



LA RESPONSABILITÉ du DIRIGEANT CHRETIEN

Avant-propos : une réflexion d'inspiration chrétienne proposée à tous.

Ce texte a été écrit par des dirigeants d'entreprise chrétiens, travaillant dans le cadre du chapitre français de la fondation vaticane CAPP (Centesimus Annus Pro Pontifice).

Le texte est donc, par construction, nourri de références chrétiennes. Elles constituent pour les rédacteurs une inspiration pertinente et vivifiante qui leur permet de plus de mettre en accord leurs convictions spirituelles et leur action dans la cité.

Les rédacteurs ont néanmoins la conviction que les lignes directrices qu'ils proposent pour l'exercice de la responsabilité du dirigeant d'entreprise sont applicables et vertueuses, par rapport à l'objectif du bien commun, pour des personnes qui ne se reconnaissent pas dans la culture ou la foi chrétienne mais qu'elles peuvent nourrir efficacement leur réflexion personnelle et leurs actions.

En 1891, le pape Léon XIII publiait l'encyclique *Rerum Novarum*, un document majeur de l'Église catholique et qui abordait pour la première fois les questions sociales et économiques dans le contexte de l'époque.

Bien que ne traitant pas spécifiquement de la responsabilité des dirigeants, elle promeut des principes de justice sociale, de dignité humaine et de moralité économique qui sont, aujourd'hui encore, pertinents pour la réflexion sur le rôle et la responsabilité des dirigeants dans la société. L'encyclique *Rerum Novarum*, pour la première fois, appelle les dirigeants croyants dans le Christ à s'interroger sur l'alignement qui doit être le leur entre leur vie professionnelle de dirigeant et leur vie personnelle de chrétien. Il n'y a pas un dirigeant du lundi au samedi et un croyant du dimanche.

C'est à la suite de cette encyclique qu'a été formulée la Doctrine Sociale de l'Eglise, doctrine qui doit nourrir la réflexion du dirigeant chrétien du XXI^e siècle. Si le contexte n'est plus celui de 1891, il est encore plus utile et urgent de réfléchir à ce que doit être la responsabilité du dirigeant chrétien, même s'il faut reconnaître que le dirigeant chrétien n'a pas le monopole des vertus managériales ci-après développées. En revanche, s'il veut diriger "en chrétien", il se doit de chercher à vivre ces vertus.

1/ Pourquoi réfléchir encore et aujourd'hui à la question de la responsabilité du dirigeant chrétien ?

Si cette question peut paraître dépassée ou allant de soi, le monde moderne, les transformations économiques, écologiques, financières, technologiques et sociales - qui bouleversent en profondeur les entreprises - impactent le dirigeant et sa façon de voir la conduite de ses affaires et son impact pour le Bien Commun. Il est intéressant de noter que dans son message aux entrepreneurs de France en août 2023, lors de la rencontre des Entrepreneurs de France, le Pape François les interpelle avec ces mots : "Quand je pense aux chefs d'entreprise, le premier mot qui me vient à l'esprit est *Bien Commun*". Et de poursuivre, "Il n'est pas possible aujourd'hui d'imaginer une amélioration du Bien Commun, c'est à dire de la vie économique et sociale, de la justice, des conditions de vie des plus pauvres sans considérer les entrepreneurs comme des acteurs du développement et du bien-être".

Et c'est bien le cas, en effet. Cette question du rôle du dirigeant et de sa responsabilité doivent être ré-interrogés dans ce sens, tant les transformations actuelles sont fortes.

Le monde et l'écosystème de l'entreprise évoluent rapidement, bousculés par une mutation technologique sans précédent.. Aujourd'hui, cette nouvelle révolution touche même les fondamentaux de la condition humaine et oblige à repenser la place de l'homme face à la machine désormais « intelligente ».

Face aux enjeux environnementaux qui apparaissent chaque jour plus prégnants, plus concrets et parfois plus angoissants, l'entreprise, et donc son dirigeant, n'a désormais comme seul choix que de se considérer comme co-responsable de sujets ou enjeux qui précédemment ne figuraient pas dans son champ d'action, rendant la responsabilité du dirigeant plus complexe et polymorphe.

Conséquence de cette co-responsabilité, l'adéquation de la mission et des valeurs de l'entreprise à son environnement sociétal est devenue aussi importante que sa performance purement commerciale et financière. Il suffit pour s'en convaincre de voir le poids (au propre comme au figuré) qu'a pris le Document de Performances Extra-Financières (et demain la CSRD) dans la vie des entreprises et des marchés financiers.

Les méthodes de management et de gouvernance d'entreprise ont montré fréquemment leurs limites dans un monde globalisé, « hyper- et surconnecté » et où l'entreprise, devenue un véritable « corps intermédiaire » doit faire face à une multitude de parties prenantes légitimes (et certaines moins légitimes) pour assurer sa mission principale. Celle de développer sa production et de la produire, distribuer et vendre afin de croître en assurant la rémunération de ses capitaux et de ses employés. Le dirigeant peut-il continuer à diriger aujourd'hui comme il le faisait hier avec succès ? Sa responsabilité n'est-elle pas d'abord d'en prendre conscience ?

Il est désormais nécessaire de revoir profondément la notion de leadership et de quête de sens pour l'entrepreneur d'aujourd'hui et de lutter au niveau de l'entreprise à ce qu'on pourrait appeler « la globalisation de l'indifférence » (Adresse du pape François aux membres de la Fondation Centesimus Annus Pro Pontifice, 5 Juin 2023)

Cette quête de sens retrouvé et transmis est d'autant plus importante que parfois les salariés (à tous les niveaux hiérarchiques) ont le sentiment d'être managés par des tableurs et des algorithmes avec une emprise de plus en plus forte du financier (ce que le Pape François appelle dans son adresse aux membres de la Fondation Centesimus Annus Pro Pontifice, le 5 Juin 2023, le « paradigme technocratique dominant »), alors que le besoin d'un leadership humain, courageux et lucide par un dirigeant capable de « l'inspirer, l'incarner et de le partager » (*ibid.*) reste essentiel.

2/ Repenser son rôle et sa responsabilité au prisme de la Doctrine Sociale de l'Eglise et de sa foi reste plus que jamais une nécessité et un formidable atout pour le dirigeant chrétien

Dans un tel contexte de transformations, il est important pour un dirigeant chrétien de s'interroger à la lumière des enseignements de sa foi sur son rôle et sa responsabilité. Comme le Pape François l'a dit aux entrepreneurs français

lors de l'université d'été du MEDEF (REF 2023), déjà citée, sans considérer les entrepreneurs comme des acteurs du développement et du bien-être". Le dirigeant chrétien doit être "acteur de cette amélioration". Il doit pour cela appuyer ses actions sur des comportements et des choix clairs.

Cependant et en préambule, il faut souligner fortement que le dirigeant chrétien n'a pas le monopole des vertus managériales que nous allons développer : nous pouvons aussi rencontrer des « entrepreneurs chrétiens du dimanche », qui semblent assez éloignés de la Doctrine Sociale de l'Eglise le reste de la semaine, et à l'inverse, des dirigeants non chrétiens, qui semblent néanmoins pétris des enseignements judéo-chrétiens et humanistes qui pratiquent les vertus managériales décrites ci-après.

En premier lieu, le dirigeant chrétien doit prendre conscience qu'il n'assume pas uniquement la responsabilité de ses collaborateurs mais qu'il doit les considérer comme des frères ; il est comme tout Homme devrait l'être, né libre et responsable mais il est, lui, avant tout au service d'un projet entrepreneurial.

« Qu'as-tu fait de ton frère ? » la question biblique à Caïn transposée de façon moins dramatique dans l'entreprise reste d'actualité : une responsabilité de « frère dans le Christ » avec l'acceptation « que je répons de moi et que je répons des autres et pour les autres ! ». C'est là toute la force et la dignité du responsable de et en entreprise, chacun à son niveau. Cette responsabilité si particulière du dirigeant chrétien est profondément liée à la faculté de se gouverner soi-même avant de se reconnaître capable de gouverner les autres. A l'instar de ces paroles d'Antoine de Saint Exupéry -*Pilote de Guerre (1942)*-,
"Chacun est responsable de tous.

Chacun est seul responsable.

Chacun est seul responsable de tous".

Soutenu par sa Foi, le dirigeant chrétien doit s'engager avec courage, conviction et bienveillance pour construire les conditions d'un progrès durable de son entreprise et par conséquent de son environnement économique, social et environnemental.

La création de valeur financière, et désormais extra-financière, doit être reconnue à sa juste valeur car seule capable de permettre une redistribution

juste des fruits du développement de l'entreprise. « Sans création de valeur, il n'y a pas de redistribution possible ».

Le dirigeant chrétien peut profiter pour cela des enseignements contenus dans l'encyclique "*Laudato Si*" qui nous rappelle la spiritualité franciscaine et la figure de Saint François d'Assise, le "premier écologiste". Cette encyclique met en lumière les dommages dus au paradigme technocratique dominant et a proposé la logique de "l'écologie intégrale", où « tout est lié », « tout est en relation ». La question environnementale est inséparable de la question sociale, elles vont de pair. Le souci de l'environnement et de la solidarité sociale et l'attention à la solidarité se tiennent mutuellement ou tombent ensemble. "Au fond, personne ne se sauve tout seul et la redécouverte de la fraternité et de l'amitié sociale est décisive pour ne pas tomber dans un individualisme qui fait perdre la joie de vivre. Et fait aussi perdre la vie". (discours du Pape François aux membres de la fondation Centesimus Annus Pro Pontifice, juin 2023)

Pour y parvenir, le dirigeant chrétien peut s'appuyer sur la Doctrine Sociale de l'Eglise qui lui donne une grille d'analyse et d'évaluation de son rôle indispensable, grille indépendante des modes et usages managériaux multiples et évolutifs. Dans l'entreprise, d'aujourd'hui comme d'hier, les relations professionnelles fondées sur la dignité, la subsidiarité et la solidarité, assumées par une hiérarchie engagée et librement reconnue, restent le meilleur gage de succès partagé.

L'entreprise est une communauté et le mot solidarité doit être compris comme « penser et agir en termes de communauté et par conséquent laisser de la place à tous dans cette communauté (Adresse du pape François aux membres de la Fondation Centesimus Annus Pro Pontifice, Juin 2023). L'exemple de l'entreprise familiale, pour laquelle la transmission aux générations suivantes est le fondement de son développement, illustre bien cette notion de Bien Commun au-delà des intérêts particuliers et à court terme de cette communauté.

En parallèle de ce que lui apporte la Doctrine Sociale de l'Eglise, le dirigeant chrétien s'appuie sur une foi profonde, foi qui donne à son œuvre du sens et de l'exigence dans son accomplissement, ainsi que sur une vie intérieure solide nourrie par la prière.

En se référant à une note des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) publiée en juillet 2018, “Prier dans le travail et Prier pour son travail” et à l’Audience générale du Pape François du 28 septembre 2022 “la prière, alliée indispensable du discernement”, le dirigeant chrétien peut prier en “confiance et familiarité” pour être guidé et avoir l’esprit de discernement pour faire de son travail une offrande digne de sa responsabilité de dirigeant.

Prier pour son travail peut le vivifier. “Lorsque la prière pénètre le travail et lui enlève son côté pesant, elle lui donne tout son sens”, (Cahier des EDC : “la dignité de l’homme au coeur de l’entreprise” d’après un texte des bénédictines de l’abbaye de Chantelle)

Là encore la règle de Saint Benoît nous rappelle utilement que la prière instante et sincère peut être un réel soutien pour le dirigeant ; “D’abord en toute bonne oeuvre que tu entreprends commence par demander à Dieu par une prière très instante qu’Il la mène à bien”.

3/ Qu’est ce qui aujourd’hui peut et doit caractériser le responsable chrétien ?

Dans le contexte des transformations profondes décrites au point 1/ de ce document, le dirigeant chrétien a une responsabilité plus grande car il est, dans une période de fragilisation du corps et du consensus sociaux, encore plus “le sel de la Terre” par la foi et l’Espérance dont il est porteur. Par ses attitudes ou ses choix, il joue un rôle clef pour ses “frères”.

Dans un environnement incertain, sa lucidité et son discernement seront des vertus alliées à l’absolue nécessité d’une éthique forte à la hauteur des enjeux technologiques vertigineux que nous vivons actuellement. Dans l’Entreprise, comme dans la société en général, il lui faudra décider quelles y seront les places respectives de l’homme et de la machine et mettre en place les moyens de s’assurer pour l’homme que la tech le sert sans l’asservir. Comme l’explique Romain Lavault, directeur associé du fonds de capital-investissement Partech, dans la lettre Socle (février 2023), « à nous de veiller à ce que la Tech nous serve et nous développe comme humains, mais ne nous transforme pas en esclaves assoiffés de leur dopamine numérique ». Désormais pour chacun et a-fortiori pour tout dirigeant chrétien, la vraie question est : comment toutes ces technologies peuvent-elles permettre d’être plus humain, c’est-à-dire de dégager plus de temps pour des choses qui comptent vraiment, pour soi, pour

les autres et pour la planète ? Là encore, le texte du Pape François adressé aux membres de la Fondation Centesimus Annus Pro Pontifice, le 5 Juin 2023, prend toute sa force : “vous savez combien il peut être bénéfique pour tous d’imaginer une réalité qui met la personne au centre, qui ne diminue pas le travailleur et qui cherche à créer du bien pour tous”. Une telle démarche s’accompagne de l’impérieuse nécessité de penser les relations anthropologiques entre la machine / le digital / l’IA et l’humain.

Et cela sans oublier que “la raison n’est jamais autant la raison que lorsqu’elle est émue. La raison émue, c’est celle qui comprend instantanément par l’intuition et l’évidence” comme le disait le philosophe Charles Pépin à l’université d’été du Medef en 2011. Et d’ajouter, “s’il suffisait de savoir pour décider, il n’y aurait aucun art de la décision. C’est dans l’au-delà du savoir que l’on trouve le courage de décider”.

Mais pour y parvenir également, le dirigeant chrétien doit oser la confiance. Le pari est assurément difficile mais gagnant , dans le monde de l’entreprise où le contrôle et l’audit de l’ensemble des activités et des processus sont devenus la norme de référence. Cette confiance se double d’une confiance dans le salut et le pardon telle que reçue du Christ.

Néanmoins la confiance ne se décrète pas, bien que « liée à la nature même de l’existence humaine car nous ne sommes jamais complètement indépendants des autres et autosuffisants » (Qu’est-ce que la confiance ? de Michela Marzano dans la revue *Études* en 2010). Et pour s’incarner dans l’entreprise, elle doit s’appuyer sur des qualités essentielles du dirigeant chrétien, qualités qui structurent la responsabilité qu’il porte.

Parmi ses qualités, on pourra lister l’intégrité des valeurs et de la gouvernance, la clarté des intentions et de la vision long terme du projet d’entreprise, les compétences humaines et managériales avec en premier lieu le courage et la résilience face aux risques à prendre et à subir, non sans ajouter le courage indispensable de lutter contre « la pensée unique » ambiante ou la crédibilité de l’engagement et des résultats.

Autre élément qui doit caractériser les pratiques d’un dirigeant chrétien, celui de la mise en œuvre véritable de l’exemplarité dans son comportement, son management et sa conduite des activités dont il a la charge. Le passage de la parole aux actes (ce que les anglo-saxons désignent sous le vocable du *walk the talk*) doit se faire naturellement et “sans couture”, sans tergiversations, sans

que le reste de l'entreprise n'ait à s'inquiéter d'un délai entre l'idée et sa mise en pratique opérationnelle. Faire le choix de cette exemplarité renforce la confiance dans la pertinence des idées énoncées et dans l'assurance que le dirigeant inspire quant à son leadership.

Il est dans ce domaine de la pratique managériale et de l'exemplarité, une source d'inspiration qui, si elle peut surprendre à première vue, n'en est pas moins très adaptée et pertinente pour un dirigeant chrétien ou une dirigeante chrétienne. C'est celle de la règle de Saint Benoît, règle monastique instaurée au VI^e siècle, qui régit le fonctionnement des abbayes bénédictines, de la vie de la communauté au comportement/management du père-abbé ou de la mère-abbesse. C'est notamment sur ce dernier point que le parallèle peut être inspirant. Ce parallèle est moins étonnant qu'il n'y paraît car la particularité de la règle de Saint Benoît est l'association dans la vie monastique de la prière et du travail. Le père-abbé/mère-abbesse est donc, pour ses frères moines ou sœurs moniales, un guide spirituel mais aussi un dirigeant au sens économique du terme. Cette règle vieille de 15 siècles est toujours d'actualité et est un guide efficace pour les abbés ou abbesses du XXI^e siècle, véritables dirigeants de PME agro-alimentaires ou cosmétologiques de l'artisanat monastique.

Pour peu que l'on adapte le texte au contexte de l'entreprise, au chapitre 2 ("les qualités que doit avoir le père-abbé", comprendre ici le dirigeant), au chapitre 3 ("l'appel des frères en conseil", de ce qui pourrait être "une bonne gouvernance" en langage économique moderne) ou au chapitre 64 ("l'institution de l'abbé", le dirigeant), cette règle offre des orientations qu'un dirigeant chrétien peut/doit facilement adopter. *(pour plus de détails, voir l'annexe jointe)*

Enfin, le dirigeant chrétien peut et doit se caractériser par l'usage d'un dialogue authentique comme condition essentielle de la confiance. Comme l'évoque le Révérend Père de l'Abbaye de Lagrasse, Emmanuel-Marie Le Fébure du Bus, la responsabilité c'est aussi assumer avec bienveillance, attention à l'autre et une part d'humilité « le risque d'un dialogue selon le LOGOS, profond et raisonnable, n'excluant ni la foi, ni les doutes ni les divergences ».

Nous sommes entrés dans l'ère de la communication, qui se donne pour mission principale d'asséner des messages en vue de créer l'adhésion. Pourtant, celle-ci porte rarement en elle le dialogue, compris comme un échange sincère et libre, nourri de la contradiction.

Le dialogue authentique est l'art de la libre discussion. "Dans l'expérience du dialogue, il se constitue entre autrui et moi un terrain commun, ma pensée et la sienne ne font qu'un seul tissu, mes propos et ceux de l'interlocuteur sont appelés par l'état de la discussion, ils s'insèrent dans une opération commune dont aucun n'est le créateur." (Maurice Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, 1945). Le dialogue authentique n'est pas la mise en scène interlocutive. En jouant le rôle d'un "révélateur privilégié du mouvement de la pensée ou de la partialité de chaque pensée" (Michel Villey, *De la dialectique comme art du dialogue*, 1982), il crée la confiance en ce qu'il permet de partager le doute dans l'espoir d'en récolter le discernement.

Le dirigeant doit s'affranchir de toute conception verticale du dialogue pour intégrer l'autre, créant de ce fait la confiance, puissant vecteur de création de valeur.

Le dialogue authentique fonctionne alors en processus d'éclaircissement et devient un mode de constitution du juste, et non plus une justification a posteriori.

L'entreprise est entrée dans un nouveau paradigme de la redevabilité. Seul ce dialogue authentique lui permet de concilier les contraires. De sorte que le dirigeant chrétien se doit d'être avant tout le gardien du dialogue authentique.

CONCLUSION : L'Esprit d'entreprise, une exigence pour le dirigeant chrétien

L'esprit d'entreprise a réellement une valeur spirituelle, comme une école qui, par sa logique, nous conduit malgré nos faiblesses, à dynamiser nos libertés tout en nous obligeant à la responsabilité, à exciter notre engagement tout en nous obligeant à la solidarité. La réussite n'y est jamais acquise et suppose le risque permis par la confiance, la rigueur permise par l'exercice du bien commun ;

Nous devons être avant tout les serviteurs de la cohésion sociale, car « le marché ne construit pas la cohésion dont il a pourtant besoin » (*Caritas in Veritate*). Dans cette situation si particulière qui est la nôtre aujourd'hui, nous sommes appelés à engager un bouleversement profond des comportements et des règles du jeu : une nouvelle articulation du public et du privé et une nouvelle alliance du bien commun et de l'esprit d'entreprise, sont aujourd'hui

des clefs indispensables pour avancer, pour vaincre les résistances et faire face aux défis si nouveaux de ce temps de changement.

Pour ce qui les concernent, les entreprises sont appelées de façon de plus en plus précise à abandonner une division du travail simpliste où elles pourraient ignorer l'intérêt général et se contenter de servir intelligemment leur intérêt particulier. Comment croire que le marché puisse communiquer à la société son dynamisme irremplaçable s'il ne dédie pas une partie de ses ressources à maintenir la cohésion sociale dont il a impérativement besoin ? Comment imaginer que les entreprises puissent se passer de cette négociation indispensable avec la société qui les abrite, indispensable avec la force des médias qui les interpellent

L'expérience de tous ceux qui se sont engagés dans cette voie, c'est que plus on avance dans la mise en forme du projet, plus les dimensions éthiques du chantier apparaissent : enracinement, différenciation, engagement, sincérité. Pourquoi ? Parce que le sens et la performance sont intimement liés et recèlent des ressources sans lesquelles il n'est pas de vraie réussite d'entreprise.

Aucun projet ne saurait atteindre sa véritable performance si les personnes qui y participent, ne mobilisent pas ce qui fait précisément d'eux des personnes : leur liberté, leur mémoire, leur intelligence et leur volonté. Pas de performance sans l'engagement de chacun, pas de performance sans que la confiance construise cet engagement et lui donne sa légitimité. Et pourtant... comment ne pas reconnaître, quelle que soit la qualité de l'organisation, la qualité des personnes, l'excellence du professionnalisme, que la performance reste un combat toujours recommencé contre la démotivation, le doute, le soupçon ou l'envie.

Pourquoi ce sous-investissement dans les libertés? Au premier chef, parce que nous doutons de la possibilité de miser sur la confiance, nous manquons de foi dans la confiance et, à première vue, nous n'avons pas tort de douter : si nous examinons lucidement ce que nous faisons, nous constatons en effet très vite que nous sommes prompts à parler et plus lents à agir, que nous nous irritons contre les dysfonctionnements plutôt que d'articuler la ruse et la candeur apte à les déjouer, que nous aimons la réciprocité quand elle nous est favorable, que nous répugnons à nous mettre en risque et que nous sommes prompts à censurer l'échec, que nous aimons le pouvoir et prions peu la contestation, et cetera...

En effet, si notre manque de confiance en nous-même n'est pas infondé, cela tient en particulier à ce que nous ne percevons pas notre action comme les autres la perçoivent, à ce que nous manquons de lucidité. Quand il s'agit de nous-même, nous manquons du discernement dont nous pensons faire preuve à l'égard d'autrui.

Bref il n'est pas suffisant d'identifier les fondamentaux de la confiance et de l'engagement, il faut en faire un outil crédible pour l'action. Ce combat "contre la montre", car l'entreprise est école de vitesse, se gagne d'abord contre nous même en mobilisant des fondamentaux :

- La cohérence de nos paroles et de nos actes ;
- L'acceptation de la prise de risque pour viser le meilleur, tout en s'assurant contre le pire, dans un fonctionnement collectif où le meilleur et le pire se côtoient ;
- En appliquant la règle d'or de la réciprocité, le partage du succès et de l'échec, où nous devons traiter chacun comme nous aimerions l'être.

ANNEXE : la règle de Saint Benoit au service du dirigeant chrétien

Dans la règle #2, *“Lorsque quelqu’un accepte le nom d’abbé, il doit conduire ses disciples par un double enseignement : montrer tout ce qui est bon et saint par ses actes plus encore que par ses paroles.*

Ainsi, à ses disciples capables de le comprendre, il enseignera en paroles les commandements du Seigneur, et à ceux qui ont le cœur dur et aux simples, il fera connaître par ses actes les préceptes divins. Tout ce qu’il aura dénoncé à ses disciples comme illicite, il devra leur faire voir par sa conduite qu’il ne faut pas le faire”. Le dirigeant chrétien doit donc être exemplaire dans ses actes pour tous les sujets touchant à l’éthique, l’application des lois et process de l’entreprise.

Ou encore *“Que l’abbé ne fasse de distinction en faveur de personne dans le monastère. Que l’un ne soit pas plus aimé que l’autre, si ce n’est celui qu’il aura trouvé meilleur dans les bonnes œuvres et l’obéissance. Que l’homme libre ne soit pas préféré à celui qui sera venu de l’esclavage, à moins qu’il n’y ait à cela un autre motif raisonnable. Que si, pour un juste motif, il semble à l’abbé qu’il doive faire cette distinction, qu’il en use ainsi à l’égard de chacun, sans considérer le rang social : sinon, que chacun garde sa place. Car " tous, l’esclave comme l’homme libre, nous sommes un dans le Christ. Que l’abbé ait donc une égale charité pour tous ; qu’il n’y ait pour tous qu’une même discipline, appliquée selon les mérites de chacun.”.* Le dirigeant chrétien assure un management juste sans discrimination d’origine ou de parcours universitaire (il évite les choix auto-reproducteur d’anciens élèves d’un même cursus) et est clair dans ses jugements et décisions managériales.

Dans la règle #3, *“Les frères donneront leur avis en toute humilité et soumission. Ainsi, ils n’auront pas la présomption de soutenir avec arrogance leur manière de voir ; il dépendra de l’abbé de décider selon ce qu’il jugera meilleur, et tous se soumettront à sa décision. Mais de même qu’il convient aux disciples d’obéir au maître, il faut aussi que le maître dispose tout avec prévoyance et équité”.* Le dirigeant chrétien s’attache à permettre une bonne expression des avis de ses collaborateurs (qu’ils puissent avoir “voix au chapitre”, comme on dit dans les monastères) et s’appuie sur la collégialité pour forger son jugement et ses décisions.

Enfin dans la règle #64, "L'abbé, une fois établi, pensera sans cesse au fardeau qu'il a reçu, et à celui auquel il devra rendre compte de son administration. Qu'il sache bien qu'il lui faut plutôt songer à être utile qu'à être le maître. (...) Qu'il use de discernement et de modération, se rappelant la discrétion du saint patriarche Jacob, qui disait : " Si je fatigue mes troupeaux en les faisant trop marcher, ils périront tous en un jour.[Gn 33, 13] ". Par son exemplarité à être "serviteur" plutôt que "servi", à être "utile" (à son entreprise, au bien commun, à l'épanouissement de ses collaborateurs) plutôt qu'"intéressé", le dirigeant chrétien ou la dirigeante chrétienne fait de sa posture un marqueur de son management et de la conduite des affaires, posture finalement similaire à celle d'un dirigeant bénédictin de monastère.