



HAL
open science

Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail ?

René de Quenaudon

► **To cite this version:**

René de Quenaudon. Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail?. 2016. hal-01322903

HAL Id: hal-01322903

<https://hal.science/hal-01322903v1>

Preprint submitted on 28 May 2016

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

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

Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail ?

René de Quenaudon

Professeur à l'Université de Strasbourg

UMR 7354 DRES

I.- Management spirituel et relations individuelles de travail	5
A) La liberté de pensée, de conscience et de religion, obstacle au management spirituel	6
1° L'affirmation de cette liberté	6
2° La protection de cette liberté	8
B) L'entreprise de tendance, porte entrouverte au management spirituel ?	9
II.- Management spirituel et relations collectives de travail.....	13
A) Management spirituel et œuvres sociales	14
B) Le management spirituel et pouvoir normatif	15
1) Management spirituel et règlement intérieur	16
2) Management spirituel et document d'entreprise <i>sui generis</i>	17

Le titre de ce *workshop*¹ et les lignes explicatives l'accompagnant m'ont surpris, tout au moins si on les lit, comme je vais le faire, sous l'angle catholique ! En effet, jusqu'à ce jour, je croyais que l'Eglise avait partie liée avec le management spirituel, lequel serait en quelque sorte l'un de ses relais dans la gouvernance des âmes². La doctrine sociale de l'Eglise³ n'a-t-

¹ *Faut-il désavouer le management spirituel? Evaluations théologiques entre éthique, droit et management, workshop IV, Management & spiritualité, organisé par Institut de recherche RSCS, Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés de l'Université catholique de Louvain, le 8 mars 2016.*

² Nous nous en tiendrons ici à la seule problématique du management spirituel, laissant de côté le management éthique ou moral en grande vogue aujourd'hui.

elle pas pour objet de promouvoir la reconnaissance de l'humain comme valeur cardinale dans toute décision prise à quelque niveau de pouvoir que ce soit (organisations internationales, Etats, collectivités territoriales, entreprises et autres organisations, familles...) ? Et le management spirituel catholique n'est-il pas précisément la déclinaison de la doctrine sociale de l'Eglise dans les décisions prises par le dirigeant⁴ ? Ce dernier n'a-t-il pas pour mission de mettre en œuvre le bien commun⁵ ?

Or ici, dans le texte introductif de ce *Workshop*, que lis-je ? Tout le contraire de ce que je pensais ! On se demande si le management spirituel n'est pas un « détournement de biens spirituels authentiques », voire un « l'alibi parfait pour ne pas partager un projet qui soit à la hauteur de l'(A)nnonce » ! Les fondateurs des *Semaines sociales de France*⁶ vont se

³ La doctrine sociale de l'Eglise est un ensemble est de textes magistraux. Il est parfois rappelé que ces textes sont inséparables du contexte qui les a inspirés et auquel ils répondent (V. S. Maillard, Des encycliques en réponse aux crises de leur temps : *La Croix* du 17 juin 2015). Il n'en demeure pas moins que la trame évangélique, à partir de laquelle ils sont écrits, et que les dogmes sur lesquels ils reposent sont toujours les mêmes. En théorie, ils ne peuvent donc pas se contredire. Mieux, ils sont censés former une doctrine, c'est-à-dire, selon le TLFi, un « ensemble de principes, d'énoncés, érigés ou non en système, traduisant une certaine conception de l'univers, de l'existence humaine, de la société, etc., et s'accompagnant volontiers, pour le domaine envisagé, de la formulation de modèles de pensée, de règles de conduite ». Au demeurant, de cette doctrine, l'Eglise a fait un résumé, le compendium, afin qu'elle soit plus opérationnelle (v. Conseil pontifical « Justice et Paix », *Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise*, à Jean-Paul II, maître de la doctrine sociale témoin évangélique de justice et de paix). Mais comment distinguer dans ce vaste ensemble de textes ce qui est pour toujours de ce qui n'est que pour aujourd'hui ? Qu'en est-il par exemple de l'égalité des personnes humaines (compendium, préc., par exemple, § 388) ou de la « complémentarité entre travail et capital » (*ibid.* § 227) ou encore de « la complémentarité entre l'Etat et le marché » (*ibid.* § 353) ? Adde Ph. Le Tourneau, *L'éthique des affaires et du management au XXI^e siècle* (spéc. G. – Morale universelle, morale particulière ou morale de situation ?) : Dalloz, Dunod, 2000 et <http://philippe-le-tourneau.pagesperso-orange.fr/media/EthiqueAffaires.htm>

⁴ V. R. de Quenaudon, La doctrine sociale de l'Eglise (DSE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : premier regard, premier repérage d'un juriste : in *Mélanges en l'honneur de Francis Messner*, Litec, 2014, p. 73-98.

⁵ A. Supiot écrit que la doctrine sociale de l'Eglise se ramène à trois ordres de propositions : « Le bien commun requiert une Tierce instance qui le définisse face à la diversité des intérêts particuliers. [II] suppose l'existence de groupes intermédiaires qui le mettent en œuvre [II] a pour dernier corollaire la reconnaissance de la dignité de la personne » (À propos d'un centenaire : la dimension juridique de la doctrine sociale de l'Eglise : *Droit social* 1991 p. 916 s.).

⁶ On peut lire sur le site internet de cette association (http://www.ssf-fr.org/56_p_33477/notre-mission-nos-actions.html) que son action se réalise « notamment par la participation au débat public sur les problèmes à dimension éthique que posent les rapports sociaux, en apportant à ce débat le témoignage de la pensée chrétienne dans un esprit d'ouverture, d'accueil et de dialogue ». Le site rappelle également que « Les Semaines Sociales de France sont nées en 1904, à l'initiative de deux catholiques laïcs, le lyonnais Marius Gonin et le lillois Adéodat Boissard, afin de faire connaître la pensée sociale de l'Eglise, de l'appliquer et de l'adapter aux problèmes de

retourner dans leur tombe ! Pourtant, à bien y réfléchir, il est possible que les organisateurs de notre réunion de ce jour aient raison et qu'il y ait quelques motifs de craindre le dévoiement du message évangélique⁷...

Il y a fort longtemps que ce personnage qu'on appelle le patron⁸ entend élever spirituellement ses salariés, voire ses proches concitoyens. Pour ce faire, il dispose de trois registres, lesquels sont souvent associés : la croyance, le pouvoir et l'argent. L'histoire nous fournit d'innombrables exemples de ce genre. J'en prendrai deux.

La première illustration nous vient de la Souabe bavaroise et, plus précisément, de la ville d'Augsbourg. Nous sommes en 1478. Jacob Fugger, qui se destinait à la prêtrise, opte en définitive pour la vie d'entrepreneur, pour prendre un terme d'aujourd'hui. La chose est facile car il lui suffit de prendre la tête de la prospère maison paternelle. Mais Jacob Fugger ne se contente pas de poursuivre le commerce de ses ancêtres, commerce fait de laine et de coton, de soieries et d'épices, de fruits du Midi et de drogues... Il s'intéresse aussi à l'extraction et à la commercialisation du cuivre et de l'argent⁹. Disposant de liquidités considérables, il se lance également dans le prêt d'argent aux plus grands princes de son temps. Enfin, au service de Rome, il participe au placement des indulgences que les fidèles achètent pour obtenir la rémission de leurs péchés. Convaincu d'être né pour œuvrer en vue du bien commun¹⁰, Fugger « le riche » fonde en 1514 la *Fuggerei* qui prend place dans le faubourg Saint-Jacques de sa chère ville d'Augsbourg. La charte de la fondation énonce que l'accès aux logements est prévu pour les « pauvres honorables, journaliers et artisans, bourgeois et résidents de cette

notre temps, et pour améliorer la condition ouvrière, dénoncée comme inhumaine par le Pape Léon XIII dans son encyclique "Rerum Novarum" (1891) » (http://www.ssf-fr.org/56_p_11805/notre-histoire.html).

⁷ Le pape François, dans sa lettre encyclique *Laudato Si* (§ 194) ne déplore-t-il pas que « la responsabilité sociale et environnementale des entreprises se réduit d'ordinaire à une série d'actions de marketing et d'image » ?

⁸ Etym. Lat. *patronus* (v. <http://www.grand-dictionnaire-latin.com/dictionnaire-francais-latin.php>). Selon la définition donnée par le TLFI, il s'agit d'une « Personne qui en commande d'autres qui sont à son service, qu'elle fait travailler ou qu'elle emploie ».

⁹ V. P. Bezbakh, Jacob Fugger « le Riche », banquier des Habsbourg, *Le Monde* du 14 août 2013.

¹⁰ V. B. Scheller, L'honneur du pauvre et l'honneur du marchand. La *Fuggerei*, fondation de Jakob Fugger le Riche à Augsbourg : *Société française d'histoire urbaine*, 2010/1, n° 27, pages 91 à 106 (traduit de l'allemand par O. Richard) : « On retrouve, dans un style antiquisant, cette référence insistante à la contribution des Fugger pour le Bien Commun (*Gemeiner Nutzen*) dans l'inscription placée au-dessus des trois portes de la *Fuggerei* ».

ville ». Mais il y a des conditions à remplir pour accéder à cette sorte de cité HLM du XVI^e siècle. Notamment, il faut être catholique romain, avoir un travail et faire trois prières chaque jour (Pater Noster, Ave Maria et Credo) pour la famille Fugger et ses descendants. Par cette fondation, Jacob Fugger fait d'une pierre deux coups : il assure son salut par l'édification spirituelle des pauvres. De fait, la suite de l'histoire sera cruelle pour sa maison, qui, en trop liant son sort à celui de princes insolubles, s'associera à leur déclin. La morale est cependant sauve, car, comme le disait François Villon, un quasi-contemporain de Jacob Fugger, « Jamais mal acquis ne profite »¹¹.

La seconde illustration est alsacienne. Nous sommes à Strasbourg au début des années 1920. Charles Léon Ungemach sent peut-être que sa fin est proche. Le fléau de la balance de sa vie penche-t-il du bon côté. ? A son actif, ce patron catholique peut faire valoir de nombreuses œuvres sociales. Sans que rien ne l'y oblige, il a créé dans son entreprise¹² des installations sanitaires, une infirmerie, une caisse de maladie et de décès, un restaurant pour le personnel, une bibliothèque, une colonie de vacances pour les enfants des salariés. Mieux encore, il associe ses employés aux bénéfiques¹³ et leur accorde même une semaine de congés payés. Cependant tout cela peut-il contrebalancer un point négatif dans sa vie, à savoir ses activités spéculatives durant la Première Guerre mondiale¹⁴ ? Peut-être pas. Aussi doit-il juger qu'une bonne action est encore nécessaire. Il décide de rapatrier de l'argent des États-Unis pour fonder la cité-jardin Ungemach dans le quartier du Wacken, tout près de son usine et du lieu qui sera un jour le siège du Parlement européen. De quoi s'agit-il ? De maisons offrant des prestations supérieures à celles des logements sociaux de l'époque tandis que les loyers pratiqués restent inférieurs à ceux des locations privées. Pour accéder à cette cité, Ungemach pose des conditions. « La fondation des jardins Ungemach, écrit-il, est destinée aux jeunes ménages en bonne santé désireux d'avoir des enfants et de les élever dans de bonnes

¹¹ Les Fugger passaient, aux yeux de bon nombre d'hommes de leur temps, pour des usuriers et des spéculateurs.

¹² La Société alsacienne d'alimentation, située à Schiltigheim.

¹³ Ce qui représente entre 3,3 % et 6,5 % du salaire annuel.

¹⁴ L. Bodin, Comment Léon Ungemach s'est racheté une conduite : *L'Alsace* 13 août 2014.

conditions d'hygiène et de moralité »¹⁵. L'objectif poursuivi par l'entrepreneur est certainement moraliste, nataliste¹⁶ et hygiéniste. Mais il semble qu'il soit également eugéniste. Lors de son ouverture, la cité-jardin est annoncée comme assurant « le développement des éléments précieux de la société », et aidant ceux-ci, par un cadre de vie exceptionnel, « à progresser plus rapidement que les autres »¹⁷. L'affiche présentant les logements, se concentre sur les résultats : la taille, le poids et l'état de santé « supérieurs à la moyenne » des enfants qui y vivent. La teneur de cette publicité tient plus du darwinisme social, cher aux doctrinaires du IIIe Reich, que de l'égalité évangélique...

A travers ces deux exemples, on peut se dire que nos organisateurs ont probablement raison et qu'il y a lieu de se méfier du berger autoproclamé, de s'interroger sur un risque de dévoiement, par lui, du message biblique ou, de nos jours, de la doctrine sociale de l'Eglise.

Le droit du travail¹⁸ fait-il barrage au management spirituel ou, au contraire, lui fournit-il des outils ? La question se pose à deux niveaux, celui des relations individuelles de travail (I) et celui des relations collectives (II).

I.- Management spirituel et relations individuelles de travail

On entend par relations individuelles de travail, celles que nouent l'employeur et le salarié à travers le contrat de travail. Ce contrat a pour caractéristique de mettre le salarié en état de subordination juridique envers son cocontractant. La subordination juridique signifie

¹⁵ Il est d'ailleurs prévu que les ménages qui y logent cèdent leur place à de plus jeunes parents, une fois leurs enfants devenus grands.

¹⁶ V. S. Jonas, « Les Jardins Ungemach : une cité-jardin patronale d'origine nataliste » in *L'urbanisme à Strasbourg au XXe siècle. Actes de la conférence organisée dans le cadre des 100 ans de la cité-jardin du Stockfeld*, CUS-DUAH-février 2011, p. 50 s.

¹⁷ V. G. Bastin, Un cas d'eugénisme à la française : *Le Monde* du 24 févr. 2016.

¹⁸ Nous ne nous interrogerons que par rapport au droit français.

notamment que l'employeur peut donner des ordres au salarié et le sanctionner en cas de non-respect de ces ordres. Lorsque la religion se glisse dans ces relations aujourd'hui, il s'agit le plus souvent d'une question touchant aux pratiques religieuses du salarié, non d'une question de management spirituel, c'est-à-dire du point de savoir si la religion de l'employeur ou du chef d'entreprise peut venir infuser l'exercice du pouvoir de direction. Quoi qu'il en soit, si une telle question se pose, en principe la réponse est négative : le salarié est protégé par la liberté de pensée, de conscience et de religion. L'employeur ou le chef d'entreprise ne peut donc lui imposer ses convictions religieuses (A). Mais cette règle connaît des atténuations lorsqu'il s'agit d'une entreprise de tendance ; la porte est alors entrouverte pour que le management spirituel puisse faire son entrée dans les relations individuelles de travail (B).

A) La liberté de pensée, de conscience et de religion, obstacle au management spirituel

En raison de la liberté de pensée, de conscience et de religion, en principe, les convictions religieuses, qu'il s'agisse de celles de l'employeur ou du salarié¹⁹, n'entrent pas dans le cadre du contrat de travail. Voyons successivement comment cette liberté est affirmée (1) et qu'elles sont les sanctions encourues si une atteinte lui est portée (2).

1° L'affirmation de cette liberté

¹⁹ V. Cass. soc. 24 mars 1988, n° 95-44738 : *Bull. civ.* V, n° 171 p. 125.

Historiquement, cette liberté a été conçue comme une forme particulière de la liberté d'opinion ainsi qu'en témoigne la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789²⁰. La liberté de conscience a été officiellement consacrée en tant que telle par la loi de 1905 – texte fondateur de la laïcité française²¹ – par lequel l'État s'interdit de définir ce qu'est ou n'est pas une religion ou une croyance. Depuis lors, cette liberté a été proclamée au niveau mondial avec la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948²² et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques de 1966²³. Elle est également consacrée au plan régional européen avec la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales²⁴. Cette dernière, à l'instar des autres textes, distingue deux dimensions dans la liberté religieuse. D'une part, il y a la *liberté de pensée, de conscience et de religion* protégeant le for interne et qui est insusceptible de limitations. D'autre part, il y a le *droit de manifester ses convictions religieuses*. Ce droit peut être limité au nom d'exigences

²⁰ Art. 10 : « Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi »

²¹ Art. 1 : « La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées ci-après dans l'intérêt de l'ordre public »

²² Art. 18 : « Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites ».

²³ Art. 18 : « 1. Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion; ce droit implique la liberté d'avoir ou d'adopter une religion ou une conviction de son choix, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction, individuellement ou en commun, tant en public qu'en privé, par le culte et l'accomplissement des rites, les pratiques et l'enseignement.

[...]

3. La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet que des seules restrictions prévues par la loi et qui sont nécessaires à la protection de la sécurité, de l'ordre et de la santé publique, ou de la morale ou des libertés et droits fondamentaux d'autrui ».

²⁴ « Article 9 – Liberté de pensée, de conscience et de religion

1.- Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction individuellement ou collectivement, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites.

2.- La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet d'autres restrictions que celles qui, prévues par la loi, constituent des mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publiques, ou à la protection des droits et libertés d'autrui ».-

Adde F. Laronge, L'articulation de la liberté de religion et du principe de non -discrimination

CEDH, 15 janvier 2013, 48420/10, 59842/10, 51671/10, 36516/10 : *Revue de droit du travail* 2013 p. 337.

d'ordre public, lesquelles s'apprécient en suivant les époques et les contextes notamment nationaux²⁵.

Comme ses salariés, le chef d'entreprise peut exprimer sa foi mais c'est à la condition de respecter les libertés et croyances des autres, donc de ses subordonnés.

2° La protection de cette liberté

Le Code du travail interdit de faire référence dans une offre d'emploi aux convictions religieuses des futurs candidats²⁶. C'est la conséquence du principe selon lequel aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison notamment de ses convictions religieuses²⁷.

En vertu du principe de non-discrimination, le recruteur ne peut pas questionner un candidat à un emploi, lors de l'entretien d'embauche ou par le biais d'un questionnaire d'embauche, sur ses convictions et ses pratiques religieuses. Le Code du travail prévoit que les informations demandées ne peuvent avoir d'autre finalité que d'apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles, et doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles²⁸.

Par ailleurs, une fois le salarié embauché, le Code du travail interdit au chef d'entreprise d'utiliser son pouvoir de direction en fonction de critères religieux²⁹. Par exemple, il ne peut

²⁵ V. I. Desbarats, Entre exigences professionnelles et liberté religieuse : quel compromis pour quels enjeux ? : *La Semaine Juridique Social* n° 26, 28 Juin 2011, 1307.

²⁶ Art. L. 5321-2 : « Aucun service de placement ne peut être refusé à une personne à la recherche d'un emploi ou à un employeur fondé sur l'un des motifs de discrimination énumérés à l'article L. 1132-1. Aucune offre d'emploi ne peut comporter de référence à l'une des caractéristiques mentionnées à cet article ».

²⁷ C. trav., art. L. 1132-1.

²⁸ V. art. L. 1221-6.

²⁹ V. C. trav., art. L. 1132-1.

promouvoir un salarié parce qu'il est selon lui un bon catholique. Inversement, il ne peut licencier un salarié parce qu'il a blasphémé, commis un sacrilège ou s'est marié avec quelqu'un du même sexe. S'il enfreint cette interdiction, la mesure qu'il a prise est nulle. Par ailleurs, il peut être poursuivi pénalement pour discrimination³⁰.

S'il fait du prosélytisme³¹ (par exemple, s'il lit la Bible dans les bureaux et ateliers, et distribue des prospectus à caractère religieux), il risque d'être pénalement poursuivi pour harcèlement moral³².

En résumé, sauf dans le cas des entreprises dites de tendance, le management spirituel n'a pas sa place dans les relations individuelles de travail.

B) L'entreprise de tendance, porte entrouverte au management spirituel ?

Les entreprises de tendance³³, encore dites de conviction ou identitaires, est une façon pour la doctrine de désigner celles dans lesquelles « une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique est expressément prônée. Autrement dit, l'objet essentiel de l'activité de ces entreprises est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique »³⁴. Cette notion

³⁰ Art. 225-1 et suivants et 432-7 du Code pénal.- *Adde* art. L. 1131-1 du Code du travail.

³¹ Pour la CEDH (25 mai 1993 *Kokkinakis c. Grèce*), le prosélytisme est la corruption et la déformation du témoignage de foi consistant en des pressions abusives sur autrui pour le déterminer à adhérer ou non à une religion.

³² Rappr. Cass. crim. 14 mai 2013, n° 12-81743, inédit.- Cass. soc. 10 nov. 2010, n° 07-45.321 : *Dr. soc.* 2010, p. 109, obs. C. Radé : « Peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »

³³ La notion vient du droit allemand (*Tendenzbetrieb*)

³⁴ Ph. Waquet, « Loyauté du salarié dans les entreprises de tendance », *Gaz. Pal.*, 1996, p. 1427.- *Adde* F. Curtit, Extrait sur droit de l'UE (cf n°893-894) et sur entreprise de tendance, in MESSNER Francis, PRELOT Pierre-Henri, WOEHLING Jean-Marie (dir.), *Traité de droit français des religions*, Paris, LexisNexis, 2e édition, 2013.

permet aux entreprises dont l'éthique est fondée sur la religion³⁵ ou une croyance philosophique, d'imposer une forme de management spirituel à ses salariés.

Cette notion a été admise implicitement mais certainement dans les deux droits européens. D'une part, elle se trouve contenue dans la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail³⁶. D'autre part, la Cour européenne des droits de l'homme a consacré un régime propre pour de telles entreprises : les faits qui relèvent de la vie privée du salarié mais portent atteinte à l'identité propre de l'entreprise peuvent justifier sous certaines conditions que l'employeur mette fin au contrat de travail sans qu'il y ait violation de l'art. 8 Conv. EDH. La CEDH vérifie si les juridictions ont pris en compte tous les éléments pertinents et ont correctement mis en balance les intérêts en jeu³⁷.

En droit français, bien que la notion ne soit pas consacrée par la loi, on la trouve implicitement admise dans des décisions de justice. Ainsi la Cour de cassation a admis en 1978, au nom de « la sauvegarde de la bonne marche de l'entreprise », le licenciement d'une enseignante d'un établissement d'enseignement catholique fondé sur le fait qu'après avoir divorcé elle s'était remariée³⁸. La décision pouvait se fonder sur une décision rendue par le Conseil constitutionnel le 23 novembre 1977, qui énonce que « les maîtres auxquels est confiée la mission d'enseigner dans un établissement privé lié à l'État par contrat d'association sont tenus de respecter le caractère propre de cet établissement »³⁹.

³⁵ Tel est le cas des syndicats d'obédience religieuse comme, par exemple, la CFTC en France.

³⁶ Art. 4, point 2, § 2.

³⁷ V. CEDH 23 sept. 2010, *Obst et Schüth c/ Allemagne*, req. nos 425/03 et 1620/03, D. 2011. 1637, chron. J.-P. Marguénaud et J. Mouly, et 2012. 904, obs. J. Porta ; RDT 2011. 45, obs. J. Couard.

³⁸ Cass. ass. plén., 19 mai 1978, n° 76-41.211 : *Bull. civ.*, n° 1, p. 1.- V. égal. CA Toulouse, 17 août 1995 : *RJS* 3/96, n° 247, admettant le licenciement d'un surveillant rituel auquel il était reproché d'avoir entretenu une relation adultère en dépit des prescriptions de la religion juive.

³⁹ Décision n° 77-87 DC du 23 novembre 1977, cons. 1 : *AJDA* 1978. 565, note J. Rivero. Mais, comme l'a relevé F. Gaudu (*Droit du travail et religion : Droit social* 2008 p.959), l'établissement en question n'étant lié avec l'État que par un contrat simple, l'arrêt de 1978 va bien au-delà des établissements sous contrat d'association visés par la décision du Conseil constitutionnel.

Toutefois, sans doute en raison de la progression des droits fondamentaux des salariés dans l'entreprise, la jurisprudence semble avoir réduit la marge de manœuvre du chef d'une telle entreprise. L'affaire à l'origine de cette évolution se rapportait à un aide-sacristain de la paroisse de Saint-Nicolas-du-Chardonnet à Paris. Il avait été licencié, par l'association « Fraternité sacerdotale Saint-Pie-X », en raison de son homosexualité et de sa séropositivité. Le salarié contestait son licenciement. Les juges parisiens du second degré estimèrent que c'était à tort. Pourquoi ? Parce que, affirmèrent-ils, « l'homosexualité est condamnée depuis toujours par l'Eglise catholique ; que cette méconnaissance délibérée par le salarié de ses obligations existait indépendamment du scandale qu'un tel comportement était susceptible de provoquer ; qu'il importait peu, dès lors, de savoir si ce comportement n'avait été connu que d'un petit nombre de fidèles et n'avait été révélé à l'employeur que par des indiscrétions »⁴⁰. Leur arrêt fut censuré par la Cour de cassation au motif que l'employeur ne peut « congédier un salarié pour le seul motif tiré de ses mœurs ou de ses convictions religieuses que si son comportement a créé un trouble caractérisé au sein de l'institution »⁴¹.

Il est à relever que le recours à la notion de « trouble caractérisé » n'est pas propre aux entreprises de tendance.

Ainsi, dans une décision du 25 janvier 2006⁴², relative à une Caisse régionale du Crédit agricole, la Cour de cassation a affirmé « que si, en principe, il ne peut être procédé au licenciement d'un salarié pour une cause tirée de sa vie personnelle, il en est autrement lorsque le comportement de l'intéressé, compte tenu de ses fonctions et de la finalité propre de l'entreprise, a créé un trouble caractérisé au sein de cette dernière ». En l'espèce, le salarié avait manqué à son « obligation particulière de probité » en « étant poursuivie pour des délits

⁴⁰ V. CA Paris, 21^e Chambre, Section C, 30 mars 1990, RG : n° 33968/98, Assoc. fraternité Saint Pie X.

⁴¹ C. soc. 17 avr. 1991, n° 90-42636 : *Bull. civ.* V, n° 201 p. 122.- Sur renvoi, CA Paris, 1^{re} ch. A, 29 janv. 1992 : *Recueil Dalloz* 1992 p. 125.- Comp. CEDH 3 févr. 1991, n° 18136/02, *Siebenhaar*, qui n'exige pas un trouble caractérisé pour fonder le licenciement.

⁴² Cass. soc. 25 janvier 2006, n° 04-44918 : *Bull. civ.* V, n° 26 p. 25.

reconnus d'atteinte à la propriété d'autrui » (en l'occurrence, une affaire de vol et trafic de véhicules).

Mais que faut-il entendre par « trouble caractérisé » ? Le premier point certain c'est que cette notion est étrangère celle de faute disciplinaire⁴³. Mieux encore, l'infraction spirituelle commise par l'aide-sacristain n'est même pas une faute contractuelle⁴⁴ ; elle relève du seul domaine religieux. En somme, contrairement aux juges du second degré⁴⁵, le contrat ne peut pas restreindre la liberté de mœurs du salarié ; les juges du fond ne peuvent pas se borner à mettre en cause les mœurs du salarié sans constater que son agissement crée un trouble caractérisé au bon fonctionnement de l'entreprise⁴⁶. Il faut, pour que la rupture soit justifiée, que le comportement du salarié engendre des « perturbations significatives dans l'entreprise »⁴⁷. En somme, deux conditions doivent être remplies.

D'une part, il faut un élément objectif, c'est-à-dire un fait. « Ce n'est pas le sentiment personnel de l'employeur qui est pris en considération mais il faut des éléments précis et vérifiables »⁴⁸.

D'autre part, il faut que ce fait perturbe le fonctionnement de l'entreprise ou entache son image⁴⁹. Dans ce dernier cas, il semble difficile de ne pas tenir compte de l'intensité de l'onde

⁴³ V. Cass. ch. mixte, 18 mai 2007, n° 05-40.803 : *Recueil Dalloz*. 2007, p. 2137 et note J. Mouly.- Cep. v. Cass. soc., 20 nov. 1991, n° 89-44.605 : *Bull. civ.* V, n° 512 qui, tout en relevant que le vol à l'étalage commis par l'agent de surveillance d'une société de gardiennage cause un trouble caractérisé à cette dernière, affirme que le licenciement est dû à une faute grave du salarié.

⁴⁴ Rapp. Cass. soc., 3 mai 2011, n° 09-67.464 : « Mais attendu qu'un motif tiré de la vie personnelle du salarié ne peut, en principe, justifier un licenciement disciplinaire, sauf s'il constitue un manquement de l'intéressé à une obligation découlant de son contrat de travail ; que le fait pour un salarié qui utilise un véhicule dans l'exercice de ses fonctions de commettre, dans le cadre de sa vie personnelle, une infraction entraînant la suspension ou le retrait de son permis de conduire ne saurait être regardé comme une méconnaissance par l'intéressé de ses obligations découlant de son contrat de travail ».

⁴⁵ V. CA Paris, 30 mars 1990, préc.

⁴⁶ V. V. Lasserre, Droit et religion : *Recueil Dalloz* 2012 p. 1072 s.

⁴⁷ J. Mouly, Le mur de la vie privée du salarié : le Conseil d'État colmate les brèches : *La Semaine Juridique Edition Générale* n° 13, 28 mars 2011, 353.

⁴⁸ V. A. Barège et B. Bossu, Les TIC et le contrôle de l'activité du salarié : *La Semaine Juridique Social* n° 41, 8 Octobre 2013, 1393, n° 36.

⁴⁹ V. C. Brisseau, La religion du salarié : *Droit social* 2008, p. 969 s.

de choc provoquée par le scandale⁵⁰ Il faut que le fait soit connu au-delà d'un cercle d'intimes. Et même s'il est connu suffisamment largement, il semble qu'il faille tenir compte du poste occupée dans l'entreprise par son auteur. Par exemple, alors que le blasphème d'un agent d'entretien d'un établissement d'enseignement confessionnel ne produira peut-être pas un trouble caractérisé dans l'entreprise, il en ira différemment si son auteur est professeur dans le même établissement.

Mais le pouvoir de direction de l'employeur ne se limite pas à la décision de se séparer du salarié. Il couvre aussi bien d'autres choses⁵¹, lesquelles ont pour verrou la prohibition des discriminations, notamment en raison de la religion. Est-ce que sur ce point également, l'entreprise de tendance connaît un régime différent de son homologue de « droit commun » ? Il semble que oui puisque selon la Cour de cassation « l'article L. 122-45 [L. 1132-1] du Code du travail, en ce qu'il dispose qu'aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses convictions religieuses, n'est pas applicable lorsque le salarié, qui a été engagé pour accomplir une tâche impliquant qu'il soit en communion de pensée et de foi avec son employeur, méconnaît les obligations résultant de cet engagement »⁵².

Mais le droit du travail n'est pas fait que des relations que l'employeur entretient avec un salarié. Il est aussi fait des relations que l'employeur a avec les salariés pris collectivement que ce soit directement ou à travers leurs institutions représentatives.

II.- Management spirituel et relations collectives de travail

⁵⁰ Selon le dictionnaire *Larousse*, le scandale est la « parole ou [l'] acte répréhensibles qui sont pour le prochain une occasion de péché ou de dommage spirituel ».

⁵¹ *V. supra.*

⁵² Cass. soc. 20 nov. 1986, n° 84-43243 : *Bull. civ.* V, n° 555 p. 420. *Adde* F. Gaudu, art. cit.

Le sceau du catholicisme marque le droit français, y compris son droit du travail. Le cadre juridique qui s'impose au manager spirituel porte l'empreinte de la doctrine sociale de l'Eglise. Comme l'a montré notamment Alain Supiot⁵³, la notion de bien commun, qui est au cœur de cette doctrine, permet de justifier l'intervention de l'État, de légitimer et limiter le droit de propriété, de fixer le salaire, de définir l'entreprise ou le rôle des syndicats, de déterminer les temps de repos, partage du travail... Et le même auteur de relever également l'influence profonde de la doctrine sociale de l'Eglise sur la pensée juridique française en droit du travail. C'est ainsi que des auteurs écrivaient au siècle dernier que le droit du travail se présente comme une réaction contre une philosophie matérialiste, ou qu'en droit du travail le spirituel doit l'emporter sur le matériel⁵⁴. Mais en doctrine contemporaine, il est rare de trouver un engagement aussi clair en faveur de la doctrine sociale de l'Eglise. Cela va de pair avec la sécularisation du syndicalisme chrétien, tout au moins en France. Enfin, depuis la chute du franquisme et du salazarisme, « aucun droit du travail n'est officiellement fondé sur cette doctrine, et l'effondrement des systèmes socialistes a plus généralement sonné le glas en droit du travail des systèmes juridiques qui prétendaient exprimer directement une doctrine sociale à caractère eschatologique »⁵⁵. Quoi qu'il en soit, que se passerait-il si un chef d'entreprise voulait faire du management spirituel en réalisant de « bonnes œuvres » au profit de ses salariés et de leurs familles (A) ou leur imposer ses valeurs à travers des normes d'entreprise (B) ?

A) Management spirituel et œuvres sociales

⁵³ Art. cit.

⁵⁴ *Ibid.* citant respectivement P. Durand et A. Brun et H. Galland.

⁵⁵ *Ibid.*

Comme on l'a vu en introduction et comme cela a été le cas tout au long du XIX^e et d'une partie du XX^e siècle, les patrons catholiques ont pensé œuvrer en faveur du bien commun à travers les œuvres sociales (aujourd'hui appelées « activités sociales et culturelles »⁵⁶).

En droit français, l'institution des comités d'entreprise par l'ordonnance du 22 février 1945⁵⁷ a transféré à cette institution représentative du personnel la gestion des œuvres sociales existantes et lui a donné la possibilité de revendiquer la gestion des œuvres sociales futures qu'il n'aurait pas lui-même créé. Comme l'a relevé F. Gaudu, « c'est ainsi tout un pan de la politique patronale paternaliste, dans le développement de laquelle le patronat chrétien avait joué un rôle considérable, qui subit une quasi-expropriation »⁵⁸. Certes, des patrons ont refusé de se laisser faire, ont entamé des procédures⁵⁹, mais, en définitive, c'était un combat perdu d'avance.

B) Le management spirituel et pouvoir normatif

On ne s'arrêtera pas ici sur la question de savoir si le management spirituel peut être exercé à travers un accord d'entreprise. Il faudrait pour cela que l'employeur trouve des syndicats se prêtant au jeu, ce qui semble improbable. Et si cela se produisait quand même, l'accord serait frappé de nullité, par exemple, s'il introduisait des discriminations, fondées sur la religion, entre les salariés appelés à bénéficier d'un avantage⁶⁰.

⁵⁶ V. art. L 2323-83 C. trav.

⁵⁷ D. 1945. 55.

⁵⁸ Art. cit.

⁵⁹ V., par exemple, Cass. crim. 19 décembre 1963, n° 62-92573, Michelin : *Bull. crim.* n° 369.- Cass. soc. 13 nov. 1975, Soc. Rhône Poulenc Textile : *Bull. civ.* V, n° 533.- *Adde*, sur la question du financement des activités sociales et culturelles, Cass. soc., 9 juill. 1997, Comité d'établissement d'Argonay : *RJS* 10/97, p. 687, n° 1108

⁶⁰ V. *supra*.

En revanche, on peut se demander si le règlement intérieur (1) ou un document d'entreprise *sui generis* (2) peut servir au management spirituel.

1) Management spirituel et règlement intérieur

Au titre du management spirituel, on cite souvent dans les facultés de droit françaises, le « règlement intérieur d'une bonneterie de Chaumont »⁶¹. Ce document stipule dans son article 1^{er} : « Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire ». Toutefois, ce texte, lu par des milliers d'étudiants en droit du travail⁶², a tout du faux. Personne, semble-t-il, n'a jamais vu l'original. Au demeurant, sa date est incertaine : 1849 ou 1850. Voici pour la critique externe. Du côté de la critique interne, il faut relever que la terminologie utilisée ne correspond pas à l'époque à laquelle ce document aurait été rédigé. Par exemple, il est question de règlement intérieur et non de règlement d'atelier (ou de police)⁶³. Il fait mention de salariés « juniors » et « seniors »⁶⁴, catégories totalement inconnues au milieu du XIX^e siècle. Bref, il faut écarter cet exemple, trop beau pour être vrai, d'un document paternaliste imprégné de religieux.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Depuis 1982, le règlement intérieur a un objet essentiellement circonscrit à la santé, la sécurité et la discipline⁶⁵. La religion a-t-elle sa place dans le champ du règlement intérieur ? Elle est étrangère à la santé (sauf à songer à la santé spirituelle !) et à la sécurité, lesquelles visent les mesures d'application de la réglementation en la matière. En

⁶¹ V. J.-E. RAY, *Droit du travail, droit vivant*, 17^e éditions, Editions Liaisons, 2008, p. 111 : « Cet extrait du règlement intérieur d'une bonneterie de Chaumont datant de 1850 montre bien la conception ancienne de la discipline dans l'entreprise ».

⁶² V., J.-E. RAY, Les libertés dans l'entreprise, *Pouvoirs*, Seuil, 2009, n°130, p. 127

⁶³ V. F. Hodern, *Le règlement d'atelier au XIX^e siècle* (résumé sur le site : <http://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere,149/le-comite-d-histoire,430/1906-2006-un-siecle-d-engagement,1387/les-origines,1414/legislation-du-travail,1424/le-reglement-d-atelier-au-xixeme.9723.html>).

⁶⁴ V., par exemple, <http://michel.buze.perso.neuf.fr/lavache/condtrav.htm>

⁶⁵ V. art. L. 1121-1 et L. 1321-1 C. trav.

revanche, elle n'est pas étrangère à la notion de discipline, laquelle vise les règles prescrivant ou interdisant des comportements ou actions afin de « faire respecter le bon ordre dans l'établissement par l'obtention de conformités »⁶⁶. Cependant, les décisions des tribunaux montrent que l'entrée de la religion dans le règlement intérieur se produit non pour imposer une pratique religieuse mais plutôt pour encadrer la liberté du salarié de manifester ses convictions religieuses⁶⁷. Mais rien n'empêche d'imaginer la situation inverse, celle où le règlement intérieur impose aux salariés des pratiques spirituelles ou religieuses, afin par exemple de renforcer l'« esprit-maison »⁶⁸. Hormis peut-être le cas où cela se produirait dans une entreprise de tendance⁶⁹, une telle clause du règlement intérieur serait contraire à la loi⁷⁰. En effet, l'employeur ne peut inscrire dans le règlement intérieur des restrictions aux libertés que si elles sont justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. En conséquence, si l'employeur veut imposer ses pratiques religieuses de ses salariés, il se heurtera à l'absence de justification et la clause du règlement intérieur pourra être contestée les représentants du personnel, faire l'objet d'une demande de retrait de la part l'inspecteur du travail⁷¹ ou encore d'une annulation judiciaire⁷² à la demande du comité d'entreprise ou d'un syndicat.

2) Management spirituel et document d'entreprise *sui generis*

⁶⁶ V. G. Auzero et E. Dockès, *Droit du travail*, Dalloz, coll. Précis, 2015, 30^e éd., n° 750, p. 797-798.

⁶⁷ V., par exemple, CE 25 janv. 1989, *RJS* 5/89, n° 423, jugeant qu'une clause d'un règlement intérieur qui interdit aux salariés les discussions politiques et religieuses dans l'entreprise porte une atteinte excessive, et donc illicite, aux droits de la personne.- Cass. ass. pl. 25 juin 2014, association Baby-Loup, n° 13-28369 : *Bull. Ass. pl.* n° 1.

⁶⁸ V., F. Gaudu, art. cit.

⁶⁹ V. *supra*.

⁷⁰ Art. L. 1321-3, 2° C. trav.

⁷¹ Art. L 8112-1, al. 1 C. trav.

⁷² Sur cette possibilité, v. Cass. soc. 16 déc. 1992, SA Cegelec : *Bull. civ.* V, n° 162.

Depuis une trentaine d'années, les chartes éthiques et codes de bonne conduite se sont développés, surtout dans les grandes entreprises. Ils participent d'une démarche de communication mais aussi de prévention des risques devant permettre une amélioration des performances de l'entreprise. Ces récents outils de la gouvernance d'entreprise, posent la question de leur régime juridique et des modalités du contrôle administratif de leurs clauses relatives à la discipline, question que nous ne pourrions pas aborder ici et pour laquelle on peut renvoyer à une circulaire ministérielle qui lui est consacrée⁷³.

La remarque générale que l'on peut faire par rapport à ces documents c'est qu'ils véhiculent les valeurs de l'entreprise (c'est-à-dire celles de ses dirigeants). Document avant tout communicationnel, le code de conduite veut surtout rassurer certaines des parties prenantes de l'entreprise, notamment ses clients et ses financeurs. Il ne contient pas de référence, tout au moins explicite, à la doctrine sociale de l'Eglise et est donc étranger à un management spirituel affiché et ce même s'il s'agit d'une entreprise fondée ou dirigée par des hommes et des femmes qui ne cachent pas leur foi⁷⁴. Si management spirituel il y a, il est implicite en ce sens qu'il se fonde dans l'énoncé des droits de l'homme dans la mesure où ils sont partagés par la doctrine sociale de l'église⁷⁵. Lorsque ce n'est pas le cas, on dispose éventuellement⁷⁶ d'un marqueur permettant de distinguer le management spirituel catholique d'un management spirituel non catholique⁷⁷.

Ceci étant, là encore on peut imaginer une situation fictive, celle où un dirigeant d'entreprise voudrait prendre en charge le destin des âmes de ses salariés. Pour en faire ressortir la

⁷³ V. Circ. DGT 2008/22 du 19 novembre 2008.

⁷⁴ V. R. de Quenaudon, A la recherche de l'imprégnation religieuse dans les documents RSE-O : (dir. M. Aoun, J.-M. Tuffery-Andrieu, N. Moizard et R. de Quenaudon) : *Revue de droit canonique* 2014, p. 305-327.

⁷⁵ Par exemple, l'égalité de tous les êtres humains (comp. DUDH, art. 1^{er}, et compendium, préc., par exemple, § 388).

⁷⁶ Par exemple, sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes le compendium a une position contradictoire. Selon les § c'est l'égalité qui est mise en avant (v. Compendium, préc., § 145) ou, plus souvent, la complémentarité (v. § 146, 223 s. et 235).

⁷⁷ Par exemple, les droits des homosexuels (v. compendium, préc. § 228) ou, plus généralement, les droits des personnes se revendiquant du mouvement LGBT (*i.e.* lesbian, gay, bi & trans).

problématique juridique, il suffit de raisonner par analogie, c'est-à-dire par rapport à des codes de conduites qui ont été soumis au juge français en raison de dispositions éthiques portant atteintes, selon les demandeurs, aux droits des salariés. La justice française nous offre l'exemple d'une société transnationale suisse dont le code de conduite empiétait très largement sur la vie privée des salariés⁷⁸. Elle fut condamnée à retirer lesdites dispositions au motif qu'elles constituaient un trouble manifestement illicite en ce qu'elles portaient atteinte à la vie privée du personnel⁷⁹. On peut penser qu'il en irait de même si une entreprise imposait des obligations morales à ses salariés en se fondant sur la doctrine sociale de l'Eglise, sauf, peut-être, s'il s'agissait d'une entreprise de tendance...

En conclusion, il apparaît que le management spirituel est très peu soluble dans le droit du travail d'un État comme la France. **Par ailleurs, dans la mesure où il est soluble dans une entreprise de tendance, on peut aussi s'interroger sur la légitimité démocratique d'une telle entreprise. Est-il acceptable que les valeurs de la république soient en recul dans ce périmètre, soient écornées par les valeurs d'un autre ordre juridique ?**

⁷⁸ V. V. Smée, Novartis condamné pour atteinte à la vie privée, *Novethic*, 29 octobre 2004 : <http://www.novethic.fr/empreinte-sociale/droits-humains/isr-rse/novartis-condamne-pour-atteinte-a-la-vie-privee-86400.html>

⁷⁹ V. TGI Nanterre, référé, 6 octobre 2004, *Sté Novartis* : <http://www.juripole.fr/J20041006.php>