*En vue d'étudier les pratiques managériales influencées par des convictions religieuses, l'auteur<sup>1</sup> s'intéresse à des entreprises appartenant à un réseau d'inspiration catholique se réclamant d'une « culture du don », qu'il analyse sous l'angle de la culture organisationnelle. En s'appuyant sur les pratiques mises en œuvre et ce que les salariés en perçoivent dans sept entreprises de sept pays, il met en évidence la manière dont le don, principe et finalité de ces organisations, influence leur mode de management. La variable clé qui apparaît ici est une anthropologie commune à ces entreprises. L'auteur souligne ainsi comment la relation entre religion et management est une relation de réciprocité féconde.*

DOI: [10.3166/rfg.2019.00335](https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00335) © 2019 Lavoisier

1. L'auteur tient à remercier les collègues et étudiants ayant participé aux études de terrains des cas mobilisées dans cet article (Giuseppe Argiolas et Éric Buarque pour les cas Doityourself et Fluid, Maxime Foltier, Fabien Cognaud et Elena Lasida pour le cas Beton, Maxime Foltier pour le cas Clean-Up), les dirigeants des entreprises concernées et les salariés interviewés pour leur confiance, ainsi que les rédacteurs invités du dossier et les évaluateurs pour leurs conseils ayant contribué à l'amélioration de l'article.

**N**ous proposons de prendre pour objet dans cette étude des entreprises dont le dirigeant se réfère explicitement à des sources religieuses, catholiques en l'occurrence. La recherche vise à identifier en quoi les pratiques que les dirigeants développent sous l'influence de la pensée sociale chrétienne peuvent apporter un éclairage pertinent pour les sciences de gestion aujourd'hui. L'exemple choisi est intéressant à double titre : les pratiques managériales que nous analysons, développées sous l'influence des convictions religieuses des dirigeants, ont contribué en retour à enrichir la doctrine catholique sur l'entreprise, qui est venue ensuite interroger d'autres entreprises sur la place du don dans l'économie. Cela permet dès lors d'analyser les mécanismes d'enrichissements mutuels entre des valeurs culturelles, une doctrine qui s'en inspire pour concevoir des principes, l'appropriation que s'en font des dirigeants et, enfin, la mise en œuvre qui en découle dans le fonctionnement organisationnel et la pratique managériale.

Ainsi, dans le corpus de la doctrine sociale catholique qui se forme progressivement depuis plus d'un siècle, est venu s'ajouter en 2009 un nouvel élément jusque-là peu présent dans les documents qui le constituent : la place du don et de la gratuité dans l'économie. Chercheurs et praticiens ont alors commencé à s'interroger sur cette perspective et ce qu'elle ouvrait pour la réflexion et pour la pratique en management (Geneste et Monnoyer, 2014) et se sont penchés sur les expériences qui s'y référaient déjà, comme le réseau de l'« Économie de communion » (ÉdeC) (Collaud *et al.*, 2015) qui constitue notre terrain.

Ce réseau rassemble environ un millier d'entreprises de différents pays qui veulent

contribuer à résoudre le problème de la pauvreté et des inégalités en diffusant une « culture du don ». Nous nous appuyons ici sur l'analyse de sept cas d'entreprises appartenant au réseau ÉdeC, de sept pays différents (France, Belgique, Italie, Argentine, Paraguay, Philippines, Corée du Sud) et comptant de 17 à 900 salariés, étudiés selon une approche qualitative dans le cadre d'un programme de recherche sur le rôle des dynamiques de don dans les organisations. Nous analysons de quelles manières les convictions des dirigeants de ces entreprises se traduisent en une culture organisationnelle spécifique. Nous nous appuyons pour cela sur les approches développées par E. Schein (1984) et par M. Thévenet (2015), qui proposent notamment une méthodologie de « mise en évidence de la culture » d'entreprise (Thévenet, 2015, p. 54). Autrement dit, nous cherchons à identifier si les valeurs déclarées, inspirées des convictions religieuses des dirigeants, correspondent aux valeurs opérantes, celles qui se traduisent tant dans les artefacts que dans les principes sous-jacents aux décisions et aux pratiques managériales. Nous le faisons à la fois en collectant des pratiques effectivement observées, représentatives de la « culture du don » proclamée, mais aussi par une analyse des perceptions des salariés quant à leur entreprise et à ses modes de management. Nous cherchons ainsi à vérifier quelles sont les « hypothèses de culture » à l'œuvre dans ces organisations et les mettons ensuite en rapport dans la discussion avec les principes de la pensée sociale chrétienne.

La dimension internationale de cette recherche, réalisée dans sept pays différents, permet également de se concentrer véritablement sur la culture organisationnelle,

indépendamment des cultures nationales particulières dans lesquelles s'inscrivent les entreprises étudiées. Il est alors possible d'analyser plus directement l'effet de l'ancrage religieux des dirigeants sur les pratiques de management.

La question de recherche qui guide l'étude des sept cas sera donc la suivante : comment se traduit dans les pratiques un management inspiré de la logique du don ? Peut-on véritablement parler de « culture du don » au sens d'une culture organisationnelle propre à ces entreprises ?

Dans la première partie de cet article, nous présentons pourquoi nous proposons de considérer la religion comme une culture organisationnelle et exposons la grille d'analyse à partir de laquelle nous analysons les cas étudiés, à savoir les approches proposées par E. Schein (1984) et par M. Thévenet (2015). Nous présentons dans un deuxième temps les entreprises étudiées ainsi que leurs dirigeants et les données collectées pour chacune. Dans la troisième partie, nous exposons les principaux résultats de la recherche afin de mettre en évidence d'une part, les pratiques managériales identifiables visant à mettre en œuvre la logique du don, et d'autre part, comment les salariés perçoivent le don dans l'organisation et se sont appropriés cette finalité et ce principe de fonctionnement. Nous analysons également le cas de deux des entreprises qui ont travaillé explicitement sur le registre de la culture. Enfin, dans une dernière partie nous discutons le type de management mis en œuvre et la manière dont la culture s'enracine dans une anthropologie particulière et s'exprime dans les micro-pratiques de gestion et dans les outils. Nous soulignons plus largement le lien de réciprocité entre management et religion.

## I – REVUE DE LITTÉRATURE

### 1. La religion comme culture organisationnelle

Les théories du management face aux questions religieuses sont parfois aussi démunies que « la poule devant le couteau », constate M. Thévenet (2011). Pourtant, affirme-t-il, c'est bien « une question qui s'impose à l'entreprise » (p. 32), à la fois parce que les salariés la posent à leurs dirigeants et managers par leur demande de prise en compte de leurs convictions religieuses par l'organisation, souvent parce que ce sont les consommateurs qui incitent par leurs préférences l'entreprise à en tenir compte, notamment en marketing et en finance, parfois parce que ce sont les dirigeants ou les consultants qui les conseillent qui tentent de se saisir de pratiques spirituelles à des fins de performance.

La prise en compte de la dimension religieuse est aussi pertinente pour le management, continue M. Thévenet, parce que tout ce qui touche aux comportements humains intéresse le management. Il s'agit de reconnaître que la religion est susceptible d'influer sur le bien-être de la personne et donc sur sa performance, sur le sens qu'elle donne à son action et de contribuer à construire la communauté.

Enfin, et c'est peut-être là à notre avis la contribution la plus stimulante soulevée par M. Thévenet (2011), la confrontation du management à la pensée des religions conduit à interroger les fondements anthropologiques sous-jacents et à chercher à reconnaître les principes et valeurs influençant nécessairement toute théorie ou pratique. Cela conduit à élargir la réflexion en s'ouvrant sur d'autres modes de compréhension de l'action humaine et

finalement à revisiter les pratiques pour les réaligner régulièrement avec les principes implicitement ou explicitement défendus. Les sciences de gestion souffrent régulièrement d'une réflexion trop limitée sur les fondements anthropologiques sous-jacents aux théories mobilisées (Ghoshal, 2005). Elles gagneraient à élargir leur réflexion à d'autres modes de compréhension de l'action humaine. Pour aller au-delà des apports des disciplines voisines les plus couramment fréquentées en gestion, il ne faut pas hésiter à explorer avec d'autres perspectives les dynamiques humaines et organisationnelles. La réflexion et les expériences des religions dans le champ du management peuvent en donner l'occasion.

Nous nous intéressons ici spécifiquement au cas d'entrepreneurs chrétiens de confession catholique. Il convient de noter que, bien que nombre de dirigeants catholiques reconnaissent mal maîtriser l'enseignement social chrétien et seraient bien en peine de l'exposer de manière articulée, ils héritent par leur fréquentation de la tradition chrétienne d'un « idéal catholique de management et de GRH » (Castro, 2002) reposant sur tout un corpus communément appelé dans le monde catholique « doctrine sociale de l'Église » (DSE) ou enseignement social chrétien et qui forge « l'éthos » auquel ils se réfèrent.

Ce corpus se présente comme un ensemble de textes produits depuis 1891 par la hiérarchie de l'Église catholique et portant sur les questions sociales, eux-mêmes s'appuyant sur les textes bibliques et sur la longue réflexion de la tradition de l'Église au cours des siècles. Au sein de ce corpus, un document occupe une place particulière : il s'agit du « Compendium de la doctrine sociale de l'Église » produit en 2005 par le Conseil pontifical Justice et Paix à la

demande du Pape Jean-Paul II qui souhaitait offrir une synthèse autorisée, complète et systématique de la DSE (CPJP, 2005). Ce Compendium expose notamment les grands principes sur lesquels repose toute la DSE : une approche personnaliste fondée sur la primauté de la dignité de la personne humaine, le principe du bien commun comme finalité de toute institution, le principe de la destination universelle des biens impliquant également l'option préférentielle pour les pauvres, le principe de subsidiarité, la participation et le principe de solidarité. Ces principes sont articulés entre eux et indissociables.

À ces principes « permanents » au caractère « général et fondamental », (CPJP, 2005, n° 160-161), se sont ajoutés par la suite d'autres concepts comme celui, introduit dans la lettre encyclique *Caritas in Veritate* (Benoît XVI, 2009), de la place de « la logique du don et du principe de gratuité » dans l'activité économique, qui interpella beaucoup d'entrepreneurs chrétiens et au-delà (Gomez, 2009).

Nous abordons ce corpus en tant qu'« éthos » servant de référence (Castro, 2002) aux entrepreneurs faisant l'objet de l'étude et dont nous analysons les pratiques. Notre hypothèse est qu'il constitue un socle de valeurs susceptible de se traduire dans des pratiques identifiables.

Une caractéristique de ce corpus est qu'il constitue non seulement le fruit d'une réflexion développée sur plusieurs siècles au contact de différentes aires culturelles, mais qu'il est aussi un recueil des principes et des bonnes pratiques expérimentées dans différents pays du monde, que l'Église catholique reconnaît comme conformes à sa foi et diffuse ainsi « à tous les hommes de bonne volonté », sous la forme d'une

réflexion articulée sur le monde qui l'entoure. Il s'agit d'une manière de nourrir la réflexion, de stimuler la créativité et de diffuser l'innovation que l'Église catholique utilise depuis des siècles (Vaujany (de), 2007). La relation entre les expérimentations réalisées par les entrepreneurs catholiques et la DSE serait donc double : les entrepreneurs se nourrissent des principes de ce corpus et s'en inspirent dans leurs pratiques, et en même temps ils en sont aussi potentiellement la source lorsque des chercheurs font remonter leurs pratiques innovantes dans les cercles d'experts en charge de la rédaction des documents pontificaux. En ce sens, il se présente comme une « culture », si l'on retient la définition proposée par E. Schein : « la culture organisationnelle est la structure [*pattern*] des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre » (Schein, 1984, p. 3).

La culture organisationnelle correspond à un niveau sous-jacent de principes qui structurent les comportements et qui s'expriment dans des valeurs et des artefacts (Schein, 1996). La doctrine sociale catholique se présente effectivement comme un ensemble de valeurs et de principes structurants censé se traduire par des comportements et des pratiques cohérents avec ces principes. C'est ce que nous nous proposons d'étudier à travers le cas d'entreprises se réclamant explicitement d'une culture

inspirée des principes de l'enseignement social chrétien. Notre objectif sera de vérifier si l'inspiration religieuse dont se réclament les dirigeants de ces entreprises se traduit effectivement dans des pratiques caractéristiques et finalement dans une culture organisationnelle qui les reflète.

La culture d'entreprise a été un concept à la mode dans les années 1980 (Thévenet, 2015) et, même s'il connaît un déclin provisoire (Thévenet, 2010), on peut considérer qu'il en reste de nombreuses traces dans les modes managériales plus récentes, invitant à définir le « pourquoi » ou la raison d'être de l'entreprise (Getz et Carney, 2013 ; Laloux, 2015). La culture est conçue comme l'ensemble des représentations communes permettant d'agir de façon cohérente et coordonnée (Urasadettan *et al.*, 2018). Elle se traduit par une mission, des valeurs et par la mise en place de rites et de symboles qui tentent d'inscrire dans les pratiques les valeurs choisies.

Ces approches se situent dans la perspective de la culture conçue comme une variable de l'organisation sur laquelle on peut agir, plutôt que dans celles considérant la culture comme métaphore de l'organisation, autrement dit affirmant que l'organisation *est* une culture que l'on peut étudier comme toute société humaine en « anthropologue » (Smircich, 1983). Nous ne retraçons pas ici l'ensemble des travaux sur le concept de culture organisationnelle. Nous nous contentons de mobiliser certains d'entre eux comme grille d'analyse à la fois conceptuelle et méthodologique pour étudier les entreprises choisies et mettre en évidence les principes sous-jacents gouvernant leurs pratiques.

Nous proposons ici de nous intéresser à un réseau d'entrepreneurs qui précisément se

réclament d'une « culture du don » puisée dans leurs convictions religieuses et cherchent à la traduire en pratiques dans leur entreprise. Ce réseau appelé « Économie de communion » (ÉdeC) a été initié par une figure spirituelle catholique italienne renommée, Chiara Lubich, fondatrice d'un mouvement chrétien répandu dans 180 pays (Gold, 2010). Le réseau ÉdeC compte actuellement environ un millier d'entrepreneurs dans près de 50 pays, pour la plupart des TPE et PME, qui désirent contribuer par leur activité à une économie plus juste et plus fraternelle et s'engagent personnellement dans la lutte contre la pauvreté à la fois par l'inclusion productive, en offrant du travail à des personnes en situation de vulnérabilité, et par la destination de leurs bénéfices à des actions de solidarité et à la formation d'une « culture du don ».

La manière dont les entrepreneurs engagés dans ce réseau mettent en pratique les principes de l'ÉdeC est cependant très diverse (Gallagher et Buckeye, 2014 ; Bruni et Grevin, 2016). Certains d'entre eux prennent très au sérieux la mise en commun des bénéfices au profit des plus pauvres et de la formation à une culture du don, d'autres s'engagent directement dans la lutte contre la pauvreté, d'autres encore s'emploient avant tout à mettre en cohérence leurs pratiques avec la finalité proposée pour faire de leur entreprise un « instrument de communion ». En nous appuyant sur une étude qualitative multi-cas réalisée dans sept de ces entreprises, de sept pays différents, nous visons à répondre à la question de recherche suivante : comment se traduit dans les pratiques un management inspiré de la logique du don ? Peut-on véritablement parler de « culture du don » au sens d'une culture organisationnelle propre à ces entreprises ?

## 2. Analyser la culture organisationnelle

À la manière de l'étude de G. Hofstede *et al.*, nous cherchons à mettre en évidence dans quelle mesure les valeurs portées par les dirigeants des organisations étudiées sont partagées par l'ensemble des salariés et se traduisent en pratiques communes (Hofstede *et al.*, 1990). À la différence de celle de G. Hofstede, l'approche adoptée ici sera uniquement qualitative, d'inspiration ethnographique.

Parmi les travaux sur le sujet, nous nous inspirons à la fois de l'approche, largement répandue, d'E. Schein (1984) et de celle proposée par M. Thévenet (2015), qui tous deux ont fait un véritable travail d'opérationnalisation du concept de culture et ont proposé une méthodologie permettant d'explicitier les traits de culture d'une organisation.

L'apport probablement le plus important d'E. Schein à l'étude de la culture organisationnelle, outre le travail de définition qu'il en a fait, est notamment d'avoir identifié les différents niveaux auxquels agit la culture : celui des artefacts, celui des valeurs, celui des principes sous-jacents. La culture d'entreprise est en effet trop souvent réduite aux valeurs proclamées par les dirigeants. Il est plus difficile mais beaucoup plus riche de repérer les valeurs opérantes véhiculées par les outils et systèmes de gestion, au-delà des seuls rites et symboles. Il est souvent plus délicat encore de décrypter les principes sous-jacents au fondement des pratiques et des outils. E. Schein invite notamment à repérer les hypothèses implicites autour desquelles se forment les paradigmes culturels. Ceux-ci concernent notamment le type de relation que l'organisation entretient avec son

environnement, sa conception de la nature de la réalité et de la vérité, sa vision de la nature humaine et de l'activité, ainsi que sa conception des relations humaines (Schein, 1984).

Dans une démarche très pédagogique, M. Thévenet propose une méthodologie permettant de « mettre en évidence la culture » organisationnelle à partir des « empreintes » que l'on peut identifier et qui permettent de construire des « hypothèses de culture » à valider ensuite avec les faits (2015). Il invite à collecter cinq catégories d'information permettant d'élaborer ensuite ces hypothèses :

- des informations sur les fondateurs et les circonstances de la fondation (le contexte, le challenge initial, les principes fondateurs) ;
- des renseignements sur l'histoire de l'organisation, afin notamment de dégager les grandes phases et logiques d'évolution ;
- des données permettant de caractériser le métier, du point de vue du produit ou de l'activité, des savoir-faire et des façons de faire ;
- des indications sur les valeurs, et en particulier, au-delà des valeurs déclarées, sur les valeurs opérantes telles qu'on peut les percevoir par exemple à travers les systèmes de choix et les systèmes d'évaluation ;
- des éléments sur les signes et les symboles, rites, langages, discours, codes de comportements, petites histoires, signes de différenciation statutaire, etc.

Il s'agit ensuite d'analyser les données collectées afin de dégager des catégories récurrentes, touchant notamment à la conception de l'activité (la raison d'être de l'organisation), de la personne (vision

anthropologique sous-jacente) et des relations avec l'environnement, permettant de construire puis de valider des hypothèses de culture constituant un ensemble non limitatif de références partagées et construites tout au long de l'histoire (Thévenet, 2015). Notons que M. Thévenet suggère qu'une méthode plus rapide est envisageable à partir de l'analyse des systèmes d'évaluation des personnes et de l'activité, qui peuvent être considérés comme illustratifs de références structurantes (*ibid.*, p. 79).

## II – ÉTUDE MULTI-CAS : SEPT ENTREPRISES ENGAGÉES POUR UNE « ÉCONOMIE DE COMMUNION »

Présentons tout d'abord les entreprises en esquissant une brève histoire des dirigeants actuels<sup>2</sup>.

Yves rejoint dans les années 1980 le cabinet d'assurances de son père, Assure, et lui succède avec un ami associé. Ensemble ils développent l'entreprise qui devient une des plus importantes agences en France de la Compagnie d'assurances dont ils font partie. Vingt ans plus tard, alors qu'Yves vient de se convertir à la foi chrétienne, un troisième associé les rejoint, partageant les mêmes convictions. Ils signent ensemble un pacte dans lequel ils s'engagent à diriger leur entreprise en cohérence avec leur foi chrétienne. Yves entre peu après dans le réseau ÉdeC. Dans ses temps libres, il soutient bénévolement un foyer d'accueil pour des personnes blessées de la vie, dont il devient le président. Le cabinet compte 17 salariés au moment de l'étude (en 2015).

2. Les noms des entreprises et des personnes ont été anonymisés.

---

MÉTHODOLOGIE

---

La recherche naît d'une exploration menée dans le réseau d'entreprises ÉdeC. L'objectif est d'identifier comment se traduit en termes de pratiques managériales la logique du don dont ces entrepreneurs s'inspirent et qu'ils prétendent vouloir mettre en œuvre. Dans ce but, l'auteur réalise depuis près de 10 ans des observations participantes lors des activités du réseau aux niveaux local, national et international. Il y a 4 ans, il a été invité à rejoindre en tant qu'expert le comité international en charge de la coordination des activités du réseau, ce qui a lui donné l'occasion de rencontrer un grand nombre d'entrepreneurs de différents pays et de visiter jusqu'à présent une quarantaine d'entreprises engagées dans cette expérience. Il débute progressivement des études de cas dans plusieurs entreprises (souvent en collaboration avec des collègues ou étudiants) afin d'appréhender les pratiques à partir de ce que les salariés en perçoivent et non pas seulement des discours des dirigeants. L'objectif est de comprendre, selon une approche inductive et dans une posture interprétative, la manière dont les acteurs décrivent et perçoivent les pratiques mises en œuvre dans ces entreprises.

Il s'agit ici d'une analyse multi-cas. Nous mobilisons 7 cas de PME de 7 pays différents, étudiés selon une approche qualitative. Les outils de collecte de données combinent entretiens individuels compréhensifs, observation et analyse documentaire (cf. [tableau 1](#)). Dans certaines de ces entreprises, une recherche-intervention est en cours sur une durée plus longue.

---

Max crée il y a 25 ans Doityourself, une entreprise belge proposant aux particuliers les matériaux et conseils pour installer eux-mêmes dans leur maison les équipements domestiques habituellement confiés aux professionnels : chauffage, plomberie, électricité, etc. L'entreprise se développe très vite. Elle compte 70 salariés au moment de l'enquête (en 2016) et dépasse aujourd'hui la centaine. Il s'inscrit dès le départ dans le projet porté par l'ÉdeC et partage, à travers le réseau, une part importante de ses bénéfices. Il soutient plusieurs entrepreneurs de pays en développement dans leur projet de création d'entreprise, parfois en s'associant directement à eux.

Marco, alors jeune diplômé en comptabilité, rejoint en 1980 l'entreprise Fluid qui revend

sur le marché italien des consommables et des machines pour l'industrie mécanique. Il y entre grâce à des amis qui partagent le même engagement chrétien que lui, que le fondateur avait également choisis pour cette raison. Ils deviennent associés et Marco prend progressivement la direction quand le fondateur, déjà âgé, se retire. Lorsqu'ils apprennent la naissance du projet de l'ÉdeC en 1991, ils décident d'y rattacher l'entreprise et inscrivent dans leur statut l'engagement à distribuer 10 % des résultats bruts annuels pour des actions de solidarité. L'entreprise compte environ 70 salariés au moment de l'étude (2016-2018).

Juan crée il y a une quinzaine d'années Beton, une entreprise argentine de distribution de matériaux de construction, avec le



**Tableau 1** – Récapitulatif des entreprises et des données recueillies

Nom de l'entreprise	Pays	Taille (nb. salariés)	Secteur	Données collectées
Assure	France	17	Cabinet d'assurance	2015 : 8 entretiens, 2 restitutions
Doityourself	Belgique	100	Équipements domestiques	2016 : 15 entretiens, 1 restitution
Fluid	Italie	70	Produits pour la mécanique	2016 : 14 entretiens, 1 restitution 2018 : 20 entretiens, 1 restitution
Beton	Argentine	35	Matériaux de construction	– 2017 : 12 entretiens, 3 mois d'observation, 3 restitutions – 2018 : 33 entretiens, 6 mois d'observation, 1 restitution – 2019 : 14 entretiens, observations, séminaire d'évaluation de l'utilité sociale
Clean-Up	Paraguay	900	Services nettoyage entreprises	– 2017 : 12 entretiens, 1 mois d'observation, 1 restitution – 2019 : 11 entretiens, observations, docs
Banco	Philippines	37	Banque	– 2016 : 6 entretiens, 1 observation – 2019 : 19 entretiens, 1 observation, docs (étude impact social, diagnostic int.)
Pang	Corée	400	Boulangerie-pâtisserie	2019 : 21 entretiens

projet de contribuer au projet de l'ÉdeC. Il décide que 100 % des bénéficiaires non réinvestis dans l'entreprise (il réinvestit environ un tiers pour le développement de l'activité) devront servir des projets dans l'esprit de l'ÉdeC, soit directement à travers des projets de développement dans sa région ou dans les bidonvilles environnants, soit en soutenant la création d'autres entreprises dans le même esprit. Entrepreneur dans l'âme, il est aujourd'hui associé de cinq

autres entreprises, de l'élevage de chèvres à la construction de catamarans, toutes inscrites dans la perspective de l'ÉdeC.

Lorsque Cristina, cadre supérieur dans une grande banque au Paraguay, entre en contact avec l'ÉdeC il y a 25 ans, elle décide de fonder une entreprise au service des plus pauvres. Elle démarre elle-même l'activité de ménage dans les multinationales de la capitale. Elle embauche exclusivement des femmes issues des bidonvilles qui

n'auraient aucune chance d'accéder à l'emploi et choisit de les déclarer malgré une législation extrêmement défavorable et leur offre de nombreuses aides sociales. Avec 900 salariés en 2019, l'entreprise Clean-Up est aujourd'hui le plus gros acteur du secteur dans le pays.

Trisha et son mari Christian avaient hérité d'une petite banque rurale familiale très locale, Banco. Lorsqu'ils entendent parler du projet de l'ÉdeC, ils décident de développer Banco et de l'orienter vers le service des plus pauvres et le soutien des micro-activités de subsistance. Ils débutent également une activité de microcrédit. C'est aujourd'hui une importante banque de développement des Philippines, employant 370 salariés, spécialisée dans la microfinance et les TPE.

Fuyant la Corée du Nord, reconnaissants d'avoir survécu par miracle, lorsque les parents de François reçurent à leur arrivée en Corée du Sud un sac de farine, ils promirent que toute leur vie, ils feraient du pain pour les plus pauvres. Depuis ce jour de 1956, la boulangerie Pang distribue chaque jour aux plus démunis la totalité de la production qui n'a pas été vendue dans la journée. L'entreprise, aujourd'hui dirigée par François et son épouse Amélie avec deux de leurs enfants, compte désormais 400 salariés répartis dans 10 boutiques, 4 restaurants et 1 service traiteur, et ceci exclusivement dans leur ville d'origine pour contribuer à son développement.

### **III – LE DON COMME PRINCIPE ET FINALITÉ DE L'ORGANISATION**

À partir des différentes études de cas réalisées dans des contextes et selon des

modalités très différentes, nous avons cherché à extraire d'une part, les pratiques clairement identifiables à travers lesquelles les dirigeants expriment leur adhésion à une « culture du don », d'autre part, la manière dont leurs salariés repèrent des pratiques témoignant selon eux des valeurs de leurs dirigeants.

#### **1. Les pratiques des dirigeants**

Les dirigeants de ces sept entreprises ont en commun de vouloir contribuer par leur activité à lutter contre la misère et à faire exister une économie fondée sur la logique du don et de la gratuité. Ils le réalisent dans la pratique selon des modalités diverses, liées à leur histoire, leur contexte, leur activité :

- Par le don de bénéfices à travers le réseau ÉdeC, finançant des projets de développement ainsi que des actions ponctuelles d'assistance en situation d'urgence et des aides temporaires pour l'éducation, le logement et l'alimentation de familles en grande vulnérabilité (Doityourself, Fluid, Beton, Banco, Pang) ;
- Par le financement en direct de projets de développement choisis, dans leur pays ou dans des pays « du Sud », avec lesquels ils entretiennent des relations étroites et que souvent ils accompagnent dans la durée (Doityourself, Fluid, Assure) ;
- Par des investissements (et souvent un accompagnement régulier) dans des entreprises d'ÉdeC locales (Beton) ou d'autres pays (du Sud ou de l'Europe de l'Est, Doityourself) en vue de créer des emplois et de développer l'entrepreneuriat social ;
- Par une collaboration active avec d'autres réseaux (locaux ou internationaux) susceptibles de promouvoir le développement des

zones les plus pauvres du territoire (Beton, Assure) ;

– Par un soutien économique et humain à des personnes en difficulté avec lesquelles ils sont en contact, en vue de les réinsérer dans la société (Assure, Fluid, Beton, Banco) ;

– Par l'embauche de personnes en situation de vulnérabilité et peu qualifiées ou porteuses de handicap dans leur entreprise (Clean-Up, Beton, Banco, Fluid, Pang) ;

– Par l'offre de conditions de travail particulièrement favorables à leurs salariés, de programmes d'aides au logement, d'accès aux soins, d'éducation des enfants, de soutien à la création d'entreprise... (Clean-Up, Beton, Banco, Pang) ou le choix de formes de management leur accordant une grande autonomie et confiance (Assure, Beton) ;

– Par un soutien économique et une implication personnelle dans des sessions de formation à destination des jeunes organisées par le réseau ÉdeC en vue de promouvoir une culture du don et l'entrepreneuriat social (Beton, Banco, Doityourself, Pang).

La manière de donner se veut aussi spécifique, afin de se distancier avec le modèle de la philanthropie et développer des pratiques de don qui créent une « communion », autrement dit une réciprocité entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent. À titre d'exemple, l'étude des relations de l'entreprise Beton avec ses parties prenantes externes a mis en évidence un mode de fonctionnement typique de l'entreprise, également identifiable dans les autres organisations avec lesquelles le dirigeant Juan collabore ou qu'il accompagne, selon les principes suivants :

– La relation comme première ressource mobilisée et offerte, l'argent uniquement

comme ultime recours : offrir un regard et une écoute qui redonnent confiance et génèrent de nouvelles ressources, des connexions qui ouvrent des portes, l'inclusion dans une communauté.

– La condition de la réciprocité : faire en sorte que le don permette une démultiplication des effets par le jeu de la réciprocité (qui reçoit de l'aide s'engage à en aider d'autres à son tour).

– Privilégier l'inclusion, les investissements en tant qu'associé ou les prêts, plutôt que les aides, pour préserver la dignité de qui reçoit et développer une relation de réciprocité.

– Ne jamais faire *pour* mais *avec* les personnes concernées et toujours avec d'autres, afin d'éviter d'apparaître comme un bienfaiteur avec lequel s'établiraient des relations de dépendance ou d'assistanat. Aucune communication sur ce qui est fait pour ne pas s'en attribuer le résultat.

– Impliquer chaque fois que possible des institutions locales et d'autres organisations pour avoir progressivement un impact sur le modèle économique lui-même.

## 2. Les valeurs opérantes et les principes sous-jacents identifiés par les salariés

Voyons à présent comment les salariés identifient les valeurs opérantes et les principes sous-jacents à partir des comportements de leurs dirigeants et des pratiques auxquelles ils sont confrontés.

Deux seulement des sept entreprises ont explicitement travaillé sur leurs valeurs. Chez Banco et Pang, comme nous le verrons plus loin, les valeurs sont désormais tellement partagées que tous les salariés les citent spontanément et savent dire comment elles sont mises en pratiques. En revanche, chez Assure, Doityourself, Fluid,

**Tableau 2** – Récapitulatif des catégories de codage ayant émergé de l'analyse des entretiens

<b>Assure</b>	<b>Doityourself</b>	<b>Fluid</b>	<b>Beton</b>	<b>Clean-Up</b>
Autonomie Responsabilité Confiance Subsidiarité Travail d'équipe Règles claires Droit à l'erreur Dialogue Écoute Considération	Possibilité de grandir Confiance Seconde chance Famille, amitié Écoute, ouverture Collégialité Honnêteté Sobriété et détachement des dirigeants	Sérénité Attention aux personnes Famille Travail d'équipe <i>Leadership</i> humble Collégialité Ouverture	Conditions de travail +++ Possibilité d'apprendre Centré travail Aide mutuelle <i>Empowerment</i> Pas hiérarchique Dialogue Humain Communauté Égalité Confiance	Salaires et conditions de travail +++ Aide personnelle Bien-être Possibilité d'apprendre Soutien des cadres Grande famille Ouverture Salariés responsables

Beton et Clean-Up, il n'y a pas eu de travail explicite sur les valeurs. Cela nous permet, en l'absence de discours officiel sur le sujet qui influencerait les réponses, d'explorer la manière dont les salariés perçoivent les valeurs opérantes.

Commençons donc par ces cinq cas, avant de nous intéresser aux deux autres. Il apparaissait clairement lors des entretiens réalisés que les salariés questionnés dans ces cinq entreprises tentaient de reconstruire eux-mêmes sur le moment les valeurs de leur entreprise à partir de leur expérience et des pratiques managériales auxquelles ils sont confrontés, sans l'appui d'un discours officiel à disposition. Ils livraient donc leur propre analyse de la culture organisationnelle à partir de leur expérience. Précisons que la notion de culture n'était pas explicitement abordée en entretien<sup>3</sup>.

Le codage des retranscriptions d'entretiens, réalisé par des personnes différentes selon les études<sup>4</sup>, a fait ressortir les principales catégories suivantes, étonnamment similaires d'une entreprise à l'autre (tableau 2).

Entrons un peu plus dans la manière dont les salariés décrivent les pratiques et les interprètent.

Les salariés de ces entreprises reconnaissent très largement un mode de management bienveillant fondé sur l'écoute et l'ouverture, l'autonomie et la confiance, qui leur donne la possibilité d'apprendre et de grandir, ainsi qu'un climat familial, différent de ce qu'ils ont pu connaître ailleurs. « La manière dont on peut parler avec nos patrons, l'entreprise est comme une famille d'une certaine manière. Cette manière amicale de parler les uns aux autres, pas d'une manière autoritaire. » (salarié, Doityourself).

3. Sauf chez Clean-Up, le dernier cas réalisé, où d'ailleurs le plus souvent la notion de culture n'évoquait rien aux salariés.

4. Le codage des entretiens des salariés de Doityourself et Fluid a été réalisé par Éric Buarque, un doctorant brésilien, celui de Beton et Clean-Up par Maxime Foltier, un étudiant français, celui d'Assure par l'auteur de cet article.

« La relation est basée sur la confiance, des plus jeunes à ceux qui sont ici depuis très longtemps. Tu dois tout de suite faire que la personne se sente à son aise et lui donner la possibilité de grandir. » (salarié, Fluid).

« La manière de traiter les employés diffère beaucoup de n'importe quelle autre entreprise, parce que c'est beaucoup plus proche, peut-être beaucoup plus sincère. Parce que ce n'est pas une formalité qu'on se préoccupe des autres. » (salarié, Beton).

Le mode de fonctionnement caractéristique des entreprises étudiées semble intégré par les salariés et se transmet aux nouveaux arrivants.

« Quand vous entrez dans l'entreprise, vous voyez l'atmosphère, vous voyez vos collègues parler les uns aux autres et vous faites la même chose. » (salarié, Doityourself).

« En voyant l'attitude des collègues... le style de vie de cette entreprise devient contagieux et ils transmettent ces principes eux-aussi (...) dans les actions, la manière de traiter nos clients, nos fournisseurs... » (salarié, Beton).

Ils décrivent une mode de fonctionnement largement participatif. Ils sentent une grande confiance de la part des dirigeants, la possibilité de prendre des initiatives et d'exprimer leur avis librement.

« Il y a toujours eu l'autorité, mais ils n'ont jamais, d'une manière générale, exercé de pouvoir. Vous n'êtes pas d'accord, il suffit de le dire et c'est toujours dans le consensus. J'ai toujours admiré, ils ont toujours anticipé et quand ils nous parlaient d'un projet, c'était pas de la manipulation, c'était tellement fait dans la concertation, expliqué, argumenté, qu'à la fin, de toute façon, tout le monde était d'accord, allait dans la même direction. C'est quand même exceptionnel. (...) et ça je trouve ça quand même fort.

Pour l'avoir vu vivre tant d'années et l'avoir utilisé (...), c'est quand même une méthode qui marche bien. » (salarié, Assure).

Dans certains cas, on pourrait même parler d'organisation subsidiaire, même si aucun des dirigeants n'a employé spontanément ce mot. C'est le cas de Beton, depuis que le dirigeant a décidé de consacrer 50 % de son temps aux projets du réseau ÉdeC qu'il soutient avec les bénéficiaires de l'entreprise, confiant du même coup la quasi-totalité des responsabilités opérationnelles à ses collaborateurs. Depuis, le collectif s'auto-organise spontanément en fonction des besoins des uns et des autres ou au gré des embauches. Se développe ainsi une forte flexibilité et polyvalence, dans la plus grande autonomie.

« Elle nous a demandé si elle pouvait travailler moins d'heures, et là aussi on lui a donné la possibilité. Je pense que c'est ce que cette entreprise a de différent, qu'elle met la personne en premier et le travail au service des salariés. » (salarié, Beton).

On trouve aussi une forme de subsidiarité dans l'entreprise Clean-Up, malgré son effectif de 900 salariés. Reconnaissants de ce qui est fait pour eux et décidés à donner le maximum et à ne pas peser plus sur l'entreprise, les salariés s'organisent spontanément dans les équipes de ménage pour trouver le moyen de résoudre eux-mêmes les problèmes rencontrés chez les clients et font appel à leur responsable d'équipe uniquement quand le problème les dépasse. Cette dernière se concerta avec ses pairs si besoin et fait, elle aussi, le maximum pour éviter de devoir faire appel au siège. Pourtant, le « siège » n'est pas perçu comme une entité lointaine et anonyme. Chaque femme de ménage se sait connue personnellement par toutes les personnes du

siège (ce qui est d'ailleurs la grande fierté des salariés du siège), dont la priorité est d'organiser le travail de la manière la plus favorable à chaque employé compte tenu de ses contraintes familiales et difficultés personnelles.

« La plupart des entreprises ne sont pas comme celle-ci. Parce que j'ai travaillé pour une autre entreprise de ménage. (...) Ils ne sont pas comme ça ailleurs, peu importe comment on va. À Clean-Up si, ça les importe. Ils nous connaissent. Nous sommes très nombreux mais ils nous connaissent tous, sérieusement. » (salarié, Clean-Up).

### **3. Une culture progressivement partagée mais pas imposée**

Ce qui frappe dans ces différentes études menées dans des contextes très divers, c'est la manière dont les salariés analysent les motivations de leurs dirigeants. Très peu d'entre eux sont en mesure de faire référence explicitement aux sources d'inspiration du dirigeant ou à son appartenance au réseau ÉdeC. Seuls quelques salariés y feront référence en entretien mais sans être capables d'expliquer ce dont il s'agit. Ils fondent donc leur analyse essentiellement sur les comportements qu'ils observent. La plupart des dirigeants avaient explicité dans l'entreprise, à un moment ou à un autre et souvent il y a un certain nombre d'années, leur appartenance à l'ÉdeC ou les actions de solidarité dans lesquelles ils sont engagés. Toutefois, en règle générale, ils en parlent très peu en interne (et encore moins en externe).

« J'ai entendu dire que... je ne sais pas... des fois, il y a des dons à des œuvres de bien commun. Parce que j'entends les gars du

bureau qui disent : "Il faut livrer tel matériel à tel endroit, c'est un don". Ensuite, pour qui c'est, je sais pas. » (salarié, Beton).

Il n'est en effet pas demandé aux salariés d'adhérer au projet d'entreprise, c'est un style de vie qui leur est proposé implicitement et qu'ils sont invités à partager à leur manière s'ils le souhaitent.

« Je trouve ça drôle parfois qu'ils mettent autant d'efforts dans des projets sociaux. C'est chouette qu'ils ne soient pas seulement à penser à faire du profit pour eux-mêmes mais qu'une part des profits aille à des associations. Si j'étais le patron, peut-être que je ne penserais pas autant à ça (...). Ça aura un impact sur moi, je voudrais être entrepreneur un jour, j'aurais dans un coin de ma tête d'où je viens. (...) C'est un bel input de la part de mon patron, spécialement pour des jeunes comme nous qui veulent grandir et se développer. » (salarié, Doityourself).

Pourtant, parce qu'ils se sentent être dans une entreprise qu'ils considèrent comme différente, les salariés expriment leur désir de répondre à ce qu'ils ont reçu par un engagement fort :

« Juan est une personne très, très, très, très généreuse. (...) Donc quand je suis au bureau, j'essaie toujours de faire le maximum dans le travail, disons (...) mais aussi de sourire, d'aider. » (salarié, Beton).

« J'ai pu me développer dès le premier jour, j'ai pu apporter quelque chose de moi dans cette entreprise, mes idées. » (salarié, Doityourself).

Max, le dirigeant de Doityourself, a voulu trouver une manière d'associer plus explicitement ses salariés aux dons qu'il réalise. L'entreprise soutient depuis plusieurs années d'autres entrepreneurs en Côte d'Ivoire, au Rwanda et au Congo, et partage

une grande part de ses bénéficiaires pour soutenir des projets à travers le réseau ÉdeC. Pour impliquer ses salariés dans le choix des projets soutenus, il a décidé qu'au moment de la distribution des primes de fin d'année, il ajouterait pour chaque salarié un chèque de 250 euros à attribuer à une association de leur choix.

« Le directeur est engagé dans beaucoup de projets de solidarité. (...) L'entreprise est aussi engagée dans des projets de solidarité, mais on n'en fait pas la publicité. Et chaque année les employés peuvent donner 250 euros à une association de leur choix. C'est chouette, n'est-ce pas ? Je pense qu'ils veulent nous impliquer dans la solidarité. » (salarié, Doityourself).

Max passe ensuite dans les boutiques demander à chaque salarié à qui était destiné le don et les raisons de son choix, s'intéressant aux projets soutenus. Il cherche ainsi à transmettre progressivement à ses salariés, sans l'imposer, la pratique du don qui lui tient à cœur.

« C'est une entreprise avec un cœur, avec un cœur au bon endroit ! Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup d'entreprises qui fassent ça. Et les directeurs nous demandent "Pourquoi avez-vous choisi cette association ?" Ils apprécient que nous y réfléchissions. Cela nous fait ouvrir les yeux et l'esprit (...). C'est quelque chose qui m'attire dans cette entreprise. » (salarié, Doityourself).

À Fluid également, les salariés ont clairement le sentiment d'être dans une entreprise engagée en quelque sorte pour « le bien ».

« Fluid a quelque chose de plus, elle a une sorte d'humanité, une vision propre qui nous rend fiers d'en faire partie. C'est une entreprise qui, certainement, considère le profit, elle est très attentive de ce point de

vue, mais elle n'a pas fait du profit sa raison d'être. C'est pour ça que j'ai vraiment envie de la définir comme humaine. Et c'est beau de travailler dans une entreprise comme ça, parce que tu y trouves des valeurs fortes à l'intérieur et tu as l'impression à ton petit niveau de pouvoir contribuer. Elle est vraiment porteuse d'un bien qui transcende un peu le matériel. » (salarié, Fluid)

Si les salariés attribuent une finalité liée au bien commun à l'entreprise et par conséquent à leur propre travail, c'est principalement grâce à un faisceau de pratiques qu'ils considèrent comme cohérentes avec le discours porté par les dirigeants. Bien plus que les pratiques de solidarité réalisées par les dirigeants, pourtant nombreuses et aux montants significatifs mais peu et mal connues des salariés, les faits les plus parlants pour ces derniers sont les petits signaux du quotidien exprimant la valeur de chaque personne, la place donnée à chacun, les pratiques favorisant la participation et la subsidiarité.

Ainsi, la plupart des salariés de Doityourself font volontiers référence à la sobriété de leurs dirigeants, qui n'ont pas une voiture du standing que l'on attendrait en Belgique pour un patron. Nombre d'entre eux ont aussi mentionné le fait que les dirigeants avaient fait le choix de ne pas licencier un salarié qui avait volé de l'argent de l'entreprise afin de lui donner une seconde chance, ce qui avait surpris et même choqué une partie du personnel. Avec du recul cependant, ils en parlent le plus souvent avec admiration.

« Nous avons eu des problèmes avec un technicien pas très honnête. Il a volé l'entreprise et tenté d'accuser un cambrioleur, mais c'était lui qui avait vendu le matériel, environ 3 000 euros. (...) Ils lui

ont donné une seconde chance. C'était un mauvais comportement, je l'aurais viré immédiatement et été à la police. C'est bien qu'ils aient voulu lui donner une deuxième chance, ça dit beaucoup de choses d'eux. Ce sont des personnes bonnes qui veulent aider. » (salarié, Doityourself).

À partir de quelques exemples jugés significatifs à leurs yeux de l'attitude des dirigeants, les salariés en déduisent que l'entreprise dans son ensemble sert le bien commun plus que l'intérêt des propriétaires. Du fait de cette finalité non limitée au profit, leur travail prend un sens différent. Par leur travail, ils contribuent eux-aussi au projet de l'entreprise.

« Si nous travaillons bien, le client est content et l'entreprise grandit. Et ça c'est une bonne chose parce que ça donne du travail à d'autres femmes. » (salariée, Clean-Up).

Après avoir interviewé et observé un certain nombre de salariés, un doctorant brésilien dans son étude des entreprises Doityourself et Fluid en Europe et un étudiant français chez Clean-Up et Beton en Amérique latine, sont arrivés sans aucun lien entre eux à un constat similaire et inattendu pour eux : les salariés se comportent comme s'ils étaient responsables de l'entreprise et les dirigeants comme si l'entreprise ne leur appartenait pas.

« L'entreprise, c'est nous, ceux qui faisons le ménage, pas l'administration. C'est grâce à notre travail, notre attitude avec le client, que l'entreprise fonctionne. » (salariés, Clean-Up).

« Tu sens que tu fais partie de l'entreprise, tu ne te sens pas un employé, c'est-à-dire que tu penses que tu fais vraiment partie de l'entreprise, donc tu travailles comme si elle était vraiment à toi. » (salarié, Fluid).

Nombre de salariés de ces entreprises expriment d'ailleurs un désir que les dirigeants soient moins discrets sur leurs pratiques de don afin de participer plus explicitement à cette finalité à laquelle ils ont le sentiment de contribuer mais sans que cela leur soit vraiment reconnu. Ils se contentent pour l'instant d'en assumer le coût (car la charge supplémentaire que cela induit souvent suppose de leur part un investissement majeur) comme une contribution indirecte à un projet qu'ils se sont appropriés sans même que le dirigeant ne s'en rende vraiment compte.

Les entrepreneurs rencontrés se sont révélés en effet pour la plupart très prudents à parler de ce qu'ils donnent, probablement sous l'influence de principes chrétiens voulant que « la main gauche ignore ce que donne la droite » (c'est aussi une loi bien connue du don que d'éviter l'explicitation). Mais leur comportement parle souvent plus fort qu'ils ne le pensent et nous avons pu constater lors des restitutions qu'ils n'imaginaient pas que leurs salariés partageaient autant leurs valeurs.

#### 4. Le travail explicite sur la culture

En revanche, dans deux entreprises des sept étudiées (Banco, 370 salariés et Pang, 400 salariés), les dirigeants ont effectué un important travail de transmission à leurs salariés de la culture qu'ils souhaitaient diffuser dans l'entreprise. Notons que les deux cas sont situés en Asie, ce qui n'est probablement pas anodin.

Banco se définit comme une « entreprise centrée sur Dieu », une affirmation qui semble ne poser aucun problème dans le cadre de la culture très catholique des Philippines (ils ne sont pas dans la partie à



majorité musulmane et les rares salariés musulmans de l'entreprise semblent s'accommoder d'une telle définition). Tous les salariés rencontrés nomment spontanément la « culture du don » et les cinq valeurs de l'entreprise : « l'excellence du service » (« que le client soit heureux »), « l'intégrité » (une honnêteté irréprochable, un « état d'esprit » permanent), « la foi en la Divine Providence » (la confiance en un Dieu qui prend soin d'eux et la conviction que le bien est toujours récompensé), « l'unité » (« faire ensemble ») et « l'engagement à servir la communauté » (notamment les plus pauvres).

Pour que les valeurs de l'entreprise pénètrent en profondeur et se traduisent par des pratiques cohérentes au quotidien, les dirigeants ont inventé des « cercles de culture » : des réunions mensuelles par service où les salariés se racontent comment ils mettent en pratique ces valeurs. Sont proposés également des formations aux valeurs à l'arrivée dans l'entreprise, puis à tous des séminaires réguliers sur les valeurs ainsi que deux ou trois journées annuelles rassemblant tous les salariés pour des activités de *team building*. Par ailleurs, les salariés de chaque agence sont invités à organiser des actions en faveur des plus démunis (et depuis peu des actions écologiques) dans le cadre du « programme de sensibilisation ».

Il apparaît clairement en entretien que les salariés expriment le discours officiel régulièrement répété. Pour autant, certains signes laissent à penser que l'appropriation puisse être sincère. Certains expriment volontiers qu'ils sont devenus, grâce à l'entreprise, « une meilleure personne ». Nombre d'entre eux racontent combien ils ont pris goût à la « culture du don » et font

aujourd'hui eux aussi des actions de bénévolat auprès des plus pauvres sur leur temps libre et y impliquent leur famille.

« Je participe avec mes enfants au programme de sensibilisation pour qu'ils ouvrent leur esprit depuis le plus jeune âge à aider les autres. Ils me demandent maintenant d'aider leurs camarades de classe en leur donnant des fournitures scolaires quand ils en ont besoin. Je suis heureux de cela. Ils ont vu ce que nous faisons à Banco. Je suis très fier qu'ils aient adopté la culture que nous avons ici à Banco. » (salarié, Banco).

86 % des salariés participent ainsi à titre volontaire à l'action « écobrique » (recyclage des déchets plastiques en briques utilisés ensuite pour des actions humanitaires) et souvent y impliquent leurs familles et celles des clients avec lesquels ils traitent. Interrogés sur ce que pourrait produire l'arrivée des nouveaux investisseurs qui viennent racheter 60 % des parts de Banco, les salariés expriment largement leur conviction que la culture est suffisamment ancrée pour survivre même à un éventuel départ des actuels dirigeants.

« Je pense que la culture restera et continuera et nous allons la partager avec l'investisseur. [Elle est suffisamment forte pour changer celle de l'investisseur ?] Je crois. Avec l'aide de tout le *top management*. Si Banco leur montre qu'avec cette culture nous sommes unis, que cela fait partie de notre carrière chez Banco, que c'est important pour nous, cette culture restera. Ce sont nos valeurs centrales qui nous aident à grandir et le résultat, c'est le succès de l'entreprise. » (salarié, Banco).

L'entreprise Pang, en Corée du Sud, est dans un contexte très différent, où le catholicisme est très minoritaire. Pourtant,

étonnamment, plusieurs salariés non catholiques ont défini spontanément en entretien Pang comme une entreprise « d'esprit catholique », du fait qu'elle « vit les valeurs catholiques » qu'ils résumant par l'expression très partagée dans l'entreprise de « culture de l'amour », un terme qui n'est pourtant pas habituel dans la culture coréenne où même en famille les parents ne doivent pas exprimer de signes d'affection à leurs enfants.

Comme chez Banco, cette « culture de l'amour » fait l'objet non seulement d'un discours répété de la part des dirigeants mais d'une véritable stratégie visant à donner des signaux clairs quant à ce qui compte dans l'entreprise. La mise en pratique de « l'amour » fait ainsi l'objet d'une sorte d'évaluation par les pairs prise en compte pour 40 % dans l'attribution des primes trimestrielles et des promotions. Les salariés sont ainsi incités à raconter les « actes d'amour » de leurs collègues (ou les leurs) dans le journal hebdomadaire de l'entreprise, afin de provoquer un effet d'apprentissage et d'entraînement. Et c'est effectivement ce qui semble s'être produit. Après un départ lent il y a 5-6 ans, il a fallu 4 volumes en 2018 pour publier les centaines d'« actes d'amour » de l'année rapportés dans le journal interne, bien que beaucoup constatent que peu sont ceux rapportés par rapport à ce qui est réellement vécu. Un prix annuel vient également récompenser le « champion de l'amour ».

L'usage d'incitations financières et de pression par les pairs pour faire adopter l'amour comme principe d'action en entreprise ne manque pas de laisser perplexe le chercheur occidental... Quoiqu'il soit probable que les salariés s'abstenaient en entretien de tout avis trop négatif, pour

des raisons à la fois culturelles et d'attachement à leur entreprise, il apparaissait clairement que si nombre d'entre eux ont été surpris par un tel système à leur arrivée dans l'entreprise, ils en défendent pourtant volontiers les vertus : « Ceux qui reçoivent des compliments en font encore plus. » La pratique semble progressivement devenir naturelle :

« Au début c'était bizarre. Parce que je ne comprenais pas. J'ai commencé à écouter et à travailler. J'ai expérimenté la communauté dans l'entreprise. Et comme ça, sans m'en rendre compte, j'ai compris. Ils ne m'ont pas fait comprendre par la force, ça a été dans la vie. » (salarié, Pang).

« Certains aiment parce qu'ils y sont poussés, mais lorsqu'ils lisent le livre, on sent vraiment l'amour. » (salarié Pang).

L'adhésion à la culture de l'entreprise est renforcée par l'exemplarité du dirigeant, fréquemment évoquée, et par tout ce que l'entreprise fait pour aider tous ceux qui en ont besoin. Les plus anciens remarquent également l'effet sur le climat de l'entreprise : alors que les relations étaient autrefois souvent conflictuelles et les traitements des chefs parfois violents, les mots les plus fréquemment employés aujourd'hui pour le décrire sont « respect réciproque » et « attention aux autres », alors même que le travail reste pourtant « très dur » de l'avis de beaucoup.

Les limites mentionnées touchent essentiellement à la difficulté de vivre vraiment de telles valeurs et au fait de devoir exprimer le bien réalisé, constatant que le système laisse dans l'invisibilité une part importante des actes d'amour vécus, que les auteurs préfèrent faire en toute discrétion. Par ailleurs, tandis que bien des salariés affirment volontiers que la culture est

globalement partagée par tous leurs collègues, la chargée de ressources humaines qui réalise les entretiens de départ reconnaît cependant que quelques-uns ne s'y retrouvent pas et quittent l'entreprise.

L'objectif n'est pas ici de juger de la pertinence d'un tel système et des problèmes qu'il est susceptible d'engendrer mais d'analyser s'il produit ou non la culture désirée par les dirigeants. Et sur ce plan, force est de constater que chez Pang comme chez Banco (et d'ailleurs dans les autres entreprises étudiées), les deux catégories qui ressortent le plus de l'analyse des entretiens sont le fait de se trouver bien, voire heureux dans l'entreprise et de s'y sentir comme dans une famille. La référence à un climat familial est présente dans tous les entretiens de salariés de Banco et dans deux tiers de ceux de Pang, plus de 80 % si on ajoute les références indirectes (le fait de se sentir traité comme des égaux, avec respect, de se trouver bien ensemble, d'avoir le souci de ses collègues, etc.). Et la totalité des salariés rencontrés, dans les deux entreprises, a exprimé à de multiples reprises sa satisfaction voire son bonheur d'y travailler, sa fierté, son estime pour les pratiques rapportées, son désir de loyauté et sa gratitude envers l'entreprise et les dirigeants. Certains n'hésitent pas en même temps à pointer la pression ressentie du fait de la charge de travail (chez Pang) ou du niveau d'exigence et de la peur de l'erreur (chez Banco) et l'énergie que demande un tel engagement dans le travail et dans le service du client, que l'on souhaite là encore « rendre heureux ».

#### IV – DISCUSSION

Revenons à présent sur les résultats présentés pour mettre en évidence trois

aspects : le rôle de l'anthropologie sous-jacente dans le style de management des cas étudiés, la façon dont la culture analysée s'enracine dans des valeurs opérantes et dans les outils de gestion et pratiques de management, enfin la manière dont la doctrine sociale chrétienne est ici à la fois la source d'inspiration des pratiques de management observées et le fruit de ces expériences.

#### 1. Une gouvernance fondée sur une anthropologie confiante dans la nature humaine

Comment qualifier le type de management de ces organisations ? Il apparaît, à l'aune des cas étudiés, que nous sommes face à des organisations ayant développé des modes de management qui laissent une place importante au dialogue en interne, à la participation et à l'expression des salariés. Ceux-ci racontent volontiers la confiance dont ils bénéficient, l'autonomie qui leur est accordée et les initiatives qu'ils sont amenés à prendre. Ils y répondent par un fort niveau d'engagement. Dans certaines des études est même apparue une forme de subsidiarité (Merceron, 2016). Ainsi, chez Assure, les salariés expriment le fait qu'ils sont invités à conseiller les dirigeants sur les dossiers des clients qu'ils gèrent et à leur faire des suggestions ou à leur signaler d'éventuelles erreurs. Clean-Up apparaît comme une pyramide inversée où le siège est entièrement au service de la base. Chez Beton également, les salariés bénéficient d'une grande autonomie sur les questions opérationnelles.

C'est, en revanche, moins évident chez Doityourself et Banco (même si les boutiques/agences semblent bénéficier d'un certain degré d'autonomie par rapport au

siège) ainsi que chez Fluid et Pang, qui apparaissent comme des structures hiérarchiques plus traditionnelles bien que donnant une grande importance au travail en équipe (chez Fluid et Banco), à la coopération et à la créativité (chez Pang), ainsi qu'aux décisions collégiales (chez Doityourself).

Comment comprendre ce constat, sans aboutir à une généralisation hâtive sur le type d'organisation produite par l'ÉdeC ? Les modèles de gouvernance restent divers et beaucoup de facteurs rentrent en ligne de compte dans le choix du mode de gouvernance, parmi lesquels, et pas des moindres, la culture nationale et la formation du dirigeant. Mais les pratiques repérées ici permettent de mettre au jour l'anthropologie portée par les dirigeants, comme y invitait déjà McGregor en son temps (1969). Le lien est ici particulièrement évident. Porteurs d'une anthropologie résolument optimiste sur la nature humaine, ces dirigeants ont fait le choix de la confiance. Ils ont pris le parti de miser sur la capacité des personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes et ont démontré leur disposition à renouveler leur confiance y compris après une faute sérieuse. En cohérence avec la philosophie de l'ÉdeC et la doctrine sociale chrétienne, ils accordent une grande importance à la dignité de la personne et croient en la force de la relation et du dialogue ; ils en font alors un principe de fonctionnement qui transpire dans l'organisation. Sans surprise, ils mettent en œuvre par conséquent un style de management participatif voire des formes d'organisation subsidiaires et/ou collégiales.

Les hypothèses de culture (Thévenet, 2015) apparaissent ici relativement explicites : l'entreprise est conçue comme ayant un rôle à jouer dans l'environnement et en particulier dans la prise en compte des plus

démunis ; l'anthropologie est résolument confiante et place la personne humaine au cœur de l'activité ; les relations avec l'environnement privilégient la coopération plutôt que la compétition, animées par la confiance dans l'effet vertueux de la dynamique du don. Les valeurs opérantes sont ici en cohérence avec les valeurs déclarées et inscrites implicitement ou explicitement dans les pratiques managériales et les modes de gouvernance. Les différents niveaux de culture mis en évidence par E. Schein forment un ensemble clairement identifiable par les salariés comme par les autres parties prenantes de l'organisation et donc plus facilement partageable.

## **2. Des valeurs enracinées dans les micro-pratiques et jusque dans les outils de gestion**

Pour des entreprises avec un tel engagement dans le domaine de la RSE, ces cas sont originaux du fait de l'absence totale de communication externe (voire interne) sur les actions réalisées. On est bien loin ici des stratégies de philanthropie homéopathique ou de *social washing* pratiquées dans les grandes entreprises, ou encore de la mobilisation instrumentale de la spiritualité pour stimuler la productivité de salariés. Il ne fait pas de doute que les pratiques de don réalisées par les dirigeants le sont pour elles-mêmes puisqu'elles ne font l'objet d'aucune communication.

Dans cinq des sept entreprises étudiées, il n'y a pas non plus de discours explicite sur les valeurs de l'entreprise, comme si le discours avait finalement moins d'importance que les actes. L'effet n'en est que plus fort pour les salariés qui apprennent progressivement à les découvrir en décodant les

comportements de leurs dirigeants. Le mode de gouvernance et les pratiques managériales deviennent alors le principal support de transmission des valeurs portées par les dirigeants.

Rappelons que nous n'interrogeons pas directement les salariés sur le don ou sur l'ÉdeC, mais, selon les cas, sur la stratégie de leur entreprise, ses spécificités, ses modes de fonctionnement interne et dans tous les cas, en premier lieu, sur leur propre travail. Les pratiques rapportées sont donc celles jugées significatives par les acteurs pour décrire leur contexte de travail et le sens qu'ils y trouvent.

Il est intéressant de constater comment, en l'absence de communication sur le sujet, les salariés s'approprient progressivement, quasi-clandestinement, la finalité identifiée et trouvent le moyen de s'y insérer et de s'en sentir acteurs. Quelques-uns d'entre eux iront jusqu'à exprimer ouvertement leur intérêt pour l'ÉdeC et à participer à des rencontres du réseau, invités alors par leur dirigeant, mais cela reste des exceptions dans les entreprises étudiées. En revanche, sans souvent souhaiter une implication plus officielle, nombre d'entre eux expriment en entretien leur plaisir de travailler dans une telle entreprise et leur sentiment de participer par leur travail au « bien » produit par l'entreprise. Ils ne demandent généralement pas tant d'être directement impliqués dans les projets que le droit de se sentir co-auteurs des fruits portés par ces actions, contributeurs discrets mais effectifs au bien produit. Dans les deux entreprises ayant engagé un travail de transmission des valeurs en interne, le processus reste finalement assez similaire : une grande partie de la crédibilité du discours tient à l'exemplarité des dirigeants et à la manière dont ils traduisent,

dans la pratique, les valeurs affichées. Ces entreprises peuvent affirmer leur volonté d'aider les plus pauvres parce qu'elles témoignent d'un souci évident de leurs salariés au quotidien et offrent un cadre de travail favorable et apprécié ainsi que de nombreux avantages sociaux qu'il n'a pas été possible de lister ici. Elles sont donc crédibles dans leurs discours et les outils qui en sont porteurs sont perçus comme cohérents avec le discours organisationnel et bénéfiques pour les salariés.

Dans toutes les entreprises étudiées, nous avons été surpris de recueillir un nombre aussi élevé d'expressions de satisfaction quant à l'entreprise. Lorsque nous interpellions certains sur ce discours si positif, les salariés s'en justifiaient volontiers en expliquant que lorsqu'on est satisfait, le reste a peu d'importance et se résout facilement. Ils perçoivent un mode de fonctionnement qu'ils considèrent visiblement comme favorable pour eux et produisant un niveau de cohésion apprécié.

Dès lors, ils ne se contentent pas d'en être consommateurs. Ils se sentent poussés, dans une logique de réciprocité, à répondre par un engagement fort. La culture expérimentée entraîne par mimétisme les membres de l'organisation et jusqu'aux parties prenantes externes. Avant même parfois d'en avoir perçu les fondements et la finalité, ils sont embarqués dans un fonctionnement qu'ils en viennent spontanément à adopter et à transmettre à leur tour.

Les salariés deviennent d'ailleurs critiques lorsque les dirigeants ne sont plus en cohérence avec les principes qu'on leur reconnaît. Ainsi certains pointeront les tiraillements entre les exigences de performance ou de rigueur et la volonté de privilégier les relations humaines. L'un

d'entre eux ira jusqu'à interpeller Max, le dirigeant de Doityourself, sur la cohérence de ses principes lorsque que ce dernier lui demanda de ne plus collaborer avec son ancien collègue travaillant pour un ex-associé de l'entreprise désormais en conflit au tribunal avec Max.

Les outils développés par Pang et Banco pour transmettre la culture de l'entreprise ne manquent cependant pas d'interroger, du fait précisément de l'adhésion qu'ils suscitent. Si les données recueillies semblent permettre de privilégier l'hypothèse que la liberté des salariés est préservée, ces cas nous rappellent le risque qu'une culture totalement partagée ne devienne l'expression d'une forme de despotisme ou de manipulation (Brière, 2017). Autant les politiques de « gestion de la culture » prétendant introduire ou modifier artificiellement la culture peuvent laisser sceptique (Thévenet, 2010, 2015), autant une culture trop homogène laisse planer le spectre d'une liberté « sous contrôle » sans réel projet d'émancipation politique (Brière, 2017). Or, c'est bien dans une telle perspective d'émancipation politique que se placent les dirigeants de ces entreprises, entreprenant un chemin vers un plus grand partage des profits et du pouvoir.

Ces cas interrogent à la fois parce que culturellement ils bousculent nos conceptions occidentales très sensibles à la liberté individuelle, mais aussi parce qu'ils se présentent comme des organisations perçues comme très favorables par les salariés, bien loin de l'anomie de tant de nos entreprises embourbées dans les risques psycho-sociaux et les plaintes récurrentes. Ils nous rappellent que les cas positifs méritent tout autant l'attention des chercheurs que les cas pathologiques.

Enfin, au-delà de la culture propre à chaque cas, l'approche multi-cas adoptée ici met en évidence une culture commune à ces entreprises où le don est à la fois un principe de fonctionnement et une finalité et se traduit bien, à tous les niveaux de la culture, dans les pratiques de gestion, dans les valeurs déclarées et opérantes et dans les fondements anthropologiques.

### 3. La fécondation réciproque entre théorie et pratique

Si, à l'inverse de la démarche adoptée jusqu'ici, nous avons pris un à un les principes fondamentaux de la doctrine sociale chrétienne, nous aurions observé que chacun d'entre eux trouve dans ces cas une expression significative. Nous avons évoqué déjà la participation, la subsidiarité et la collégialité, ainsi que le principe personnaliste accordant une grande attention à la dignité de la personne humaine. Les pratiques observées témoignent également d'un sens rare du principe de « destination universelle des biens », les entrepreneurs en question n'agissant pas en propriétaires des biens produits mais en administrateurs de ces ressources en vue du bien commun, dont ils ont fait la finalité de leur entreprise (Frémeaux et Michelson, 2017). Ils ont pris au sérieux l'option préférentielle pour les pauvres, en redonnant à ces derniers une place à la table des parties-prenantes de l'entreprise.

Mais les pratiques de ces dirigeants ne sont pas seulement l'expressions des principes de la doctrine sociale chrétienne, qui serait pour eux une source d'inspiration. La relation, et c'est là tout l'intérêt de ces cas, est également inverse ou plutôt réciproque. Si une telle vision de la gratuité

et du don dans l'économie a pu être intégrée à la doctrine sociale chrétienne, c'est probablement parce qu'existent de telles expériences, dans l'ÉdeC et ailleurs. C'est parce que l'Église catholique sait que depuis près de trente ans, des entrepreneurs inventent jour après jour ce que peut vouloir dire manager une entreprise avec comme principe et finalité le don, qu'elle peut aujourd'hui donner voix à ces expériences et inviter à prendre au sérieux la place du don et de la gratuité dans l'économie. Il ne s'agit pas de promouvoir une initiative singulière existant en son sein, mais de se laisser interpellé par une expérience pour renouveler la réflexion sur l'économie et offrir de nouvelles pistes pour inventer des modèles plus à mêmes de répondre aux grands enjeux contemporains.

En ce sens, l'ÉdeC est à la fois une initiative circonscrite qui se traduit dans des pratiques, en soi non spécifiques mais formant un tout cohérent significatif (Collaud *et al.*, 2015), mais c'est aussi et surtout une vision de l'économie, qui inspire des entrepreneurs de différents pays et les incite à inventer des pratiques pour découvrir le rôle que peuvent jouer le don et la gratuité dans les organisations.

Une telle vision n'est pas en soi liée à l'Église catholique ni à la religion chrétienne, même si c'est dans ce cadre que se sont développées certaines expérimentations. De même que les pratiques analysées dans les cas ci-dessus ne sont en aucune manière spécifiques aux organisations de ce réseau ni à la religion chrétienne. Elles sont plus révélatrices d'une anthropologie que partagent de nombreuses autres organisations dans les contextes culturels et religieux les plus variés. Il serait pertinent en ce sens d'analyser dans quelle mesure l'influence

religieuse est vraiment le facteur déterminant dans ces pratiques ou si finalement elles ne seraient pas simplement le reflet de choix anthropologiques, comme le suggérerait déjà McGregor (1969) et plus récemment Ghoshal (2005).

En revanche, la religion a été ici incontestablement un facteur déterminant pour encourager des expériences spécifiques, dans un contexte où la théorie économique et managériale dominante ne valorisait pas la notion de don et de gratuité. Elle a suscité un espace d'exploration et d'expérimentation qui permet aujourd'hui de pouvoir observer non seulement la manière dont le don existe déjà dans l'ensemble des organisations (Gomez *et al.*, 2015), mais aussi à quoi peuvent ressembler des organisations qui misent délibérément sur la logique du don et en font un principe de fonctionnement et une finalité. La religion a ici permis de susciter des vocations dans un champ encore largement inexploré, offrant aujourd'hui des terrains d'analyse précieux pour la recherche sur le don.

Nous avons là un bel exemple de l'interaction permanente entre la réflexion et le terrain et la manière dont un corpus se construit dans le dialogue entre théorie et pratique, mêlant des sources aussi diverses que les croyances religieuses et les principes de management susceptibles de produire des pratiques en cohérence avec la culture revendiquée.

## CONCLUSION

Cet article vise à étudier les pratiques managériales influencées par des convictions religieuses. Dans ce but, nous nous sommes intéressés à des entreprises appartenant à un réseau d'inspiration catholique

se réclamant d'une « culture du don ». Nous avons analysé, à la lumière des approches invitant à décrypter la culture organisationnelle, sept cas d'entreprises de sept pays différents, en vue de déterminer comment se traduit dans les pratiques un management inspiré de la logique du don. À travers les pratiques observées et ce que les salariés en perçoivent, nous avons mis en évidence la manière dont le don est à la fois principe et finalité de ces organisations et comment les salariés s'approprient progressivement ce mode de fonctionnement et le style de management qu'il produit. Cette appropriation tient notamment à la cohérence entre les différents niveaux de culture identifiés par E. Schein, celui des artefacts, celui des valeurs et celui des principes sous-jacents. Les cas étudiés révèlent une anthropologie commune, fondée sur une vision optimiste

de la nature humaine, faisant de la confiance et de la valeur de chaque personne la clé de voûte du système de management. Ils nous invitent à approfondir l'hypothèse, déjà ancienne, du rôle de l'anthropologie dans les pratiques de management, au-delà même des croyances religieuses qui en sont à la source. Enfin, cette recherche illustre la relation réciproque entre management et religion, lorsque non seulement les convictions religieuses influencent les pratiques de management, mais aussi quand ces dernières sont à leur tour objet d'une appropriation par l'Église catholique, qui en fait un élément de doctrine susceptible d'interpeller ensuite d'autres entrepreneurs et de nourrir leurs pratiques. Jusqu'au moment où des chercheurs en gestion s'en saisissent à leur tour, pour alimenter leur réflexion sur la place du don dans l'entreprise...

## BIBLIOGRAPHIE

- Benôit XVI (2009). *Caritas in veritate*, Libreria Editrice Vaticana.
- Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle. Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, p. 265-282.
- Bruni L. et Grevin A. (2016). *L'économie silencieuse*, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel.
- Castro J-L. (2002). *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'Église catholique à l'épreuve de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Collaud T., Gay-Crosier V. et Burlacu M. (2015). *L'économie de communion, une utopie ?*, Academic Press Fribourg.
- Conseil pontifical Justice et Paix (CPJP) (2005). *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, Libreria Editrice Vaticana.
- Frémeaux S. et Michelson G. (2017). "The common good of the firm and humanistic management: Conscious capitalism and economy of communion", *Journal of Business Ethics*, n° 145, p. 701-709.
- Gallagher J. et Buckeye J. (2014). *Structures of Grace. The Business Practices of the Economy of Communion*, New City Press, Hyde Park NY.



- Geneste N. et Monnoyer M-C. (dir.) (2014). *Culture du don*, Artège Lethielleux, Paris.
- Getz I. et Carney B. (2013). *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Ed. Flammarion, coll. « Champs Essais ».
- Ghoshal S. (2005). “Bad management theories are destroying good management practices”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n° 1, p. 75-91.
- Gold L. (2010). *New Financial Horizons, The Emergence of an Economy of Communion*, New City Press, Hyde Park NY.
- Gomez P-Y. (2009). « Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l’encyclique Caritas in veritate », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, p. 1-4.
- Gomez P.-Y., Grevin A. et Masclef O. (coord.) (2015). *L’entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel.
- Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D. et Sanders G. (1990). “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 2, p. 286-316.
- Laloux F. (2015). *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Éd. Diateino.
- McGregor D. (1969). *La dimension humaine de l’entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.
- Merceron JL. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d’un management subsidiaire : Le cas d’une banque régionale*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Schein E. (1984). “Coming to a new awareness of organizational culture”, *Sloan Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 3-16.
- Schein E. (1996). “Culture : The missing concept in organization studies”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 229-240.
- Smircich L. (1983). “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, p. 339-358.
- Thévenet M. (2010). « Le déclin provisoire de la culture d’entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n° 300, p. 77-84.
- Thévenet M. (2011). « La poule devant un couteau », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 41, p. 27-43.
- Thévenet M. (2015). *La culture d’entreprise*, coll. « Que sais-je ? », Puf, Paris.
- Urasadettan J., Glémain P. et Amintas A. (2018). « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 271, p. 29-45.
- Vaujany F-X. (de) (2007). « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique », *XVI<sup>e</sup> Conférence AIMS*.