



*desclée  
de  
brouwer*

*Spiritualité*

# **Exercices spirituels pour managers**

Étienne Perrot



# Exercices spirituels pour managers

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

répondre de ses actes, la plus spirituelle consiste à répondre à un appel à vivre (ce qui est le propre du désir) plutôt qu'à une question (quoi, pourquoi, comment, pour qui, pour quand, avec quels risques).

Sous le nom latin de *libido*, les théologiens du Moyen Âge distinguaient trois formes de désir : l'appétit de jouissance, dont le docteur Freud fit son fonds de commerce ; la volonté de puissance, réhabilitée par Nietzsche ; enfin, la *libido sciendi*, la curiosité, désir de savoir. Pour ces moralistes des temps anciens, le danger de ces libidos l'emportait nettement sur leur potentiel dynamique. Ils craignaient que la jouissance, la puissance et la suffisance occultent le bien commun et les besoins du prochain. Hors de tout moralisme, l'un des enjeux de la démarche spirituelle est de purifier le désir afin que le manager ne s'enferme ni dans la jouissance, ni dans la volonté de puissance, ni dans la suffisance, mais qu'il puise dans ces désirs l'énergie de sa motivation (l'appel à vivre). un mécanicien dirait que le désir est l'essence du moteur.

L'illusion serait de croire que le dirigeant peut, par sa propre volonté, susciter son propre désir et redonner vie au tombeau évoqué par Valéry. Lorsque l'entreprise est devenue une sorte de musée qui accumule les traces des succès passés, le manager peut vouloir faire parler l'outil qu'est l'entreprise, comme les prêtres égyptiens, disait-on, faisaient parler les morts, à la manière du ventriloque dont le talent permet de faire croire qu'il dialogue alors qu'il ne fait que déployer son monologue. Il évoque alors les anciens dirigeants – des géants –, les batailles gagnées jadis, l'image mythique de l'entreprise. En revanche, contre toutes ces évocations nostalgiques, l'entreprise se présente d'emblée comme un organisme qui résiste à la volonté actuelle du dirigeant. Pour paraphraser un célèbre dicton : dans

ce tombeau qu'est l'imaginaire du dirigeant, le cadavre de l'entreprise bouge encore.

Cette première expérience de l'altérité, le manager pense pouvoir la dissoudre dans la finance, comme il se libère d'une dette. ce n'est pas si simple. Nathalie Sarthou-Lajus résume ainsi les attendus de cette expérience : « Nous ressemblons aujourd'hui à des adolescents révoltés qui découvrent qu'ils ne peuvent ni se suffire à eux-mêmes, ni vivre toute leur existence à crédit, mais qu'il faut rendre des comptes. À mes yeux, la dette n'est pas simplement un fait économique (*debitum*, ce que je dois) ou social (*obligatio*, une relation d'obligation), mais une réalité anthropologique fondamentale qui désigne la situation première de l'homme dans son rapport à l'autre et au temps. La dette est en effet indisso-ciable de la question des origines. Se demander avec saint Augustin : “Qu'avons-nous que nous n'ayons point reçu de vous<sup>2</sup> ?”, c'est reconnaître que l'homme ne peut seul se rendre créateur de lui-même<sup>3</sup>. »

Le manager est invité, en cette première étape, à faire craquer l'idée qu'il se fait de la dette – une transaction financière dont il peut se libérer en accumulant avoir, pouvoir et savoir. Il pourra alors élargir la dette à tous les liens d'inter-dépendances et faire l'expérience de la dette symbolique. La conscience de ce qu'il a reçu et de toutes les instances dont dépend la réussite de son entreprise le libérera de sa suffisance et renforcera son désir.

### ***\*Le fils prodigue***

Les suffisants ne sont pas nécessaires, disait un mathématicien humoriste. ce n'est pas définitif. car le suffisant (celui qui a payé sa dette financière, dans la logique de l'avoir) peut découvrir son insatisfaction (la dette symbolique, insolvable,

dans la logique de « l'être-avec ») au contact de l'humilité d'autrui. un petit exercice de comparaison permet d'entrer dans cette démarche.

*Un homme avait deux fils. Le plus jeune dit à son père : « Père, donne-moi la part de fortune qui me revient. » Et le père leur partagea son bien. Peu de jours après, le plus jeune fils, rassemblant tout son avoir, partit pour un pays lointain et y dissipa son bien dans une vie de prodigue. Quand il eut tout dépensé, une grande famine survint en ce pays et il commença à sentir la privation. Il alla se mettre au service d'un des habitants de la contrée, qui l'envoya dans ses champs garder les cochons. Il aurait bien voulu se remplir le ventre des caroubes que mangeaient les cochons, mais personne ne lui en donnait. Rentrant alors en lui-même, il se dit : « Combien de journaliers de mon père ont du pain en abondance, et moi je suis ici à mourir de faim ! Je veux partir retourner vers mon père et lui dire : Père, j'ai péché contre le ciel et contre toi ; je ne mérite plus d'être appelé ton fils, traite-moi comme l'un de tes journaliers. » Il partit donc et s'en retourna vers son père. Comme il était encore loin, son père l'aperçut et fut touché de compassion ; il courut se jeter à son cou et l'embrassa longuement. Le fils alors lui dit : « Père, j'ai péché contre le ciel et contre toi, je ne mérite plus d'être appelé ton fils. » Mais le père dit à ses serviteurs : « Vite, apportez la plus belle robe et l'en revêtez, mettez-lui un anneau au doigt et des chaussures aux pieds. Amenez le veau gras, tuez-le, mangeons et festoyons, car mon fils que voilà était mort et il est revenu à la vie ; il était perdu et il est retrouvé ! » Et ils se mirent à festoyer.*

*Son fils aîné était aux champs. Quand, à son retour, il fut*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Cette lucidité du dirigeant témoigne déjà d'un sens spirituel vécu dans l'intuition qu'existe non pas un autre monde, mais un monde autre, le monde où il rencontre l'altérité, cette dette insolvable, monde dans lequel il vivra sans aucun doute autrement, ce monde réel dont l'épreuve est le but de la démarche. Karl Marx n'est pas un Père de l'Église, de ces intellectuels chrétiens qui, en grec ou en latin, ont tenté de traduire l'expérience religieuse sémitique dans le langage abstrait de la culture gréco-latine des premiers siècles. Cependant, le manager peut faire son miel de cette remarque inci-dente écrite par celui que son ami Engels qualifia sur sa tombe de « fondateur du socialisme scientifique » :

*La doctrine matérialiste qui veut que les hommes soient le produit des circonstances et de l'éducation (que, par consé-quent, ajoute Engels, des hommes transformés soient des produits d'autres circonstances et d'une éducation modifiée), oublie que ce sont précisément les hommes qui transforment les circonstances et que l'éducateur a lui-même besoin d'être éduqué. C'est pourquoi elle [la doctrine matérialiste] en vient nécessairement à diviser la société en deux parties dont l'une est au-dessus de la société<sup>8</sup>.*

C'est une assez bonne dénonciation du cléricalisme, cette attitude managériale qui pense en savoir davantage que ses collaborateurs et partenaires incapables, eux, d'accéder à une pareille connaissance, et qui croit que la pratique de la subsidiarité est un luxe réservé aux grandes entreprises plan-tureuses. Dans le même sens, opposé au cléricalisme, le manager peut profiter des analyses du sociologue Max Weber. Contrairement à une lecture superficielle de *L'Éthique protes-tante et l'esprit du capitalisme*, ce sociologue ne fait pas de la

religion calviniste l'origine du capitalisme ; il souligne simplement que la religion engendre une éthique relativement indépendante des conditionnements économiques. cette éthique joue dans une configuration où s'articulent le droit, la morale, les institutions et les conditionnements physiques. ce qui conduit à penser que l'éthique à elle seule, fut-elle d'inspiration chrétienne, fut-elle portée et mise en pratique par les dirigeants de bonne volonté, ne saurait suffire pour moraliser le capitalisme.

Aussi judicieuses soient ces remarques, elles ne conduisent pas à confondre la spiritualité managériale avec la morale. La morale exprime les règles générales que la société impose au manager, la spiritualité vise l'expérience du réel faite par le manager lorsqu'il se heurte non seulement aux contraintes notifiées par les sciences de gestion, aux aléas de la stratégie cachée et des tactiques subtiles de ses partenaires, mais également aux contradictions sociopolitiques.

La même posture spirituelle interdit au manager de s'enfermer dans l'idée fallacieuse selon laquelle il serait à l'origine de ses fautes. Dès les premiers pas de sa démarche spirituelle, le manager doit admettre qu'il n'est pas la cause unique de son insatisfaction, mais que – altérité oblige – il est entraîné par un courant puissant dont il n'est pas le maître. Mieux, la démarche spirituelle ne commence qu'avec la conscience vive d'une insatisfaction qui ne vient pas de lui car, à la différence du besoin, le désir ne vient pas du manque. cette solidarité dans l'insatisfaction transparaît dans les *Exercices* de Loyola : le retraitant est d'abord invité à méditer sur le péché des anges, puis sur ceux de nos premiers parents, avant de considérer ceux de tout homme dans la foule immense des générations successives. Il est amené ainsi, non pas à nier sa propre

culpabilité, mais à reconnaître qu'il n'a pas à se juger soi-même puisque ses fautes elles-mêmes sont des figures de l'altérité qui le constitue.

L'idée de « structures de péché » traduit à sa manière cette expérience du réel. En 1987, dans l'encyclique *Sollicitudo rei socialis*, partie V nommée *Une lecture théologique des problèmes modernes*, Jean Paul II précise : « Péché et structure de péché sont des catégories que l'on n'applique pas souvent à la situation du monde contemporain. cependant, on n'arrive pas facilement à comprendre en profondeur la réalité telle qu'elle apparaît à nos yeux sans désigner la racine des maux qui nous affectent. » cette racine est le péché personnel. Jean Paul II l'avait précisé trois ans plus tôt, en 1984, dans *Reconciliatio et paenitentia* : « Quand l'Église dénonce comme péchés sociaux certaines situations ou certains comportements collectifs de groupes sociaux [...], elle sait et proclame que ces cas de péché social sont le fruit, l'accumulation et la concentration de nombreux péchés personnels. Il s'agit de péchés tout à fait personnels [...] <sup>9</sup>. »

Ce que l'expérience spirituelle reconnaît sous le nom de péché personnel est toujours le fruit d'un pardon qui précède l'aveu. c'est la conscience d'un meilleur possible – autre figure de l'altérité – qui fait reconnaître la faute ; ainsi, l'insatisfaction ressentie révèle au manager un horizon vers lequel avancer. Faisant l'expérience de sa dette symbolique – celle qu'il ne pourra jamais rembourser –, il se sent attiré à transmettre à des tiers ce qu'il a reçu. S'impose peut-être l'image de la carotte pendue au bout du bâton. L'objet du désir se dérobe lorsque le manager avance pour le saisir. cette image du supplice de Tantale est fallacieuse, qui transforme le dirigeant en âne qui tire la carriole, l'entreprise. car cette représentation ne permet

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

qu'il ressent le don reçu au moment où il pardonne à son tour.

La remise de dette ici en cause ne conduira pas le manager à prêter les yeux fermés, encore moins à payer à guichet ouvert. c'est un don gratuit qui se transmet gratuitement. La grâce ne fait pas échapper, comme par miracle, aux lois de l'échange économique. Il est de la responsabilité du manager de ne pas gaspiller, voire d'accumuler comme le Joseph de la Bible, l'intendant de Pharaon, qui avait annoncé qu'après une période de sept années de vaches grasses viendrait sept années de vaches maigres pendant lesquelles les vaches maigres mangeraient les réserves (gn 41). une lecture biblique d'inspiration talmudique renforce le trait.

Tous les penseurs juifs ont souligné ce qui semble paradoxal pour une tradition chrétienne prête à glorifier la pauvreté : le paradoxe de l'accumulation des richesses entre les mains des patriarches. Le rabbin Shaul David Botschko, directeur de la yechiva d'Elisabethville, à un colloque des intellectuels juifs sur l'argent, faisait remarquer que la Torah insiste sur le fait qu'Abraham était riche, qu'Isaac était riche, et que Jacob l'était également : « Abraham était très riche en troupeaux, argent et or » (gn 13,2) ; « Isaac grandit ; il alla s'enrichissant encore jusqu'à ce qu'il devînt puissamment riche. Il eut de grands troupeaux de menu bétail, de grands troupeaux de gros bétail et beaucoup d'esclaves » (gn 26,13-14) ; « Jacob devint très riche, il eut de nombreux troupeaux, des servantes et des serviteurs, des chameaux et des ânes » (gn 30,43).

Or cette richesse, fruit d'un calcul et d'un effort acharné – on pense surtout à Jacob qui n'hésita pas à tromper son beau-père, après avoir trompé son frère aîné Ésaü –, était le signe de la bénédiction divine : « Je te bénirai » (gn 12,1-2) signifie : « Je te comblerai de richesses, non pour que tu l'accumules, mais pour

te permettre d'assurer ta responsabilité envers la communauté humaine. » La phrase qui suit le « je te bénirai » est en effet : « Je ferai de toi un grand peuple. » Le rabbin Botschko commente ainsi : « Si Dieu choisit Abraham, c'est parce que lui, Abraham, ne va pas se contenter [comme Hénoch] de sa propre élévation ; Abraham a accepté de jouer un rôle dans l'histoire : celui de créer un peuple. Il doit devenir une grande puissance. Il doit être capable de devenir cette grande puissance avec toutes les tentations qu'apportent la force, l'argent et le prestige. Et il doit résister à toutes ces tentations. créer un État, une nation conforme aux règles de la Torah, c'est cela le défi du peuple en gestation. Abraham sait qu'il doit être riche, car il n'a pas le droit de se contenter de sa propre élévation spirituelle. Il sera l'exemple parfait que la fortune, la puissance et la gloire peuvent être au service de Dieu. »

Ainsi peut s'expliquer le mensonge d'Abraham arrivant en Égypte, mensonge concernant sa femme qu'il fit passer pour sa sœur afin d'attirer des cadeaux. Le rabbin résume son argument ainsi : « La richesse d'Abraham était la richesse de celui qui devait devenir un peuple ; celle d'Isaac, la richesse de celui qui prend racine sur la terre ; celle de Jacob est le signe que ce peuple, même loin de sa terre, restera toujours un peuple à part. Jacob ne se fond pas parmi les nations pour deux raisons : parce que sa morale et sa conduite sont différentes, mais aussi parce qu'il devint puissamment riche<sup>14</sup>. »

Ce commentaire rabbinique rappelle que, si la vie spirituelle est individuelle, elle s'insère dans les responsabilités sociales. Tel est le défi lancé à la spiritualité managériale. En 1998, participant à une série de conférences sur le rapport entre spiritualité et management, dans le cadre de l'université Paris-Dauphine, le rabbin Riveline, qui était aussi professeur

d'économie à l'École des Mines de Paris, donne une traduction pratique de ce lien entre argent et communauté. cette traduction se développe en quatre principes :

1. La sainteté est compatible avec la richesse. Mieux : le travail productif est une obligation religieuse. Le quatrième commandement concernant le repos du Sabbat souligne, par contraste, l'obligation de travailler pendant six jours : « Durant six jours tu travailleras, et tu feras tout ton ouvrage ; mais le septième jour est un jour de chômage consacré à Dieu » (Ex 20,9). L'histoire juive est remplie de saints hommes de Dieu qui, tel le médecin Maïmonide, ont eu à cœur de concilier étude de la Torah et travail productif. certains intellectuels justifient même l'adoption par les juifs des métiers de la finance par l'avantage qu'il procure de laisser beaucoup de temps pour l'étude de la Torah.

2. Le devoir du riche est de donner au moins 10 % de sa richesse au pauvre. Mais jamais plus de 20 % ! Le rabbin Riveline commente ainsi ce précepte : lorsque le riche donne moins, il est considéré comme un voleur. Au-delà de 20 % de don, le riche mettrait alors sa fortune en péril. or, s'il est riche, c'est parce que Dieu lui a confié la gestion du monde pour une part plus grande que les autres, et il n'a pas le droit de se dérober à cette mission.

3. Le riche ne doit pas abuser de la faiblesse de son partenaire ; cela est vrai dans le prêt à intérêt comme dans tout commerce.

4. Le juste prix est déterminé, soit par un marché suffisamment transparent pour que le prix qui en résulte puisse être considéré comme juste, soit par recours à un tribunal, qui juge et apprécie la justesse du prix pratiqué. La richesse « pour autrui » souligne la dimension de gratuité dans la transmission de ce qui a été acquis.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

le silence, c'est le silence qui suit Mozart et qui est encore du Mozart. ce n'est pas le silence de l'ermite qui se retire loin du bruit de la ville, c'est celui de l'artiste devant son œuvre. Le silence de la pauvreté est un silence imposé par les événements inédits, par les attitudes incompréhensibles, par l'entou-rage – d'où la dernière Béatitude sur le mépris ; c'est le silence de celui qui n'a pas la parole, tel l'enfant, l'esclave, le mineur dans maintes civilisations ; pour le manager c'est le silence de celui qui ne sait plus quoi dire parce qu'il ressent douloureusement les contraintes qui l'écrasent.

Le paradoxe veut que, dans les *Exercices* de Loyola, cette étape commence par la contemplation d'un tableau baroque *L'appel du roi temporel aide à contempler la vie du roi éternel*. ce tableau met en scène un personnage puissant qui invite les âmes généreuses à participer à la mission enthousiasmante qu'il s'est donnée. Le manager pourrait investir dans ce mot de « mission » tout ce qui oriente sa vie professionnelle : l'objet social de son entreprise, la participation au mieux-être des populations, la création d'emplois, la possibilité de nourrir dignement sa famille dans une certaine sécurité. Mais la pointe du propos est ailleurs. Lorsqu'il est question, dans la seconde partie de la contemplation, non plus d'une mission objectivable, facilement repérable par tout le monde, mais de ce qui donne sens à la vie – ce que, dans le langage de l'époque, on appelait « sauver son âme » –, il ne s'agit plus seulement de mobiliser ses capacités positives, ses moyens efficaces et ses relations prometteuses, mais il faut de plus partager les faiblesses, les injustices et la pauvreté que connut le Jésus des Évangiles. c'est une façon de dire que les Béatitudes furent la loi accomplie par Jésus. Il n'est nul besoin de tomber dans la piété sulpicienne pour comprendre que la toute-puissance qui se manifeste alors, à laquelle tend la vie spirituelle, est celle qui assume librement les faiblesses, les

injustices et la pauvreté, et pas simplement celle qui traverse le champ de bataille économique une fleur à la main. comme l'explique Bruno Füglistaller : « Le retraitant est invité à imiter le christ en endurant les outrages qu'Il subit. Mais le plus important est une mise de cette demande à l'épreuve du réel : "Si votre Majesté veut me choisir et me recevoir en cette vie." La générosité du don est soumise à la réalité de la volonté de Dieu. Il ne s'agit pas seulement d'être généreux, mais d'être libre par rapport à sa générosité même, au nom du réel. »

Il est tentant alors de se prendre soi-même pour origine de cette volonté d'assumer les côtés négatifs de la responsabilité du manager, dans une logique stoïcienne qui refuse de déclarer bien ou mal les événements qui le touchent. Spinoza, ici encore, pourrait être une caution. « La Béatitude n'est pas la récompense de la vertu, mais la vertu elle-même ; et nous n'en éprouvons pas de la joie parce que nous réprimons nos penchants ; au contraire, c'est parce que nous en éprouvons de la joie que nous pouvons réprimer nos penchants<sup>2</sup>. » cette attitude semble celle de la sagesse qui, pour mieux comprendre, s'interdit de se laisser aller au gré des sentiments : « En vue de conserver, dans le domaine de la science politique, une impartialité identique à celle dont nous avons l'habitude lorsqu'il s'agit de notions mathématiques, j'ai pris grand soin de ne pas tourner en dérision les actions humaines, de ne pas les déplorer ni les maudire, mais de les comprendre. En d'autres termes, les sentiments, par exemple, d'amour, de haine, de colère, d'envie, de glorification personnelle, de joie et peine par sympathie, enfin tous ces mouvements de sensibilité n'ont pas été ici considérés comme des défauts de la nature humaine. Ils en sont des manifestations caractéristiques, tout comme la chaleur, le froid, le mauvais temps, la foudre, etc. sont des

manifestations de la nature de l'atmosphère. or, si désagréables que soient parfois les événements physiques, ils n'en sont pas moins nécessaires et n'en ont pas moins leurs causes rigoureuses, à partir desquelles nous essayons de les comprendre. Mais à les étudier tels qu'ils sont, l'esprit trouve autant de satisfaction qu'à connaître ceux dont les sens humains sont agréablement impressionnés<sup>3</sup>. »

Aussi judicieuse soit cette sagesse philosophique, l'expérience spirituelle ne s'y réduit pas. car c'est de l'altérité, c'est-à-dire d'un autre, et non pas de sa propre force d'âme, que le manager tire le goût d'avancer sur la voie où il s'affronte au réel. S'il fallait évoquer un philosophe, ce serait plutôt ici Frédéric Nietzsche : « Personne ne peut bâtir à ta place le pont qu'il te faudra toi-même franchir sur le fleuve de la vie – personne hormis toi. certes, il existe des sentiers, et des ponts et des demi-dieux sans nombre qui t'offriront à te porter de l'autre côté du fleuve, mais seulement au prix de toi-même : tu te mettras en gage et tu te perdras. Il n'existe au monde qu'un seul chemin sur lequel nul autre que toi puisse passer. où mène-t-il ? Ne te le demande pas, suis-le<sup>4</sup>. » Pour échapper à la nostalgie induite par cette citation, encore faudrait-il la compléter par la posture évoquée par Jean Bazaine : « chacun suit sa voie, mais l'autre l'y pousse de l'intérieur<sup>5</sup>. »

### ***\*La tentation au désert***

Toutes ces contradictions vécues comme des pauvretés, et qui font le pain quotidien du management, ont été souvent expliquées, sans que le manager puisse facilement en faire son miel ; car les mots, fussent-ils organisés en une savante dialectique, sont impuissants à mobiliser le cœur. Pour franchir

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

singulier qui ne s'identifie pas, sauf aliénation, avec le citoyen anonyme, le dirigeant doit vérifier pour lui-même et pour ceux qu'il a sous son autorité, que les règles qu'il impose ne soient pas rendues impossibles pour les individus auxquelles elles s'appliquent. Il doit éventuellement les ajuster au terme d'un jugement "prudentiel", qualifié tel parce qu'il est le fruit de la prudence – cette intelligence des situations concrètes. Parfois même, il devra, par un jugement "politique", en tester la légitimité. ce jugement, qualifié de politique parce qu'il est relatif à la légitimité de la loi, le conduira vers un redoutable problème – le conflit entre d'une part l'autorité de la loi ou du supérieur hiérarchique, et d'autre part l'autorité de sa conscience –, problème qui ne peut être résolu qu'au niveau spirituel, au moment où le manager s'affronte, dans une posture singulière, à la résistance d'une situation particulière qui n'entre jamais parfaitement dans les catégories établies par les instances supérieures.

La soumission aveugle aux procédures semble d'autant plus rationnelle que personne ne peut raisonnablement échapper aux lois, ces liaisons nécessaires et constantes qui découlent de la nature des choses. Le manager connaît alors une tentation plus subtile qui emprunte la voie stoïcienne en désignant par le mot liberté la soumission à la loi contraignante ; ce qui bloque la démarche spirituelle. L'expérience spirituelle suppose en effet que la nécessité ne soit pas une donnée préalable qui s'impose, comme de l'extérieur, au manager, mais le fruit de la finalité où le manager trouve le sens de son travail. cet arrière-fond de philosophie grecque, qui imagine le réel comme la contrainte ultime attendant impassible derrière le voile d'ignorance du manager, prend parfois une couleur religieuse lorsque la nécessité semble dictée par le Tout-Puissant. ce Tout-Puissant peut prendre d'ailleurs diverses figures : celle de la Nature, de

l'État, de la majorité parlementaire, de la société ou de l'autorité hiérarchique. La soumission devient alors démission, ou adoration, ce que réclamait Satan à Jésus jeûnant dans le désert. Lois, règlements et procédures deviennent ainsi des textes sacrés, dont chacun sait qu'on ne peut pas y toucher sous peine de mort, comme le malheureux uzzi, foudroyé quand il a voulu retenir de la main l'Arche d'alliance déséquilibrée qui menaçait de choir (2 S 6,7).

L'Arche d'alliance, symbole des *Tables de la Loi* qui y avaient été déposées, reste, dans les traditions juives puis chrétiennes, l'archétype de la loi sacrée que l'on ne peut pas changer sans mourir. Les fondamentalistes en ont fait leurs choux gras. Toutes ces histoires suggèrent que le sacré de la loi "contient" la violence, à la manière dont la science "contient" le savoir, dans les deux sens du verbe contenir : il la limite tout en permettant les relations sociales en interdisant qu'un individu ou qu'un groupe particulier occupe à lui seul tout l'espace de la parole ; mais en même temps, le sacré – fût-il celui de la loi – nourrit la violence, car il impose à chacun une contrainte qui n'est jamais parfaitement ajustée à sa situation particulière. Le manager s'en rend immédiatement compte lorsque son supérieur hiérarchique lui interdit quelque chose « par principe », sans tenir compte de sa situation personnelle ni de ses responsabilités particulières. Pour éviter tout argument d'autorité qui bloque la démarche spirituelle, j'invite le dirigeant à relire l'avertissement émis par Schumpeter dès la première phrase d'un livre d'analyse économique paru voici plus d'un siècle déjà : « Les événements sociaux constituent un tout. Ils forment un grand courant d'où la main ordonnatrice du chercheur extrait de vive force les faits économiques. Qualifier un fait d'écono-mique, c'est déjà une abstraction, la première de nombreuses abstractions que les nécessités techniques imposent à notre pensée lorsqu'elle veut

reproduire la réalité<sup>12</sup>. » L'épreuve du réel commence avec le doute touchant le langage, et la conscience de ce qu'a d'abstrait toute représentation. Les êtres et les événements singuliers échappent toujours, même à l'intelligence la plus fine.

### ***\*L'impôt dû à César***

Parmi les événements contraignants, ceux qui viennent de la vie politique sont parmi les premiers à être ressentis par le dirigeant. Le manager applique spontanément aux politiciens le jugement porté par le baron Louis, ministre des Finances du roi Louis XVIII : « Sire, faites-moi de la bonne politique, et moi je vous ferai de la bonne finance. » Pour éviter la tentation de vouloir isoler la vie spirituelle des contraintes politiques, le manager peut faire l'exercice suivant : ressentir, dans l'épisode évangélique de l'impôt dû à César, la dimension politique de la démarche spirituelle.

*« Maître, nous savons que tu es franc et que tu enseignes la voie de Dieu avec franchise sans te préoccuper de qui que ce soit, car tu ne regardes pas au rang des personnes. Dis-nous ton avis : est-il permis, ou non, de payer l'impôt à César ? » Mais Jésus, connaissant leur perversité, riposta : « Hypocrites ! Pourquoi me tendez-vous un piège ? Faites-moi voir l'argent de l'impôt. » Ils lui présentèrent un denier. Et il leur dit : « De qui est l'effigie que voici ? Et la légende ? – De César », répondirent-ils. Alors il leur dit : « Rendez à César ce qui est à César, et à Dieu ce qui est à Dieu » (Mt 22,16b-21).*

Apparemment, il ne s'agit que d'une réponse *ad hominem*. À qui veut tendre un piège, l'interlocuteur renvoie le questionneur à sa propre pratique. c'est ainsi que fonctionnent tous les débats

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

envisager dans leurs plus larges extensions –, le manager est mis au défi de s’engager dans une décision. Son expérience spirituelle sera d’autant plus forte qu’il sentira qu’autrui ne désigne pas seulement le “prochain” (les individus, collaborateurs, partenaires ou subordonnés), mais qu’il englobe aussi les collectivités, institutions, organisations, entreprises en un mot, la société. Transcendant toutes ces collectivités, l’État est l’objectivation du Droit qui est le garant institutionnel de la personne humaine dans toutes ses relations institutionnelles ou communautaires. cette belle théorie oublie que l’État n’est pas cet être parfait qui fait nombre avec les intérêts particuliers, comme s’il pouvait en être séparé. ce qui impose au manager confronté au dictat de l’État un discernement au cas par cas, à ses risques et périls.

Le manager articule contraintes et conscience en laissant jouer cet outil cardinal qu’est l’argent. Le qualificatif de “cardinal” est approprié à l’argent dans la mesure où, selon l’étymologie latine, le cardinal (*cardo-cardinis*) est un gond de porte. un gond est ce qui permet d’articuler un cadre fixe – qui ici représente la loi ou l’autorité hiérarchique – et la porte battante qui laisse passer ce qu’il désire et retient ce qui lui répugne. comme dans toute société monétarisée, l’argent est pour le manager à la fois le moyen social quasi universel et le vecteur de la liberté individuelle. c’est pourquoi dans les civilisations urbaines fondées sur l’argent – celles des prophètes de la Bible, tout comme celles du Jésus des Évangiles –, l’argent est vu comme la principale tentation, celle que Loyola désigne par l’expression « passions désordonnées » où le moyen se substitue à la finalité.

## ***\*Dieu et l’argent***

« Je suis libre vis-à-vis de l'argent pourvu que j'en aie en suffisance », disait un dirigeant d'entreprise qui avait le sens de l'humour. Rares sont ceux qui jugent avoir suffisamment d'argent pour assouvir tous leurs désirs légitimes. Même les désirs les meilleurs ne peuvent être entièrement satisfaits en les payant sur le marché. Que ne ferait pas un manager, animé des meilleures intentions, avec quelques dollars de plus, pour la sécurité économique et psychologique de son personnel, pour des produits et des services plus fiables dont la qualité dure plus longtemps, pour une reconnaissance financière plus gratifiante en faveur de tous ses collaborateurs et subordonnés, pour une contribution plus conséquente aux charges des administrations publiques, pour la rémunération plus confortable des apporteurs de capitaux qui ont risqué leur patrimoine dans l'entreprise, sans compter, ce qui est légitime, pour une honnête aisance pour sa propre famille. « Vous ne pouvez servir à la fois Dieu et l'argent », dit Jésus dans l'Évangile (Lc 16,13). Le manager souscrit sans difficulté au bon sens populaire pour qui « l'argent est un bon serviteur, mais un mauvais maître ». Le problème n'est évidemment pas ici dans le principe, mais dans la pratique, c'est l'enjeu évoqué par le *Principe et fondement* de Loyola : utiliser les moyens « dans la mesure où » ils aident à atteindre la finalité qui est l'unification en soi du monde et du cosmos, ce que Loyola nomme « sauver son âme ».

Au moment où il prend conscience de l'impossibilité d'honorer tous ces besoins légitimes, et pour dissiper l'illusion de croire que l'accumulation de moyens peut se substituer à l'appréhension de la fin, le manager peut écouter une parole semblable à celle que Jésus adresse au riche notable :

*Jésus se mettait en route quand un homme accourut et, fléchissant devant lui le genou, lui demanda : « Bon*

*maître, que dois-je faire pour avoir en partage la vie éternelle ? » Jésus lui dit : « Pourquoi m'appelles-tu bon ? Nul n'est bon que Dieu seul. Tu connais les commandements : Ne tue pas, ne commets pas d'adultère, ne vole pas, ne porte pas de faux témoignages, ne fais pas de tort, honore ton père et ta mère. » L'homme lui répondit : « Maître, tout cela, je l'ai gardé dès ma jeunesse. » Alors Jésus fixa sur lui son regard et l'aima. Et il lui dit : « Une seule chose te manque : va, vends ce que tu as, donne-le aux pauvres, et tu auras un trésor au ciel ; puis viens, suis-moi. » Mais lui, à ces mots, s'assombrit et il s'en alla contristé, car il avait de grands biens (Mc 10,17-22).*

Le riche de cette histoire possède non seulement une grande fortune, « il avait de grands biens », mais également la bonne conscience d'accomplir la loi morale. Il ne tue pas, il ne vole pas, il honore son père et sa mère. une analyse psychologique pourrait bien sûr remettre en question cette assurance morale dans la mesure où, même s'il ne convoite pas le bien d'autrui – car ce qu'il a comble sa suffisance –, il aspire quand même à autre chose, la vie éternelle. Il n'a pas compris que la vie éternelle ne peut s'acquérir par un effort personnel, pas plus qu'il ne peut atteindre la lune en accumulant l'un sur l'autre des petits tabourets. La radicalité de l'exigence du christ se marque par cette incise qui balaie, aux dires de Roger Peyrefitte, tous les faux problèmes moraux : « un seul est bon », la bonté n'est pas de l'ordre de ce que l'on peut acquérir par effort personnel. Mais cette grâce ne supprime pas les conditions économiques et sociales dans lesquelles elle se manifeste.

En effet, pourquoi “vendre” avant de donner ? L'analyse anthropologique de l'argent donne, certes, une réponse : l'argent porte en lui une liberté que ne permet pas le don en nature. Tout

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

silence. Mais la posture évoquée par Jésus va plus loin. Pour chacun des deux événements, Jésus conclut par la même phrase : « Si vous ne faites pas pénitence, vous périrez tous pareillement. » En cette troisième étape de la démarche spirituelle, il serait puéril de réduire la pénitence dont il s'agit à quelques mortifications corporelles touchant la nourriture, les habits, le sommeil ou des agréments de la vie. Il ne s'agit pas de compenser par quelques efforts ce que le péché ou le hasard des circonstances a fait manquer, comme si le paiement pouvait s'ajuster au niveau plus ou moins grand la dette dont il est question. La radicalité de la sanction face à l'hétérogénéité des mérites oblige à concevoir une pénitence d'une autre nature. « on ne choisit pas ses pénitences », disait ma grand-mère. Elle ne croyait pas si bien dire ; car la pénitence consiste à expérimenter ce lieu où l'identité se perd. L'expression populaire rejoint la pratique de l'Église primitive, ou encore des écoles primaires de mon enfance : être en pénitence, c'est être placé dans un endroit séparé, être exclu pour un temps, dans un coin, isolé de la communauté qui est le lieu normal de son identité. La pénitence désigne ainsi l'expérience cruciale du pauvre qui n'a rien sur quoi s'appuyer et a perdu sa personnalité ; c'est l'expérience du manager dépendant d'événements qu'il ne peut même pas concevoir. Le pauvre est interdit de parole. ce lieu, la tradition biblique, en son aspect central, prolongé jusqu'à nos jours, lui a fourni son archétype, l'exil.

L'exil, c'est l'expérience de ne pas être chez soi, d'aspirer à un retour indéfiniment reporté : « L'an prochain, à Jérusalem », affirme le croyant. Mais c'est toujours « l'an prochain ». chaque manager a sa Jérusalem – au moins par l'étymologie, le lieu de sa paix. cette Jérusalem est tout proche, l'an prochain, mais toujours insaisissable. L'analyse historico-critique a bien des raisons pour reconnaître dans l'exil l'expérience fondatrice du

peuple hébreu. Il s'agit bien sûr de l'exil à Babylone au V<sup>e</sup> siècle avant notre ère. Mais, au-delà du fait historique, c'est l'ensemble des traditions orales, des récits plus ou moins légendaires, des hauts faits prêtés aux grands anciens, toute cette mémoire, qui a été relue comme un perpétuel recommencement de cette même expérience de l'exil. Les Évangiles eux-mêmes se présentent comme la relecture plurielle des Écritures anciennes. Ils réinterprètent les textes reçus à la lumière des événements vécus. constatant le tombeau vide, ils font l'expérience du christ absent. L'histoire du christianisme se présente de la même façon, comme l'attente du retour du christ, conçu comme un retour d'exil, où chacun revient chez soi, dans la maison où il sera enfin reconnu dans sa singularité. Il en est de même pour l'itinéraire singulier du manager : ses références anciennes, qui forment son "ancien testament personnel", sont relues en permanence, sans que rien ne soit définitivement rejeté, à la manière de ces convertis qui ont l'impression de prolonger sous une forme plus adéquate leurs croyances passées, mais sans jamais toucher le terme.

Depuis les patriarches qui erraient à la recherche d'une terre où se reposer, jusqu'à la migration, puis à l'esclavage en Égypte, la traversée du désert, la conquête de la Palestine, les dispersions successives sous les coups de butoir des envahisseurs, cet immense flux et reflux des populations, structure le rapport à la terre biblique. La terre toujours promise, jamais définitivement acquise, le temple, l'argent, et jusqu'aux institutions typiques des juges chargés d'appliquer une loi dont ils ne sont pas le législateur (ce ne sont pas des souverains), et de l'année jubilaire, toutes ces institutions témoignent de cette posture où l'on ne peut être assuré de rien parce que l'on n'est jamais vraiment chez soi. Blaise Pascal prétendait que tout le malheur

des hommes venait de ne pas savoir demeurer en repos dans une chambre. Le dirigeant sait que la chambre dont il s'agit est une chambre secrète dont il cherche l'entrée.

## **L'éclipse des bonnes raisons**

Hors de la tradition biblique, le manager expérimente cet état qui est en dehors de tout lieu dès qu'il s'affronte au risque des affaires. L'erreur qui guette ici le dirigeant est de séparer l'art de la gestion qui le retient au milieu de nulle part, et la démarche scientifique qui campe nécessairement dans une région particulière de son savoir. car le lieu propre de la gestion, le risque économique, combine nécessairement l'objectivité scientifique et l'engagement subjectif du dirigeant. Face à un chemin dont il a perdu la trace, la cohérence des modèles économiques qu'il utilise, reflet de la rationalité instrumentale qui relie causes et effets attendus, buts et moyens, appelle une expérimentation capable d'en tester la véracité, ce qui n'est pas acquis d'avance. Mais, plus encore, lorsque le sens s'estompe, un autre type de rationalité lui échappe, la rationalité substantielle, ce que Max Weber nommait aussi rationalité en valeurs, celle qui relie l'objectif au sens, sens qui est toujours à faire et n'est jamais acquis. Il suffit de penser à la flèche qui indique la voie à suivre.

Il n'est pas de bon vent, dit le poète, pour le marin qui ne sait pas où il va. c'est dans ce moment critique où le sens se perd que se joue l'épreuve cruciale du réel. Les sciences de gestion et la démarche spirituelle du manager ne sont pas de même nature, les premières reposent sur le principe d'identité, la seconde sur le principe d'altérité. En dépit de leur différence, la même rigueur y est nécessaire. Le manager ne peut pas se contenter d'être rationnel, il doit en outre être raisonnable, c'est-à-dire

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

maximisation propre à l'*homo œconomicus*. Même Lionel Robbins qui avait une conception restrictive de l'économie comme science des rapports entre un objectif et des moyens rares à usages alternatifs, soulignait l'erreur de ceux qui croient que les hommes ne sont mus que par des considérations de gain ou de perte d'argent. cet économiste remarquait que les considérations économiques jouent certes un certain rôle dans l'évaluation des possibilités offertes, dans une proportion qu'il s'agit de discerner au cas par cas<sup>11</sup>. Selon la terminologie américaine, les problèmes posés au manager, faute d'être résolus, *resolved*, se contentent le plus souvent d'être *solved* (solutionnés) : le dirigeant se range à la première solution acceptable, souvent bien éloignée de l'optimale. Parfois même les problèmes sont *dissolved*, c'est-à-dire déplacés ou replacés dans une question plus vaste. ce qui conduit parfois à noyer le problème sans lui apporter de solution. c'est ce que fait le dirigeant lorsqu'il diagnostique un problème de culture d'entreprise derrière ce qui lui semblait n'être qu'une question d'organisation ou de tempérament personnel du collaborateur. Mais noyer le problème reste insatisfaisant.

Le nombre des scénarios est potentiellement infini – ce qui peut être vu comme un aspect de l'altérité. Pour circonscrire les scénarios opératoires, ceux qu'il pourra utiliser, le manager sélectionnera ceux qui l'intéressent selon les critères qu'il jugera bons. cette sélection conduit à choisir, parmi tous les scénarios exploratoires, un scénario normatif : posant un état du monde souhaitable, il s'agira de repérer les obstacles possibles, les aléas et les incertitudes, sans oublier de s'interroger sur les stratégies des partenaires. Loin d'attendre passivement le résultat espéré, le dirigeant sélectionne et analyse les résistances possibles, même si demeure en lui la conviction que ce travail,

nécessaire, est insuffisant pour garantir l'heureuse issue de son projet.

Qui dit scénario normatif dit norme, c'est-à-dire critère, sur la cohérence de laquelle le manager doit s'interroger. c'est l'enjeu central de cette troisième étape de la démarche spirituelle, moment où le sens de son action semble se dérober, où la tentation de l'absurde est la plus puissante. Le réel se révèle au manager dans cet affrontement à ce qui déchire ses idées, ses valeurs, ses sentiments et ses projets les mieux établis. La complexité des situations où se combinent plusieurs logiques, tant économiques que sociales et politiques, barre définitivement la route au rêve positiviste du dirigeant qui penserait pouvoir un jour remplacer le gouvernement des hommes par l'administration des choses, et sauter à pieds joints par-dessus la crise.

Raymond Aron, dans sa préface aux deux conférences de Max Weber sur *le savant et le politique*, précisait ainsi le fonctionnement de l'homme d'action : « c'est celui qui, en une *conjoncture singulière et unique*, choisit en fonction de ses valeurs et introduit dans le réseau du déterminisme un fait nouveau<sup>12</sup>. » Soulignée par Raymond Aron, l'allusion à la « *conjoncture singulière et unique* » met parfaitement au jour l'enjeu des valeurs : faire entrer dans la science – désignée ici par le « réseau du déterminisme » – ce qui, de soi, y échappe, la « *conjoncture singulière et unique* ». La solution n'est pas à la portée du dirigeant. Là est son problème, problème insoluble car les valeurs sont nombreuses et contradictoires. Le ciel des valeurs est un ciel déchiré dit le philosophe, et, pour ne s'en tenir qu'aux valeurs qui s'expriment dans les discours managériaux, il lui est impossible de les concilier toutes à la fois : efficacité, réactivité, pugnacité, sécurité, rentabilité...

Même les trois valeurs qui fonctionnent comme le sésame de toute justification managériale, performance, rationalité, sécurité, se prêtent à des interprétations contradictoires. Performance pour qui ? pour quand ? avec quels risques ? L'imaginaire lui-même ne fournit jamais au manager un tableau totalement cohérent. Quant aux sentiments, ils se manifestent contradictoires, car ils changent selon les circonstances.

Quel est le meilleur moyen d'aller de Genève à Paris ? La question est simple, mais la situation indécidable, comme tout ce qui caractérise cette étape de la démarche spirituelle du manager. car, sous le qualificatif de "meilleur" se cache de multiples valeurs possibles, la plupart contradictoires, sources de décisions différentes. Le meilleur est-il le moins cher ? Et la question se coule alors dans la logique économique. Mais cette logique économique, fût-elle la seule en jeu, ne suffirait pas pour entraîner la décision. car pour décider le moyen le plus économique d'aller de Genève à Paris, encore faut-il préciser le moment, et choisir s'il s'agit du moyen le plus économique pour le gestionnaire, pour son entreprise, pour la société actuelle compte tenu des impôts et subventions possibles, voire pour les générations à venir qui pourraient avoir à supporter les coûts écologiques de la décision présente. La question se complexifie davantage dès qu'il apparaît que la logique économique est en concurrence avec d'autres logiques qui relèvent des diverses sciences actuelles ou futures. Le meilleur moyen est-il le moyen le plus rapide ? Et les calculs de la physique rentrent en ligne de compte. Le plus rapide n'est pas toujours le moins cher. Idem si l'on considère que le meilleur est le moyen le plus confortable, la biologie pointe son nez. Est-il le moyen le plus gratifiant ? Et la psychosociologie est alors convoquée. Est-il le moyen le plus habituel dans son milieu social ? Et c'est la sociologie. Est-il le plus conforme à la volonté de son supérieur hiérarchique ? Et

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

problème dit du « double usage » des informations divulguées, sécurité des chercheurs, dépenses concernant une recherche sur un être biologique créé de toutes pièces, et dont la seule contrepartie est non pas l'examen du virus, mais l'invention d'un organisme explicitement hostile à l'être humain. Reste, face à ces dangers, la justification de la recherche dont la gratuité apparente peut, sans aucune certitude, se révéler payante dans le monde à venir, y compris dans les pays actuellement les moins touchés par le virus.

Le NSABB avait donné un avis différent, favorable mais controversé, en 2005 à la publication des recherches sur le N1H1, le virus de la grippe espagnole. Pourquoi controversé ? Parce qu'à l'époque, et jusqu'en 2009, ces recherches n'avaient pas encore abouti à créer un vaccin contre ce type de grippe. Après quelques rebondissements dont un moratoire de deux mois décidé unilatéralement respectivement par les professeurs kawaoka et Fouchier pour février et mars 2012, et des résultats complémentaires moins alarmants venus du laboratoire du professeur Fouchier, le NSABB révisa son premier jugement qui portait interdiction de publication et permit la divulgation des résultats, à l'exception de la méthodologie, ce qui évitait la réplique des résultats par des personnes « mal intentionnées ». cette autorisation ne supprimait pas tout problème relatif à la publication : à quels chercheurs et à quels laboratoires transmettre les résultats complets ?

### ***\*Ezéchiél et la croix sur le front***

Lorsque le manager est contraint de choisir entre charybde et Scylla, il ne peut anticiper aucun avenir. Il campe alors aux antipodes de l'expérience des *Born again*, ces chrétiens qui,

après avoir abandonné la pratique, redécouvrent le goût d'une vie spirituelle qui ait une signification religieuse. comme au fond d'un trou d'obus, le manager est impuissant à provoquer ce que les poètes réalisent si bien par la vertu des mots : le lotus né de la fange, l'espérance au milieu de la nuit. Sa tentation est ici de forcer en quelque sorte la main du destin et d'imaginer quelque puissance supérieure inter-venant de l'extérieur dans le monde managérial. L'envie de vite oublier les situations angoissantes, et de se projeter mentalement vers un avenir plus rassurant, enferme le manager dans les rêves et ne lui fournit qu'une seule clef, incapable d'ouvrir la porte de son cachot, la clef des songes. Pour l'aider à tenir dans ce lieu mental où il ne sait plus où il est, le manager peut considérer cet extrait de la prophétie d'Ezéchiel :

*Il (l'être qui ressemblait à un homme) cria à mes oreilles : « Approchez, fléaux de la ville, chacun son instrument de destruction à la main. » Au milieu d'eux, il y avait un homme vêtu de blanc qui portait à la ceinture une écritoire de scribe. Ils entrèrent et s'arrêtèrent devant l'autel de bronze. La gloire du Dieu d'Israël s'éleva de sur le chérubin sur lequel elle était, vers le seuil du Temple. Et il appela l'homme vêtu de blanc qui avait une écritoire de scribe à la ceinture ; il lui dit : « Parcours la ville, parcours Jérusalem et marque d'une croix au front les hommes qui gémissent et qui pleurent sur toutes les pratiques abominables qui se commettent au milieu d'elle. » Je l'entendis dire aux autres : « Parcourez la ville à sa suite et frappez [...] » (Ez 9,1-5a).*

Si l'on fait la part du style épique digne des troubadours du Moyen Âge, l'image est assez nette. ceux qui survivent à l'hécatombe sont ceux « qui gémissent et qui pleurent sur toutes

les pratiques abominables », c'est-à-dire ceux qui ne se sont pas laissé entraîner par les passions déraisonnables et qui, cependant, en ressentent cruellement les effets, comme s'ils les supportaient eux-mêmes. Ils vivent, au sens propre, la responsabilité pour autrui, à la manière du sentiment évoqué par Loyola lorsqu'il invite le retraitant à contempler les scènes de la passion du christ. ceux qui gémissent par les fautes d'autrui sont marqués de la croix sur le front, qui peut signifier l'épreuve crucifiante qu'ils vivent.

Généralement, les *success stories* racontées par les dirigeants qui les ont vécues semblent traduire dans le monde managérial cette espèce de grâce reçue au sortir d'une épreuve apparemment sans issue. Mais cette relecture édifiante, faite après coup, en quelque sorte depuis l'extérieur, une fois dépassés les événements à l'issue incertaine, ne dit rien de la posture spirituelle vécue au moment crucial. Puisque les exercices se vivent comme une démarche mentale intérieure, et non pas comme la transcription des événements économiques et sociopolitiques extérieurs, qu'est-ce qui signalera au manager qu'il a trouvé en cette étape ce qu'il y cherchait. ce qu'il cherchait, c'est la « responsabilité pour autrui » qui lui permet d'assumer librement les événements dommageables qu'il subit et contre lesquels il ne peut rien – qu'il y ait, ou non, faute de sa part. Dans l'ordre symbolique, cette responsabilité pour autrui se présente comme le signe de la croix, pas simplement en référence à la symbolique chrétienne de la crucifixion du christ « mort pour nos péchés » comme dit la théologie chrétienne, mais aussi, d'une façon prosaïque, par allusion aux situations crucifiantes rencontrées face aux alternatives, aux dilemmes et, d'une manière plus générale, face à l'avenir incertain. cette expérience d'une voie barrée, d'un terrain qui se dérobe sous ses pieds, le manager la vit comme une perte de soi-même. Mais ce

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

rassembler toute l'entreprise à Mantes.

« Encore quelques mois, et la société NSD n'aurait plus de clients, ni de marchés. Pour tout le monde l'analyse était faite : NSD allait disparaître. une analyse rationnelle de la situation donnait raison à mes proches et à mes amis qui me prédisaient que je me retrouverais au chômage très rapidement », se souvient Bertrand Martin. onze ans plus tard, NSD est une entreprise florissante ; elle réalise un chiffre d'affaires dix fois supérieur. Le nombre de son personnel a augmenté. NSD s'est surtout développé par l'exportation. L'histoire est tellement belle qu'elle mérite d'être vraie.

Que s'était-il passé ? Rien, si ce n'est apparemment une gestion « à la koutouzov », ce général russe qui vainquit Napoléon, et dont Tolstoï nous dit, dans *La guerre et la paix*, qu'il passa son temps à ne rien décider, laissant s'épanouir librement les potentialités cachées dans la terre russe. « Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, on n'a pas arrêté de me demander : “Que faut-il faire ?” Personnellement, je n'avais pas de plan, pas de stratégie à proposer. Avant mon arrivée, à la demande de l'actionnaire principal, un plan de redressement avait été préparé par des consultants en stratégie d'entreprise. ce plan consistait d'une manière très classique à serrer les boulons avec un fort contingent de licenciements. Je n'ai pas voulu l'appliquer, car j'étais convaincu qu'il condamnait l'entreprise. Sur le fond, ma réaction vis-à-vis des personnes, à tous les niveaux de l'entreprise, fut : “Et vous, à votre avis, qu'est-ce qu'il faut faire ? Si vous avez envie de ne rien faire, moi non plus ! Mais si vous avez envie d'en sortir, alors là, moi ça m'intéresse.” Mon attitude surprit, déconcerta, et même déstabilisa. D'autant plus que les personnes étaient sous la menace d'un licenciement collectif. »

Bertrand Martin n'ayant pas de solution à proposer, les employés, à tous les niveaux, commencèrent à réfléchir. Des groupes dits "de proposition" se mettent en place à l'instigation de Bertrand Martin. Il n'en sort aucun projet global, mais simplement de menues idées, et une meilleure connaissance du fonctionnement et des possibilités techniques de l'entreprise.

Sur ces entrefaites, des chinois se manifestent par une commande qui, selon le directeur de la production, était impossible à réaliser dans les délais exigés par le client. De plus, le directeur financier estimait que la rentabilité de la commande était « plus que douteuse ». cependant, cette commande fut assumée par "la base", consciente de ses potentialités technico-économiques. cette première commande réussie en entraîna d'autres, puis d'autres encore, ce qui sortit NSD de l'ornière. « Inconscience ! vociférait l'actionnaire principal au bout de six mois. Vous dilapidez mon patrimoine », avait-il dit à Bertrand Martin. « Non ! Sagesse ! » lui avait répondu Bertrand Martin. Aujourd'hui, Bertrand reconnaît que sa réponse lui avait provoqué des sueurs froides. car il ignorait l'avenir, et la probabilité d'une chute était forte. Mais il savait que la complexité des situations cache souvent des pièges, mais parfois des atouts. Qu'est-ce donc qui l'avait ainsi poussé ? L'idée qu'il se faisait de soi-même ? L'intérêt pour les méthodes non violentes issues de son entraînement au taï-chi-chuan ? Ses valeurs fondamentales qui le poussaient à « faire confiance » ?

Cette histoire étonnante – je ne suis pas le premier à la reprendre – est tellement édifiante qu'on souhaiterait non seulement qu'elle fût vraie, mais que tous les détails en fussent authentiques. certes, il est permis d'en douter, puisque tous les récits autobiographiques sont faussés par un biais tout naturel : l'auteur ne peut pas s'empêcher d'interpréter chacun des

événements comme s'il était orienté vers la fin heureuse. Il n'empêche qu'elle traduit bien le climat qui préside à cette dernière étape, pour peu que le manager qui se la représente ne cherche pas à fuir dans le monde enchanté où les solutions tombent du ciel. Bertrand Martin semble n'avoir rien fait sinon surfer sur la vague de son entreprise ballottée par les flots.

## **Se risquer dans une relation incertaine**

La marque de cette quatrième étape est le passage de la dette financière à la dette symbolique où la reprise se fait sentir. Qu'est-ce à dire ? Le symbole est un signe de reconnaissance, à la manière du mot de passe, ou du mot de semestre des Frères maçons. Il permet de savoir si un inconnu fait partie, ou non, de la même communauté. Dimension fondamentale de toute vie en société, le symbole a quelque chose de la réminiscence socratique. Il met au jour un lien antécédent. Mais, lorsqu'elle se situe à l'issue d'une crise vécue dans la solitude du manager qui affronte l'échec sans phrase, la reconnaissance est d'une autre nature. Elle ne fait pas resurgir du passé une connaissance oubliée mais découvre une parenté nouvelle. ce n'est pas la répétition du même mais, comme la reprise économique, l'avènement d'autre chose, alors que tous les éléments anciens restent présents mais jouent entre eux d'une manière différente, un peu à la manière d'un texte lu d'un autre point de vue. c'est pourquoi la joie qui en est la marque sensible diffère du plaisir des retrouvailles.

Le symbole se prête à la manipulation, comme en témoignent maintes publicités ainsi que la pratique quotidienne des affaires. cette manipulation consiste à jouer avec le même, tout en donnant l'impression qu'il s'agit de quelque chose d'original. Le philosophe dirait que la manipulation consiste à faire passer

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

à trois étudiants en communication, dans le cadre d'une junior entreprise. Une indemnité de base, assez modeste, est prévue. Le contrat spécifie qu'une rémunération complémentaire sera ajoutée, proportionnelle au montant des sommes versées par les sponsors. Ce contrat est particulièrement alléchant, car la junior entreprise a bien besoin de faire du chiffre pour monter des propositions à la fois intéressantes pour les étudiants et financièrement rentable pour assurer l'avenir.

Le plan de communication proposé par les trois étudiants s'appuie sur les valeurs symboliques véhiculées par les photographies de Stanley Students : le mot est choisi : « Le commerce d'antan ». L'imaginaire collectif, semble-t-il, prête au petit commerce des qualités de proximité, de chaleur humaine, de relations, de connivence, et de confiance, qui vont de pair avec la logique du « doux commerce », comme on disait au XVIII<sup>e</sup> siècle. L'allusion à un passé qui survit encore prend une coloration romantique par l'usage de ce vieux mot français, "antan". Dans l'esprit des étudiants, la notoriété du photographe trouvera sa dynamique propre en se mettant au service d'une cause dont la légitimité ne provoque guère de réticence : le petit commerce, antidote symbolique de l'anonymat des grands ensembles et de la pollution urbaine. Après de longues démarches infructueuses auprès de nombreuses sociétés et de multiples organismes publics et privés, les trois étudiants, sur le point de laisser tomber, découvrent une entreprise intéressée, prête à sponsoriser largement l'exposition. Cette entreprise est une chaîne de grands magasins. Elle accepte de fournir subsides et logistique, à condition toutefois d'organiser l'exposition

*dans ses propres murs. Elle envisage même, en élargissant la subvention, de financer le déplacement de l'exposition dans plusieurs de ses succursales.*

*L'enthousiasme du trio est tempéré par les commentaires apportés par le responsable « Communication externe » de la chaîne : associer les valeurs du petit commerce à l'image de marque de la chaîne. « Nous nous sommes toujours voulus proches des gens, de la ménagère, et de tous ceux qui font le tissu social où nous sommes implantés. Le commerce d'antan, cela va tout à fait dans notre logique. » Le trio hésite. L'un d'eux fait remarquer que les grands magasins sont les premiers responsables de la disparition du commerce de proximité. « N'exagérons rien, répond son camarade ; la vie urbaine, le travail des femmes, le besoin de trouver tout au même endroit, voilà l'origine de la disparition du commerce d'antan. – C'est quand même se moquer du monde, lui répond le plus réticent, que de couvrir un tel détournement de valeur. –*

*Voulons-nous, oui ou non, faire un travail de professionnels de la communication ! Si oui, il faut en assumer les contradictions. Si non, il nous faut choisir un autre métier », tranche le troisième qui n'avait encore rien dit.*

Cet exercice débouche sur l'expérience spirituelle d'un don gratuit. Le manager se reçoit alors d'autrui, au moment précis où il accepte de ne pas le dominer. Dans cette expérience où il se reçoit d'autrui, la personnalité profonde du dirigeant conjugue son art singulier avec les sciences de la gestion. La qualité scientifique du management, aussi nécessaire soit-elle, n'est jamais le garant des prédictions sur lesquelles s'appuie le dirigeant – ce qui rend très problématique l'idée d'accumulation

des savoirs en matière de gestion. cependant le management appelle la rigueur scientifique d'une méthode qui combine la cohérence des modèles – fondée sur le principe d'identité –, et l'épreuve de l'expérimentation – qui fait droit au principe d'altérité. Se manifeste alors avec bonheur l'idiosyncrasie du manager qui combine d'une manière toujours singulière les diverses composantes de sa personnalité : ses idées amalgament divers types de jugements (jugements de faits, jugements de valeurs et jugements prudentiels, jugements politiques), sa sensibilité (les sentiments, les affects, les états d'âme, ainsi que les sensations, émotions, plaisirs et peine), enfin son imaginaire nourri des images enfouies au fond de sa mémoire, ces images qui ne seraient, aux dires de Marcel Proust, que le regret de certains instants<sup>8</sup>.

Finalement, au sortir de ce lieu crucial où le manager est seul avec soi-même, le comportement du manager ne découle pas immédiatement de son savoir ni de son savoir-faire. Il découvre une continuité entre les contraintes notifiées par les sciences, les événements émergents qui bouleversent ses projets et l'impératif qui s'impose à lui face à une situation qui doit honorer tout ce qui la contraint. Le dirigeant combine à la fois la cohérence des modèles économiques et la rationalité de ses motivations les plus personnelles. cette double rationalité est transfigurée par l'accueil de l'autre. Le manager fait alors l'expérience que l'autre est aussi bien celui qu'il accueille que celui qui l'accueille. c'est ainsi qu'il devient raisonnable.

## **L'altruisme n'est pas l'altérité**

L'expérience de l'altérité qui débouche, au terme de la démarche, sur le sentiment heureux d'une vie accomplie dans la relation à autrui, recèle un piège. Le manager peut être tenté de

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Éditions de cluny, Paris, 1943.

PERROT Étienne, *Le discernement managérial*, Desclée de Brouwer, Paris, 2012.

PROUST Marcel (1913) *Du côté de chez Swann*, Gallimard (Bibliothèque de la Pléiade), Paris, 1954.

PROUST Marcel (posthume, 1927), *Le temps retrouvé*, Gallimard, Paris, 1990. REICH Robert, *The Works of Nations*, Random House, New York, 1991.

RICARD Matthieu, *Plaidoyer pour l'altruisme. La force de la bienveillance*, Nil (Robert Laffont), Paris, 2013.

RICARD Matthieu, interview parue dans *Le Temps* de Genève du 23 octobre 2013.

ROBBINS Lionel, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Macmillan, London, 1935.

ROUSSEAU Jean-Jacques, 1762, *Du contrat social*, Garnier/Flammarion, Paris, 2012.

ROUSSELIN Clara, *Le carré managérial. La fonction du manager décryptée*, EMS Management et société, collection « Pratiques d'Entreprises », 14123 Cormelles-le Royal, 2013

ROUSTANG François, *Le secret de Socrate pour changer la vie*, Odile Jacob, Paris, 2009.

RUEFF Jacques, « Sur une théorie de l'inflation », Paris 1925, numéro spécial du *Bulletin de la Société de Statistique de Paris*, chez Berger-Levrault. « chômage et salaires réels en Angleterre dans la période 1919-1925 », Paris, *Société d'économie sociale*, janvier 1926. « La notion d'inflation à la lumière d'une théorie du niveau général des prix », communication au *Congrès de la Société d'économétrie* à Washington, septembre 1947.

SARTHOU-LAJUS Nathalie, *L'éthique de la dette*, PuF, Paris, 1997.

SARTHOU-LAJUS Nathalie, *Éloge de la dette*, PuF, Paris, 2012.

- SARTRE Jean-Paul, 1947, *Situation I*.
- SCHUMPETER Joseph Aloysius, 1911, *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris, 1935.
- SÉDAT Jacques, « De la répétition », revue *Christus*, n° 77, Paris, janvier 1973.
- SESBOÜÉ Denis, « carrière : les six conseils d'un professionnel des ressources humaines », *Le Figaro*, Paris, 4 janvier 1993.
- SIMMEL georg, *Philosophie des Geldes*, Duncker & Humbolt, Berlin, 1900.
- SPINOZA Baruch (1632-1677), *Correspondance*, Flammarion, Paris, 2010.
- SPINOZA Baruch, 1677, posthume, *Traité politique*, Vrin, Paris, 1968.
- SPINOZA Baruch, 1677, posthume, *Éthique*, Bordas, Paris, 1987.
- TOCQUEVILLE Alexis (de), 1835-1840, *La démocratie en Amérique*.
- VALADIER Paul, « Petite apologie de la conscience », revue *Études*, Paris, mars 1989.
- VALADIER Paul, *Rigorisme contre liberté morale. Les Provinciales, actualité d'une polémique anti-jésuites*, Lessius, Bruxelles, 2013.
- VALÉRY Paul, 1921, *Eupalinos, l'âme et la danse*, Gallimard, Paris, 1970.
- WEIL Éric, *Philosophie politique*, Vrin, Paris, 1956.
- WEIL Éric, *Philosophie morale*, Vrin, Paris, 1961.
- WEIL Simone, 1941, *Cahiers II*, Plon, Paris, 2013.

# Table

## **Introduction**

### **I. DÉMARRER**

Entrer comme dans un musée  
une dette, non à payer, mais à transmettre  
Ne jamais être quitte  
Transactions et relations  
Ébranler l'idéologie managériale

### **II. AVANCER**

La tentation du verbiage  
Au-delà de la comptabilité  
Dompter mentalement le jeu politique  
Mettre les rubriques à leur place  
La dynamique de la conscience

### **III. CALER**

Le chemin barré d'une croix  
L'éclipse des bonnes raisons  
Le sentiment de l'exil  
Coincé dans de vraies alternatives  
Une conscience déboussolée par les dilemmes

### **IV. REPARTIR**

La nuit de la foi, de l'espérance et de l'amour  
De la peur pour soi-même à la crainte pour autrui  
Se risquer dans une relation incertaine  
Les valeurs de compromis  
L'altruisme n'est pas l'altérité

## **Conclusion**

*Citations bibliques*

*Allusions aux Exercices spirituels de Loyola*

*Liste des exercices*

*Auteurs cités*