

RELI
GIO

Le nouvel esprit du management

Interrogations interdisciplinaires
sur la spiritualité en entreprise

Sophie Izoard-Allaux, Louis-Léon Christians, Walter Lesch (ÉD.)

UCL PRESSES
UNIVERSITAIRES
DE LOUVAIN

LA COLLECTION « RELIGIO » ABORDE LES QUESTIONS RELATIVES AUX RELIGIONS ET SPIRITUALITÉS EN FAVORISANT UN DIALOGUE ENTRE LES SCIENCES THÉOLOGIQUES (DOGMATIQUE, DROIT CANON, EXÉGÈSE, FONDAMENTALE, ÉTHIQUE, LITURGIQUE ET PRATIQUE) ET LES SCIENCES DES RELIGIONS (ANTHROPOLOGIE, ART, DROIT, HISTOIRE, PHILOSOPHIE, PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE). LA COLLECTION OUVRE UN ESPACE À LA PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS RELIGIEUSES DANS LE MONDE CONTEMPORAIN. ELLE VISE UN PUBLIC UNIVERSITAIRE ET PLURIDISCIPLINAIRE, CURIEUX ET OUVERT.

RELI
GIO

L'OUVRAGE

Les mutations multiples vécues dans l'entreprise contemporaine invitent à la mise en lumière des avancées, mais aussi des limites des formes nouvelles de management. Si l'économique et le spirituel relèvent de sphères différentes, ils sont parfois intimement imbriqués, comme l'a signifié l'analyse wébérienne de l'essor du capitalisme. Aujourd'hui, le primat du court terme et les impératifs financiers mettent sous pression les entreprises, incitées à faciliter les changements auxquels elles sont confrontées. Par ailleurs, les salariés sont affectés moralement et socialement par la centralisation des décisions ; la notion de communauté de travail est en recul ; la distanciation affective est devenue la règle. Tout cela peut tendre à la recherche de solutions spirituelles, souvent vues comme la panacée. Ce nouvel esprit du management est cependant objet de controverse ; il invite à s'interroger sur la manière dont les managers sont engagés dans leur subjectivité, leur présence au monde, au sein d'entreprises qui jouent leur survie.

Malgré l'attention grandissante portée au sujet de la spiritualité au travail, rares demeurent les recherches universitaires francophones relatives à ce sujet, sans doute en raison de la dimension immatérielle de la spiritualité, et de son empreinte religieuse qui rend sa maniabilité empirique complexe, parfois à la lisière de l'exploration scientifique. Ce volume collectif, issu de champs disciplinaires divers, ouvre de nouvelles perspectives critiques, à la croisée de la théorie et de la pratique.

LE PUBLIC

Cet ouvrage s'adresse à un public pluridisciplinaire, attentif au retour de la spiritualité dans les débats contemporains relatifs au bien-être au travail. Sont visés aussi bien les lecteurs d'ouvrages universitaires sur le management et l'entreprise, que ceux qui portent attention aux débats en théologie et en sciences des religions sur le retour de la spiritualité, en dialogue avec les pratiques sociales : un public audacieux qui prenne au sérieux une double approche managériale et théologique des mutations en cours, et de leur critique croisée.

96230

26,50 €



9 782875 1586513

i6doc.com

la librairie des documents scientifiques

Le nouvel esprit du management

Le nouvel esprit du management

Interrogations interdisciplinaires
sur la spiritualité en entreprise

sous la direction de

Sophie Izoard-Allaux,
Louis-Léon Christians
et Walter Lesch

UCL PRESSES
UNIVERSITAIRES
 DE LOUVAIN

© Presses universitaires de Louvain, 2018

Dépôt légal : D/2018/9964/1

ISBN : 978-2-87558-651-3

ISBN pour la version numérique (pdf) : 978-2-87558-652-0

Imprimé en Belgique par CIACO scrl – n° d'imprimeur : 96230

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Couverture : Marie-Hélène Grégoire

Illustration de couverture : Aude Carré-Sourty, *Lorsque mon regard vit ta lumière*, 2015

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à

Diffusion universitaire CIACO

Grand-Rue, 2/14

1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

Tél. 32 10 47 33 78

Fax 32 10 45 73 50

duc@ciaco.com

Distributeur pour la France :

Librairie Wallonie-Bruxelles

46 rue Quincampoix - 75004 Paris

Tél. 33 1 42 71 58 03

Fax 33 1 42 71 58 09

librairie.wb@orange.fr

Collection « Religio »

sous la direction de Louis-Léon Christians et d'Éric Gaziaux

Présentation de la collection

La collection « Religio » aborde les questions relatives aux religions et spiritualités en favorisant un dialogue entre les sciences théologiques (dogmatique, droit canon, exégèse, fondamentale, éthique, liturgique et pratique) et les sciences des religions (anthropologie, art, droit, histoire, philosophie, sociologie). La collection ouvre un espace à la prise en compte des questions religieuses dans le monde contemporain. Elle vise un public universitaire et pluridisciplinaire, curieux et ouvert.

Présentation des directeurs

Le professeur Louis-Léon CHRISTIANS est président de l'Institut de recherche Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés (RSCS) de l'Université catholique de Louvain. Il y est titulaire de la chaire de droit des religions.

Le professeur Éric Gaziaux est doyen de la Faculté de théologie. Il y enseigne l'éthique théologique.

Comité éditorial

Hans Ausloos (UCL – exégèse)
Benoît Bourguin (UCL – théologie dogmatique)
Philippe Cornu (UCL – bouddhisme et sciences des religions)
Henri Derroitte (UCL – théologie pratique et didactique)
Dominique Jacquemin (UCL – éthique théologique)
Jean Leclercq (UCL – philosophie et sciences des religions)
Walter Lesch (UCL – éthique et sciences des religions)
Vassilis Saroglou (UCL – psychologie de la religion)
Olivier Servais (UCL – socio-anthropologie)

Comité scientifique international

Le comité scientifique est composé de l'ensemble des membres académiques de l'Institut RSCS et de la Faculté de théologie de l'Université catholique de Louvain, auxquels s'ajoutent une vingtaine de membres étrangers dont la liste peut être consultée sur le site web de l'Institut : <<https://uclouvain.be/rscs>>.

Comité scientifique international

Les ouvrages de la collection sont soumis à un *peer review* en double aveugle.

Déjà parus dans la collection « Religio »

Henri DERROITTE et Diane DU VAL D'ÉSPREMESNIL (dir.), *Un cours de religion pour quoi ? Vécu et attentes des élèves du secondaire en Belgique francophone*

Guy JOBIN, Alain LEGAULT et Nicolas PUJOL (dir.), *L'accompagnement de l'expérience spirituelle en temps de maladie*

Arnaud JOIN-LAMBERT, Paul SERVAIS, Chung Heng SHEN et Éric DE PAYEN (dir.), *Vincent Lebbe et son héritage*

Sophie IZOARD-ALLAUX, Louis-Léon CHRISTIANS et Walter LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*

Préface

Management, spiritualité, théologie et sciences des religions

Éric GAZIAUX

En tant que doyen de la faculté de théologie, je suis particulièrement heureux de vous accueillir ici à Louvain-la-Neuve pour ce séminaire interdisciplinaire consacré au management et à la spiritualité, et ceci avec le soutien de la Fondation *Sedes Sapientiae*, du fonds FAI-UCL, et en partenariat avec l'UCLyon et l'Université de Sherbrooke. Je salue la présence de collègues de l'université sœur de Leuven, mais aussi des universités de Laval, de La Rochelle, de Bordeaux, de Strasbourg. Je tiens à saluer l'initiative des organisateurs d'avoir osé aborder une thématique actuelle et complexe, une thématique aux ramifications surprenantes qui peut se déployer dans bien des directions.

Pour aborder et réfléchir aux liens entre le management (les différentes formes de management) et la spiritualité (ou les différentes formes que revêt actuellement la spiritualité), une approche inter- et multi-disciplinaire s'avère incontournable. Que les organisateurs, et en particulier les professeurs L.-L. Christians et W. Lesch, soient remerciés d'avoir relevé ce défi. Je ne peux que me réjouir de cette initiative qui scelle les liens entre une faculté de théologie et un institut de recherche, mais aussi qui fait se collaborer sur une problématique complexe plusieurs disciplines qui n'ont peut-être pas tellement et souvent l'occasion de dialoguer et de se rencontrer. Une telle dimension exprime la conviction profonde, bien ancrée dans la tradition universitaire louvaniste, que la réflexion théologique ne peut pas se faire dans une tour d'ivoire, qu'elle requiert pour sa propre pertinence et crédibilité une inlassable confrontation avec d'autres approches de la réalité qui sans cesse l'amène à s'interroger sur ses propres présupposés pour relancer sa démarche et sa réflexion. De même pour les autres disciplines qui, se mettant en relation avec les approches théologiques, sont amenées aussi à revisiter leurs présupposés et leurs finalités. C'est donc à un incessant dialogue que nous sommes conviés au sein même de nos propres disciplines, et n'est-ce pas là le rôle et la fonction d'une université ? Et cela pour oser, comme le disait P. Ricœur dans une conférence de 1967, vivre et montrer « la nécessité pour nos sociétés modernes d'une tension, d'une dialectique sans fin, entre l'exigence utopique et l'optimum raisonnable d'une action écono-

mique, sociale et politique ». L'espoir « attend toujours plus que l'effectuable ; nous sommes dépositaires du surplus de l'espoir sur la prospective »¹.

Dans la mise en œuvre d'une approche interdisciplinaire, ce séminaire, dont les contributions sont rassemblées dans ce recueil, abordera une problématique importante actuellement, et cela dans un monde où l'entreprise s'interroge sur le sens et la finalité qui l'habitent, où de multiples manières de « manager » sont présentes (modèles de management pyramidal ou participatif, visant la productivité et la rentabilité ou le bien-être), et où, dans un monde dit post- ou hypermoderne, en quête d'identité, les mouvements spirituels, au sens large, resurgissent et foisonnent. Parce qu'eux aussi sont porteurs de projets et s'inscrivent dans une composante relationnelle, ils peuvent souvent être intégrés d'une manière ou d'une autre dans une logique managériale d'entreprise, elle aussi porteuse de projets et structurée relationnellement, fournissant aussi souvent un « cadre » à un individu en quête de lui-même. Management et spiritualité se croisent : le manager moderne n'apparaît-il pas souvent comme un gourou ou un coach aidant l'individu à se développer et à s'assurer, et le gourou ne se métamorphose-t-il pas souvent en manager pour faire fructifier son business... ? Ce mouvement dans lequel discours et réalités diverses s'entremêlent ne va pas sans poser de questions : celle du danger réel d'instrumentalisation de la dimension spirituelle, celle de la complexité d'en donner une définition précise, celle de bien définir aussi ce qui est signifié et visé par le « management », lui aussi multiple, celle au niveau théologique de la possible utilisation de ressources traditionnelles chrétiennes ou religieuses détournées de leur finalité initiale, celle au niveau juridique du risque de prosélytisme ou d'intimidation, de manipulation, etc. Bref, quelle spiritualité pour quel type de management ? quel type de management pour quelle spiritualité ?

Je mentionnerai enfin un dernier point important, me semble-t-il, derrière l'organisation d'un tel séminaire sur pareille problématique. Celui, en arrière-fond, de réfléchir à l'impact social de la théologie. Il s'agit là d'un enjeu peut-être insuffisamment réfléchi et thématiqué de la part de théologiens et théologiennes, mais dont on ne peut ignorer l'importance pour la pertinence d'une parole théologique, ou d'une parole issue d'une tradition croyante. Il ne suffit pas seulement d'interpréter le monde, mais aussi de le transformer ; il ne s'agit pas non plus de réduire la théologie à une *praxis* mais plutôt de relier de manière féconde discours et action, conviction et responsabilité.

¹ RICŒUR P., *Plaidoyer pour l'utopie ecclésiale. Conférence de Paul Ricœur (1967). Avant-propos d'Olivier Abel. Texte établi et postface par Olivier Abel et Alberto Romele*, Genève, Labor et Fides, 2016, p. 16.

Introduction

Contextes et perspectives d'un programme de recherche

Louis-Léon CHRISTIANS

Sophie IZOARD-ALLAUX

Walter LESCH

Introduction

Dans un contexte socio-culturel mondialisé, où les liens communautaires s'affaiblissent, le lieu du travail et les organisations qui le supportent deviennent prédominants dans la construction des individus et de leur conscience. La plupart des construits de la relation emploi ont été développés dans une perspective rationaliste et utilitaire, où l'individu demeure enfermé dans ses processus et ses connaissances objectives, et il est de plus en plus manifeste qu'il ne tire pas avantage de ce système pour son propre développement. Aussi, l'intérêt croissant pour la spiritualité, vectrice d'un « réenchantement du business », est de plus en plus marqué dans les entreprises, en tant que nouveau paradigme de gestion. Sans négliger l'ensemble des salariés comme titulaires de droits fondamentaux, le présent ouvrage se propose de porter le regard sur le manager en situation de leadership, ses droits et ses responsabilités, au regard de ce qu'une littérature anglophone foisonnante requiert de lui au titre d'une « intelligence spirituelle », entendue comme forme de management relationnel.

Ce nouvel esprit, qui souffle sur le management, opère sur fond de neutralité fondamentale ou non des entreprises, et demeure associé de façon plus ou moins implicite au religieux dont il s'émancipe historiquement. S'agit-il encore, comme dans les doctrines religieuses classiques, d'une démarche éminemment personnelle du leader, continuum de logique et d'action entre son développement professionnel, personnel et spirituel ? Ou de nouveaux enjeux doivent-ils être décelés, de nouvelles balises posées ?

Le terme de spiritualité est polymorphe : la dimension spirituelle se traduit – à travers la littérature scientifique – comme un moyen d'expression de soi, de construction de sens et d'interconnexion avec autrui et le monde, exerçant ainsi sur l'individu un rôle structurant et normatif. Bien que séduisante, cette réhabilitation de l'intériorité valorisant l'individu responsable et actif appelle en effet un discernement critique sur les risques empiriques d'instrumentali-

sation qui délaisse, voire disqualifie, le questionnement sur le sens véritable de la destinée humaine, au profit d'un concordisme réducteur de réalités plus conflictuelles : produire de l'efficacité en jouant sur les ressorts du bien-être des salariés. Subtile et peu coercitive, la question spirituelle devient alors au mieux un détournement de biens spirituels authentiques, au pire l'alibi parfait pour ne pas partager un projet collectif réel, une altérité bienheureuse et créatrice. Dans ce contexte, quels sont les précompréhensions et les lexiques mobilisés par ces interactions que l'on est en droit de penser comme promises à un avenir certain, parce que produit des sociétés desquelles ils émergent ?

Concept en mal de conceptualisation, et objet de suspicion, voire de distanciation académique, ce succès considérable de la spiritualité qui se déploie bien au-delà de l'entreprise, pointe aujourd'hui vers un dépassement de la logique disciplinaire, et invite à une nécessaire verbalisation à l'aune de l'expérience vécue, dans un monde organisationnel marqué par l'empreinte de la pratique scientifico-technique. Cette nouvelle donne soulève des enjeux théoriques et épistémologiques sur la capacité des sciences sociales à saisir le recours au spirituel, plus particulièrement dans l'entreprise. En réponse à cette béance du cadre d'analyse actuel, les auteurs du présent ouvrage offrent à ce questionnement, plusieurs niveaux de lecture, culturels et religieux, qui visent à penser le management spirituel à partir du champ disciplinaire par lequel il est abordé : anthropologie, anthropologie du droit, théologie, et sciences de gestion notamment. La première partie (constituée de cinq chapitres) met en lumière le thème de la spiritualité à partir des sciences sociales. La seconde (constituée de quatre chapitres) aborde la question de la spiritualité du point de vue de l'éthique théologique. La troisième partie enfin, (constituée de six chapitres), déploie un argumentaire convictionnel, issu des grandes traditions religieuses et philosophiques.

Première partie : Approches de sciences sociales

Lionel Obadia ouvre cette partie par une approche anthropologique : « Religion » et « spiritualité » dans le monde du travail. Entre marchandisation de Dieu, messianisme managérial et spirituelles entreprises ». D'emblée l'auteur montre combien les mondialisations, tant de l'économie que du religieux, s'entremêlent au cœur des mutations en cours, dépassant singulièrement tout provincialisme même européen. Entre religion et spiritualité, se joue toutefois une évolution plus précise qu'entend analyser Lionel Obadia : le passage d'un cadre perçu comme institutionnel et quasi ethnique du religieux, à une approche spirituelle vécue comme une aspiration individuelle et déliée de toute attache. Le paradoxe tient à ce

qu'aujourd'hui les accommodements religieux seraient une revendication des salariés, tandis que les propositions de pratiques de méditation ou de *mindfulness* émaneraient du management. L'anthropologue propose une typologie permettant de distinguer des entreprises « religieuses par affichage », les entreprises « religieuses par analogie », afin de mieux cerner deux types très différents de « spirituelles entreprises », selon leurs rapports différents d'englobement. Des images fortes sont mobilisées par l'anthropologue comme autant de risques perçus : celle de la spiritualité comme « lubrifiant » des relations internes à l'entreprise, celui du manager comme « héros messianique », mais aussi celle d'une nouvelle aliénation à « l'esprit du capitalisme » qui se déguiserait sous l'économie spirituelle du bien-être, occultant le thème, toujours sous-jacent, de la souffrance.

Louis-Léon Christians montre dans un chapitre intitulé « Le bien-être spirituel en management. Approches juridiques » que ces débats ne demeurent pas sans effet sur le droit régissant l'entreprise et la relation de travail. Chacun des référentiels mobilisés conduit en effet les cours et tribunaux à des opérations de (re)qualifications qui peuvent modifier l'issue des contentieux. L'usage de modalités spirituelles de management sera-t-il rabattu sur une pratique profane ou religieuse ? Y sera-t-il perçu un prosélytisme inadéquat ou la trace légitime d'une « image de marque » ? Pour affiner ces questions en anthropologie du droit, l'auteur interrogera d'abord l'émergence d'une nouvelle économie : celle liée à de nouveaux produits et services dont la valeur ajoutée se fonde sur des connotations « religieuses », « spirituelles » ou du moins idéologiques, et qui oscillent en fait entre labels éthiques et ethniques. De cette nouvelle économie, quels effets observer sur le management des personnes ? Quelles cohérences nouvelles entre les diverses dimensions de l'entreprise ? Comment encore différencier une entreprise « ordinaire » de ce que la pratique juridique a dénommé depuis un siècle « entreprise de tendance » ? Une attention sera enfin accordée à la notion émergente d'entreprise affinitaire, à la croisée entre la « conviction » et l'« identité » des organisations.

Pierre Noël, doyen honoraire de la faculté de théologie de l'Université de Sherbrooke, professeur à la faculté de management de la même université, propose une réflexion fondamentale à l'intersection entre des champs du savoir apparemment distincts mais dont une approche épistémologique attentive révèle des corrélations profondes. Entre les théories de l'organisation et les théories du religieux, c'est l'analyse systémique de l'ouverture ou de la fermeture au monde que l'auteur construit comme point de traverse. Pierre Noël va montrer comment les nouvelles théories du management opèrent sur l'entreprise ce que l'émergence du référent spirituel opère sur le religieux : une ouverture osmotique sur l'environnement qui permet de

mieux cerner les risques pathologiques de toute « circularité autoréférentielle », sorte de « prison psychique » qu'érigeraient l'entreprise, la religion ou « l'entreprise comme religion », moyennant une clôture y compris langagière ou mythologique. Face à Freeman sont convoqués Freud, Lacan, Luhmann, Ricœur, pour mettre en lumière les vertus heuristiques de cette figure développée par Morgan, et surtout sa capacité à devenir un révélateur commun des mutations en cours dans le management et la spiritualité. Des courants profonds y travaillent en parfaite « corrélation », malgré toute dénégation dogmatique de surface. Une analyse épistémologique fascinante qui fait entrer dans un débat inédit entre les thèmes de l'objectivation et de la subjectivation et qui renouvelle les différentes littératures mobilisées.

Dans un chapitre intitulé « Management humain : La révélation d'une anthropologie pour seule spiritualité », **Laurent Taskin** va montrer de l'intérieur les limites des théories fonctionnalistes du management et la nécessité d'une anthropologie alternative. L'obnubilation envers les performances financières a rendu le travailleur tellement invisible que le management est devenu un vecteur de perte de sens, de souffrance et à terme d'inefficacité. Il ne suffit toutefois pas de « libérer » ni de « spiritualiser » pour lever en soi cette dérive. Laurent Taskin montre qu'il convient avant tout de rechercher à se prémunir contre les effets d'instrumentalisation qui se cachent derrière ces nouveaux référents. Il convient de refonder une rationalité authentique et positive de la dignité humaine, en y renouant simultanément les trois dimensions du travail : subjective (la personne du travailleur), objective (la tâche) et collective (la communauté d'entreprise). Plutôt que de définir l'Homme comme un agent par définition rationnel et opportuniste, se soumettant à des lois universelles, le Management Humain l'envisage comme un être réflexif, empruntant en cela à la philosophie critique d'Axel Honneth. Laurent Taskin en vient à évoquer « une anthropologie de l'homme au travail comme seule spiritualité pour le management », indiquant par-là la priorité d'une rupture avec la grammaire fonctionnaliste, qui ne prendrait plus la souffrance au travail comme un « donné », à dépasser par un simple « dépassement » de son rapport individuel au travail.

À la fin de la première partie, en prolongement de cette approche interdisciplinaire, **Jacques van Rijckevorsel** livre des propositions concrètes issues du terrain de l'entreprise. C'est la question du sens qui anime la réflexion de l'ancien cadre dirigeant dans l'industrie chimique, lequel insiste sur l'enjeu éthique en management, comme facteur de prospérité durable d'une entreprise, en dépit d'un environnement délétère et compétitif. Il appartient au dirigeant-leader de valoriser avec courage son « quotient spirituel », en vue de fédérer ses équipes et de promouvoir la dignité de chacun.

Deuxième partie : Approches théologiques

La deuxième partie du livre donne la parole à différentes analyses théologiques de l'intérêt pour la spiritualité dans le contexte de l'entreprise. L'article de **Guy Jobin** situe l'interrogation dans un contexte plus large. L'auteur a en effet une longue expérience de l'émergence de la question de la spiritualité dans le monde du soin où l'accompagnement spirituel est une pratique déjà bien établie, notamment au Québec. On ne peut donc plus parler d'un phénomène de mode. Par rapport à cette institutionnalisation, le monde de l'entreprise est encore au début d'une recherche universitaire capable de structurer un champ complexe. Dans les deux cas, il est possible de constater un remplacement de plus en plus fréquent de la référence aux religions traditionnelles par un discours spirituel qui passe plus facilement dans un contexte de sécularisation et de laïcisation. Guy Jobin s'interroge sur les raisons qui justifient l'étude de la spiritualité dans le monde du soin et dans le monde de l'entreprise. Il étudie les types d'institutionnalisation et formule un point de vue théologique sur cette évolution tellement révélatrice de choix importants dans les sociétés occidentales – à la fois dans la vie des personnes et dans la transformation structurelle des organisations. Contrairement aux idées reçues, on peut montrer que la quête spirituelle est « petite-fille » de la modernité qui n'a jamais éliminé définitivement la question du sens. Très critique de toute forme de pouvoir, la spiritualité se retrouve face à l'ambiguïté d'une régulation qui impose sa propre normativité à l'offre spirituelle appelée à respecter les standards d'une institution non confessionnelle. Le formatage des pratiques révèle ainsi la difficulté de l'appropriation d'une tradition qui se transforme souvent en technique du bien-être. Malgré la pertinence de certains aspects de ces contributions à la vie bonne, le regard critique du théologien invite à approfondir l'usage de la spiritualité dans des conditions inédites. C'est le « comment » de l'accueil du spirituel dans le monde de l'entreprise qui ouvre un terrain de recherche extraordinaire.

Sophie Izoard-Allaux aborde ensuite la problématique d'une dimension spirituelle dans le leadership des managers. Elle reconstruit les dérives d'un travestissement néolibéral aussi bien que les demandes légitimes d'une pratique libératrice qui humanise et sensibilise les décideurs aux enjeux de leur pouvoir. Une introspection authentique ne s'éloigne pas du monde. Elle est au contraire une responsabilisation exigeante qui permet d'articuler raison et émotion. Au cœur de cette réflexion, le texte mobilise l'éthique de la sollicitude selon Paul Ricœur et fournit une grille de lecture d'une spiritualité ancrée dans des expériences anthropologiques fondamentales.

Johan Verstraeten poursuit le chemin de la recherche d'une entreprise plus humaine par une analyse très critique du vocabulaire du management qui se caractérise par une logique impitoyable de l'efficacité, de la technicité et de la maîtrise. Il propose ensuite l'ouverture d'un espace de liberté et de créativité par le recours à un langage plus riche : un univers linguistique plein de récits et de métaphores qui échappent à une instrumentalisation économique. La radicalisation de cette créativité se trouve dans l'expérience du silence. Une véritable humanisation du leadership passe par le courage de se confronter à cette ultime réalité de la condition humaine qui doit faire face à sa vulnérabilité. Selon l'auteur, il ne s'agit pas de créer une tension insurmontable entre une logique entrepreneuriale et une logique plutôt artistique ou spirituelle. La transformation du monde unidimensionnel devient possible quand la vie active donne une chance à la vie contemplative.

Walter Lesch se concentre sur une interrogation critique autour de la fonction consolatrice des pratiques spirituelles évoquées par les managers en quête de sens et leurs guides enthousiastes. La consolation fait inévitablement penser à la critique de la religion qui s'applique également à la critique de la spiritualité en tant que « l'âme d'un monde sans âme » (Marx) qui exprime une misère réelle sans avoir les moyens de la combattre. Une spiritualité ne serait que le blues du businessman qui veut échapper à la cage d'acier de son métier et rêve d'être un artiste ou un virtuose de la vie intérieure. Le capitalisme a déjà fait preuve d'une grande flexibilité quand il s'agit de s'approprier le vocabulaire de ses contestataires. Pourquoi ne pas intégrer aussi le langage tellement flou du spirituel afin de célébrer un nouvel esprit de la rationalité de l'entreprise ? Une approche citoyenne et républicaine de l'éthique des affaires reste très sceptique à l'égard d'un manager qui affiche un peu trop ses convictions les plus intimes qui ne devraient surtout pas donner un arôme d'esprit identitaire à la gestion de ses collaborateurs.

Troisième partie : Approches des traditions religieuses et spirituelles

En ouverture de cette troisième partie, **Michel Dion** inscrit le dialogue interculturel en filigranes du dialogue interreligieux. En effet, consonnant avec l'étude du spirituel en management, l'étude du fait religieux dans l'entreprise contemporaine montre une corrélation subtile entre religion (identité personnelle) et comportement au travail (attitude communicationnelle), et invite à revisiter comment s'articulent des orientations extrinsèques – la spiritualité comme moyen d'atteindre des objectifs et des motivations –, et des orientations fondamentalistes – sur la propagation de sa propre

vérité. En recourant à la figure de l'expatrié, témoin des désormais multiples formes d'appartenance et de lien qui caractérisent l'entreprise contemporaine, l'auteur part à la recherche du juste équilibre entre l'individu et le collectif, à partir des lignes de sens que recèle la communauté d'inscription. Ce n'est que si les dirigeants de l'entreprise assument pleinement leur leadership éthique, que le dialogue interreligieux, pourra alors devenir une pratique de management interculturel qui s'articule aux principales valeurs organisationnelles, consolidant la communauté de travail et qui, au fil du temps, en viendra à être renforcée par toute la culture de l'organisation.

Les chapitres suivants donnent une visibilité sur ce que pourrait être un management spirituel à l'aune des différentes traditions religieuses. Déjà présente dans la pensée rabbinique au XIX^e siècle, la responsabilité spirituelle du dirigeant à l'égard du prochain est aisément transposable dans le management contemporain, constate **David Meyer**. Partant du risque d'abus de pouvoir qu'il y a à extraire la spiritualité de son lieu-source religieux, comme le met en garde le prêtre-prophète Ézéchiël dans la Bible, l'auteur, puisant avec prudence dans la tradition talmudique et midrashique, souligne l'audace qui invite le dirigeant, face à l'absolu incompressible de la Loi, à exercer sa responsabilité dans la promotion du bien d'autrui. L'hypothèse suivante peut être posée : c'est à travers même ce dépassement, que la possibilité d'une articulation avec son expérience spirituelle se noue, au cœur d'une tension irrémédiable entre le bien individuel et la survie de la communauté.

Dans la continuité de ce qui pourrait être un chemin entre foi et raison, **Dominique Coatanea** nous offre une réflexion, à partir d'un étonnement : l'absence du terme « management » dans le corpus de l'Enseignement social de l'Église, et plus particulièrement dans l'encyclique *Laudato si*. Son enquête exploratoire vise à déterminer ce que pourrait être la proposition innovante de « spiritualité écologique » au service de la vision managériale. Revisitant la tradition chrétienne sur la vocation éthique du travail humain, lieu de développement personnel, l'auteur relève l'insistance du pape François sur la valeur théologique de la dimension éducative visant à l'agir moral. La vie dans l'Esprit devient alors garante d'une dynamique créative à long terme de sortie de soi et d'alliance pour les autres, apte à féconder le terrain managérial, avec une cohérence de fond et de forme au service d'un « monde commun et un projet commun » (LS 216). Enfin, sans surestimer l'influence culturelle, celle-ci est susceptible d'apparaître en interaction avec d'autres facteurs, notamment en contribuant à donner sens à des pratiques variables de spiritualité en management.

C'est ainsi qu'**Ayang Utriza Yaking** dresse un état de l'art des tendances de la recherche académique sur le management et l'islam, véritable filtre

moral pour les croyants, aussi bien sur le plan théorique que pratique, au cours des cinquante dernières années. Si l'économie islamique est désormais bien ancrée comme thématique à l'étude, à travers une triple approche normative analytique et expérimentale, les contributions sur le management islamique demeurent encore trop rares, et invitent à mener dès à présent une recherche empirique sur un modèle dont l'originalité, liée à sa force unificatrice, ne peut que féconder la gouvernance des entreprises.

De tourisme spirituel, il est question dans l'article de **Philippe Cornu**. L'ethnologue et spécialiste du bouddhisme, s'attache à l'histoire récente du bouddhisme pour comprendre comment et pourquoi les phénomènes actuels de la *Mindfulness* ou Pleine conscience en sont venus à émerger d'un contexte traditionnel, qui demande engagement et temps, pour s'en détacher ensuite complètement, à travers sa réduction à une technique méditative bénéfique. À l'ère de l'individuo-globalisme, où les aspirations au bonheur des personnes émergent des pressions sociétales multiples, le bouddhisme, comme les autres religions doit répondre à de nouveaux défis, et réfléchir aux modalités et aux enjeux de son acculturation. Surtout lorsqu'il s'agit de s'extraire d'objectifs purement séculiers de contrôle social, tels que ceux qu'une certaine pratique managériale tend à répandre, la quête bouddhique, qui n'est pas de l'ordre de l'introspection nombriliste doit trouver les moyens de répandre ce qui la fonde, à savoir une éthique de l'altruisme et de la compassion.

Michel Younès, en conclusion de cette dernière partie, lève le tabou qui pèse encore aujourd'hui sur la reconnaissance du fait religieux en entreprise. Sa contribution retrace la trajectoire de dix années d'études sur ce sujet, menées par un groupe interactif d'universitaires et d'acteurs d'entreprise, se déplaçant en différents lieux de la planète, emblématiques d'une vaste diversité culturelle et religieuse. Partant du paradoxe qui subsiste entre la visibilité de revendications nouvelles et collectives liées à la pratique religieuse, et le renvoi de l'expérience religieuse à la sphère privée, l'auteur constate que le phénomène religieux s'apparente à un langage multidimensionnel qui impacte la réalité humaine de multiples manières. S'il n'y a pas de mode d'emploi systématique pour manager dans de tels contextes, il appartient en revanche à chaque dirigeant confronté à des équipes multiculturelles, d'en puiser une force nouvelle, à travers un management différencié, agissant comme un levier pour dépasser les peurs de perte d'identité, et les replis communautaristes. À cet effet le dialogue devient un outil managérial qui apaise, régule et enrichit, permettant à terme de passer de la gestion systématique de crises, à un management qui anticipe, par la valorisation des potentialités issues de la diversité.

Première partie

Approches de sciences sociales

« Religion » et « spiritualité » dans le monde du travail

*Entre marchandisation de Dieu,
messianisme managérial et entreprises spirituelles*

Lionel OBADIA

Les questions relatives au « religieux » ou à la « spiritualité » dans le monde du travail et plus particulièrement dans le contexte des entreprises productives sont devenues, ces quinze dernières années, toujours plus saillantes dans le contexte de l'Europe ou de l'Amérique du Nord. L'actualité des années 2010 sur ce thème accroissement, en France, des demandes d'ajustement du travail liées à la confession se sont faites toujours plus nombreuses – ce qui a donné lieu à une intense couverture médiatique. Dans le même temps, ce sont parfois les mêmes entreprises qui sont le lieu d'introduction de techniques empruntées aux religions, mais souvent dissociées de leur ancrage traditionnel, comme l'est la méditation chez *Google Inc.* par exemple, pour ne citer qu'une entreprise en vue parmi bien d'autres qui s'est illustrée en la matière récemment. Cette présence duelle de la religion en contexte professionnel est-elle principalement le fait d'une couverture médiatique excessive et soudaine, ou s'agit-il là réellement d'une apparition rapide et inattendue du phénomène religieux dans une sphère d'activité humaine d'où il avait été grandement expurgé par l'histoire ? La question est complexe et pas tranchée. Toujours est-il que la thématique « religion et/ou entreprise » connaît depuis quelques années une surface médiatique et une surface scientifique toujours plus larges. Rien que pour la France, les colloques, publications scientifiques, encore éparées, mais en pointe, de même que des « guides » publiés par les entreprises (comme Électricité de France) ou des rapports de recherche édités par des organismes privés (les agences RANDSTAD ou OFFRE, entre autres) forment l'écume de ce qui semble être une vague de fond. En France, le cas PAPREC a été au cœur de l'actualité : en 2010, le chef de cette entreprise de recyclage de déchet a en effet instauré une « charte de laïcité » s'appliquant à l'activité professionnelle. C'est la première fois qu'une initiative de ce type prend forme en France, où normalement la laïcité concerne seulement les administrations d'État et les services publics. Les diagnostics établis par les entreprises constituent souvent des réponses partielles, contingentes et parfois expéditives à des situations problématiques où le religieux s'invite dans le monde de la productivité économique. Une telle situation ne manque

pas de soulever de nombreuses questions pour l'anthropologie ou la sociologie et la première d'entre elles : considérant le contexte actuel des sociétés modernes massivement sécularisées, pourquoi le religieux s'invite en entreprise, sous quelle forme et avec quels effets ?

Religion, économie et politique

Les phénomènes dont il est ici question qui surgissent au cœur d'actualité doivent être restitués à leur arrière-plan historique et au contexte global dans lequel ils s'inscrivent. Celui-ci est notamment marqué par le déploiement à l'échelle planétaire du système capitaliste qui impacte massivement l'ordre politique et l'arrière-plan culturel des sociétés contemporaines¹. Dans ce contexte, religion et économie sont deux domaines qui sont impactés séparément mais néanmoins conjointement par les phénomènes de mondialisation – même s'il est d'usage dans les sciences sociales de distinguer entre une mondialisation de nature économique et une mondialisation de nature religieuse². Sur cet arrière-plan de mondialisation, se dessine un espace de tension entre le politique et le religieux au niveau des échelles nationales comme internationales, qui procèdent d'abord de conflits de contrôle économique et religieux sur le monde. Mais dans le même temps s'opère, sous le coup d'une identique mondialisation, une acclimatation de l'économie et de la religion aux conditions globales – c'est ce que signale l'émergence de finances et de marchés confessionnels, modes et circuits d'expansion identiques, mondialisation économique qui sont aussi des moteurs pour la mondialisation *religieuse*... Dans ce contexte très particulier, les entreprises sont à la fois des *modèles* pour les religions (dont les dynamiques tendent à s'aligner sur celles des entreprises, comme la recherche de « niches » ou de « segments » de « marchés ») et des sites de revendications religieuses dans les sociétés hautement laïcisées. C'est un constat général brossé à partir du cas de l'Europe occidentale, mais qui peut facilement être étendu au-delà (sans pour autant que les raisons soient pourtant toujours identiques). Dans le prolongement de ces expressions déjà ostensibles du religieux en contexte professionnel, un troisième volet s'ouvre depuis peu – ou du moins apparaît avec encore plus d'acuité dans un tel contexte – celui qui concerne le « management du *religieux* » en entreprise ou encore le rôle de la *spiritualité* (un terme aux usages répandus mais aux contours imprécis) dans le management. Dans l'état actuel des connaissances et de l'avancée du champ, la

¹ DUFOR D.-R., *Le divin marché*, Paris, Gallimard, 2007.

² OBADIA L., *La marchandisation de Dieu. Économies religieuses*, Paris, CNRS, 2013.

recherche en est encore à ses balbutiements et opère un balisage théorique d'un champ émergent, en s'essayant à dresser une typologie des formes de ce religieux qui s'invite dans le monde professionnel.

Religion et spiritualité en entreprise

Cette typologie, précisément, se polarise entre deux catégories : celle de « religion » et celle de « spiritualité ». Sous la première catégorie, on entend le religieux « officiel », celui des traditions historiques qui s'invitent « de l'extérieur » dans le monde de l'entreprise, via l'héritage culturel des employés qui impacte ou colore les pratiques au sein de l'activité productive. Cette religion « culturelle », que les employés font entrer clandestinement est celle qui se manifeste sous ses aspect collectifs, normatifs et coutumiers, et qui sont les plus visibles – le religieux quand il pose problème et qui s'est manifesté dans l'actualité de l'Europe occidentale à travers des demandes toujours plus nombreuses en matière de diète, de promiscuité sexuelle, d'aménagement du temps de travail, de l'introduction de rituels en entreprise... C'est un religieux ethnicisé qui fonde des frontières de groupes et des identités, qui se manifeste sous la forme de revendications en parallèle du travail et de nature à l'impacter de manière négative : *réduction* du temps de travail, *séparation* des corps, *différenciation* des vêtements... À l'inverse, se situe le pôle « spiritualité » en entreprise. La spiritualité, cette religion qui ne dit pas son nom, alternative au religieux officiel, se situe au niveau de l'individu, il revêt l'apparence d'un choix personnel, il est désethnicité, s'adresse à tous, dissout les clivages. Il se manifeste sous des formes édulcorées ou atténuées : ce sont les recettes de « sagesse », la méditation et l'ensemble des techniques de gestion des comportements et du stress qui fleurissent depuis quelques années, sous une forme toujours plus officielle dans le monde professionnel. Cette offre de formation parareligieuse, qui est actuellement pléthorique et sans cesse renouvelée, est en relation directe et en adéquation avec la dynamique de l'entreprise économique : elle participe au bon fonctionnement de l'économie, et sert de lubrifiant pour les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, en neutralisant le caractère « religieux » de l'offre de ressources symboliques et pratiques.

Entreprises « religieuses » par affichage

Le religieux en entreprise ne se réduit pas seulement au niveau structurel, celui des employés auquel il est trop souvent associé de manière exclusive, donnant l'image illusoire d'une élite économique laïque d'un côté, et d'un prolétariat laborieux religieux de l'autre. L'autre facette du religieux en

entreprise est l'affichage de la religion des patrons qui s'affirment comme tels. La thématique est encore discrète, sauf dans quelques médias confessionnels ou à la marge de la littérature savante qui n'a pas encore eu le temps de s'y pencher. Dans le contexte de l'Europe, cette nouvelle visibilité est d'abord celle des chefs d'entreprise chrétiens (qui sont visibles dans la Presse, participent à des débats publics, créent des associations) et celle des entrepreneurs musulmans, en général de petites entreprises : ils seraient 7,2 % contre 4,9 % de la population totale selon Hicham Benaïssa³, sans compter d'encore plus discrets patrons bouddhistes ou auto-assimilés. Le label confessionnel du dirigeant est pourtant indépendant de l'orientation axiologique et culturelle de l'entreprise, et un patron chrétien, musulman ou bouddhiste ne recrute ni ne dirige exclusivement des employés d'une même confession. Mais l'affichage de ce marqueur religieux, auparavant peu exposé, participe peut-être d'une confessionnalisation du monde économique qui signerait alors le retour du religieux dans un domaine pourtant largement sécularisé ? Dans le monde occidental, la religion en entreprise bénéficie d'une visibilité tardive mais de moins en moins marginale. Elle est néanmoins tributaire de conditions à échelles nationales. En France, par exemple, l'entreprise est inscrite dans une société à dominante de laïcité, elle en est donc – jusqu'à un certain point – affectée, et, sans qu'aucune législation spécifique autre que celle qui encadrent l'activité économique, la religion y a longtemps été discrète, à l'image de la place qu'elle occupe dans la sphère publique⁴.

La situation française tranche avec le modèle anglo-saxon (souvent plus imaginé que décrit en l'état), celui d'un pragmatisme économique qui laisse s'exprimer un communautarisme ethnique et religieux « soft » (qui se manifeste dans les pratiques d'employés) dès lors que les croyances injectées dans l'activité professionnelle n'entravent pas la bonne marche de la productivité. Mais la religion en entreprise ne prend pas la forme, attendue et entendue, de cette intrusion plutôt passive et pacifique du religieux charrié par la population des acteurs qui y œuvrent. Car l'entreprise (selon une catégorie générale, et cela concerne les plus grosses en particulier) est aussi, en Europe, un lieu de prosélytisme, d'influence et de recrutement religieux : les religions établies, telles que l'islam, mais aussi des spiritualités « alternatives », comme les néo-orientalismes (néo-bouddhisme, néo-hindouisme) ou des mouvements qualifiés de « sectes » s'y diffusent mais pas exactement

³ BENAÏSSA H., « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France », *Entreprises et histoire*, n° 81, 2015, p. 111-125.

⁴ BAUBEROT J., *La solution laïque et ses problèmes*, Paris, Berg international, 1997.

par les mêmes acteurs, ni avec les mêmes procédés – et de ce point de vue, il existe des stratégies de visibilité différenciées et des modalités d'expansion en réseau discret ou en individualités plus affirmées, selon les groupes confessionnels. Cette présence du religieux « classique » en entreprise, soulève évidemment un faisceau de questions cruciales : ces mouvements sont-ils également susceptibles de susciter une inflexion de la productivité de l'entreprise ? Participent-ils d'une aliénation du *travail* par la *religion* comme si la religion opérait non seulement un retour mais prenait aussi sa revanche sur le travail qui l'avait progressivement exclue – le labour étant devenu une activité largement débarrassée de ses arrière-plans symboliques et spirituels ?

Ce qui est sûr, c'est que la première catégorie, qu'on appellera ici du religieux « traditionnel » est poussée par le mouvement de la « diversité » qui est relayé dans les entreprises, et donc introduit en entreprise *par le bas*, dans le bagage culturel et religieux des employés. Une telle situation soulève une question sociétale (celle de la liberté de culte) qui s'invite en entreprise. Pour ce qui relève cette fois de la seconde catégorie, qui relève de la « spiritualité », c'est un segment social et économique occupé par des nouveaux mouvements religieux, dont quantité sont labellisés « mouvements sectaires ». C'est ce sacré clandestin et hétérodoxe, marginal et subversif qui se dissimule par exemple sous le vernis « psychologique » de la spiritualité dans les techniques de *coaching* telles qu'elles se développent actuellement partout dans le monde occidental. Pour les tenants d'une conception éthique de la religion, il s'agit là d'une instrumentalisation du spirituel à des fins de productivité, et non pas une résistance à la productivité. Inspiré par le mouvement du bien-être et du développement personnel en entreprise, c'est une introduction du spirituel en entreprise *par le haut*, via des consultants dont l'action est commanditée par des directeurs, et à destination des managers. C'est dans ce cas, et par contraste, une autre question sociétale qui se pose : celle du bonheur et de la souffrance qui sont des thèmes sociaux devenus particulièrement importants dans des sociétés toujours plus soumises à la pression à la réussite et à la productivité. Il était donc peu surprenant que ces thématiques s'invitent aussi (et surtout, pourrait-on dire) dans les instances premières de la marche économique et des tensions psychiques et sociales qui en résultent – les entreprises.

Entreprises « religieuses » par analogie

Le vaste et complexe mouvement de déploiement des formes religieuses en entreprise, en parallèle de leur « retour » au sein du monde économique, s'accompagne d'un autre phénomène émergent qui est concomitant mais qui

est lui très souvent associé sous une forme causale. Il s'agit de la coloration (ou de la « contamination » selon la perspective retenue) des comportements religieux, qu'ils soient individuels ou collectifs, par une rhétorique économiste. Tout (ou presque) qui relève de la religion peut en effet désormais être requalifié avec le langage de l'économie, et en particulier de l'économie politique, mais avec des accents et des intentions assez différentes, selon qu'on se trouve dans le cadre d'une simple description des dynamiques religieuses ou selon que cela s'inscrit dans une critique idéologique plus profonde de la nature des relations entre les systèmes économiques en général et le capitalisme moderne en particulier, et les systèmes religieux. Il est devenu désormais assez récurrent de porter la critique contre l'influence croissante de la « culture consumériste » qui se répand mondialement en lien avec l'extension du capitalisme financier, sur lequel elle se développe. Les critiques menées en France, par Boltanski et par un grand nombre d'intellectuels accusent explicitement les nouveaux modèles culturels d'être moulés sur les idéologies qui accompagnent le libéralisme économique⁵. Par extension, et puisqu'il est question de religion, la critique a été prolongée autour de l'idée que le « marché⁶ », et l'« économie⁷ » figuraient les nouvelles idoles sacrées des sociétés hypermodernes ou globalisées. De manière plus générale, c'est une attaque globale contre ce qui a été désigné comme une « marchandisation de Dieu ». La métaphore désigne non seulement les consommations du sacré, mais aussi les analogies repérables entre dynamiques religieuses et logiques économiques⁸, deux dimensions qui ne sont pas toujours liées de manière mécanique, néanmoins. On s'interroge de surcroît sur les causes directes de cet essor de l'économie (ses formes concrètes ou ses modèles d'analyse) dans le religieux : jusqu'à quel point s'agit-il là d'un effet de l'expansion rapide du capitalisme mondial sur les différents secteurs de la société et de la culture, incluant donc la religion ? Dans tous les cas, on observe depuis quelques années des orientations significatives de type économique dans les dynamiques des religions.

C'est la raison pour laquelle s'opère un même mouvement et de manière tout aussi significative dans la terminologie et donc dans les approches des sciences religieuses : en parallèle (et antérieurement, d'ailleurs) de l'approche de la *religion dans l'entreprise*, l'intérêt se focalise désormais sur

⁵ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

⁶ DUFOR D.-R., *op. cit.*

⁷ BRUCKNER P., *Misère de la prospérité, la religion marchande et ses ennemis*, Paris, Grasset et Fasquelle, 2002.

⁸ OBADIA L., *op. cit.*

les religions comme entreprises, en situant l'analyse au second degré de métaphore économique après Max Weber, qui avait qualifié les religions d'« entreprises du salut »⁹. Cette perspective, pour riche et féconde qu'elle soit, présente aussi d'évidentes limites et défauts. Elle peut en effet mener (et plus souvent qu'on pourrait le croire) à confondre le *modèle* avec la *réalité*. Car de manière plus générale, le recours à un répertoire entrepreneurial et économique procède d'une requalification en termes *économistes* de dynamiques *religieuses*. Est-ce que pour autant la religion devient *économiste* ?

Cette « économisation » de la religion, à la fois empirique et conceptuelle, donc, n'est pas seulement le fait de conditions générales qui viendraient impacter la vie et le fonctionnement des entreprises modernes, ou l'« esprit » d'entreprise ou les valeurs des entrepreneurs du monde actuel. Elle est aussi le fruit d'une influence des perspectives américaines sur la religion et le développement des modèles dits des économies religieuses (*Religious Economics*)¹⁰. Il se trouve que, si cette tendance, dont on ne sait encore si elle forme un « tournant économique » des sciences sociales et humanités, s'étend en ce moment à l'Europe, est singulière de l'histoire religieuse de l'Amérique du Nord¹¹. Elle est donc largement déterminée par une origine géographique et un contexte culturel et religieux particulier, et dans ce sens, on peut légitimement se demander jusqu'à quel point ses principes, visions, et méthodes sont applicables en Europe. La trajectoire historique de la religion en Europe est en effet plutôt en termes politiques qu'économiques : c'est la raison pour laquelle la très grande majorité des débats autour de la religion sur le Vieux Continent s'est organisée autour de la notion de sécularisation, avant que les modèles des économies religieuses, qui se sont surtout déployés dans le contexte doublement libéral (économiquement et idéologiquement parlant) de l'Amérique du Nord là où, par tradition historique, l'économie et la religion ont été pensées conjointement. Des économies religieuses, pourtant, il faut revenir à la religion dans l'économie, parce que précisément les premiers modèles offrent un éclairage sur ce qui se passe sur le second plan.

⁹ WEBER M., *Économie et société*, T. 1, Paris, Plon, 1971.

¹⁰ IANNA CONNE L., « Introduction to the Economics of Religion », *Journal of Economic Literature*, 36/3, 1998, p. 1465-1495.

¹¹ MICKLETHWAIT J., WOOLDRIDGE A., *God is Back: How the Global Revival of Faith is Changing the World*, Londres, Allen Lane, 2009.

Une mimétique entre religions et entreprises

Car les religions se moulent précisément sur ces modèles « économiques » pour s'accommoder de ces nouvelles façons d'être intégrées dans la mondialisation, et d'y prendre une part plus importante. Animées, de manière plus ou moins explicite, par cet « esprit du capitalisme » dont il a été fait maintes fois mention pour en critiquer les usages et abus, et la colonisation des sociétés et des cultures (et donc par extension, des religions) par l'économie financière et ses principes instrumentaux, les religions semblent toutefois opter de manière paradoxale pour, d'un côté, énoncer une critique expressément adressée au « système capitaliste mondial », mais d'un autre côté, se mouler sur des logiques apparemment capitalistes ! En considérant, selon ce modèle économique, ou plutôt *économiste*, les dynamiques des religions dans le contexte concurrentiel actuel, qui en appelle d'ailleurs à une analyse strictement économique et engage une grille de lecture en termes de « marché » (une métaphore très répandue), on peut alors dire qu'elles se situent du côté d'une « offre » en ce qu'elles proposent des « biens » ou des « prestations » sacrés (en termes wébériens ou bourdieusien¹²).

Ce qui a changé entre ces premières analyses, et celles qui, désormais, relèvent de ce qu'on qualifie l'*économie religieuse* (et non pas l'*économie des religions*), c'est le recours systématique à une terminologie économique pour qualifier des positionnements ou des stratégies des organisations religieuses. On utilise alors une terminologie économique pour désigner les postures, pratiques et stratégies des Églises ou des institutions religieuses : elles ont un « *Business-plan* », c'est-à-dire qu'elles font de la « publicité » dans un paysage religieux caractérisé par la concurrence. Elles y injectent ou diffusent des « biens de salut », et participent à une « commercialisation » (effective ou métaphorique) du sacré : celui-ci occupe des « niches » de consommateurs, est régulé par des « marchés » où il est intégré dans des « segments » qui visent la fidélisation des « consommateurs ». Ces dynamiques, associées au contexte global des formes tardives de modernité, semblent plutôt concerner la forme la plus en pointe ou la plus saillante de cette période, qui est celle de la « Spiritualité ». De surcroît, et en raison aussi d'une approche très individualisée, c'est plutôt du côté de la « demande » que se situent logiques de « marché spirituel » (de bien-être, de « sagesse », de techniques de développement personnel », etc.), un segment qui est souvent occupé par mouvements alternatifs et mouvements sectaires

¹² BOURDIEU P., « Genèse et structure du champ religieux », *Revue française de sociologie*, 12, 1971, p. 295-334.

qu'en France, la Mission de Lutte contre les Mouvements Sectaires (MIVILUDES), a régulièrement pointé du doigt pour leur dangerosité et le risque de pénétration discrète mais avec des intentions malveillantes, dans le monde économique et productif, afin d'y essaimer et d'en retirer des richesses et du pouvoir.

Sur cette base, on peut dire que le religieux semble apparaître dans le contexte de l'entreprise (française, mais l'analyse peut sans doute, jusqu'à un certain point, s'étendre à d'autres contextes nationaux, du moins en Europe occidentale et francophone) organisé autour de la double polarité, relativement classique, de l'aliénation et de l'épanouissement. Mais il se décline dans ces circonstances très caractéristiques sous la forme d'un sentiment de béatitude surgissant sporadiquement d'une pratique religieuse ou plus proprement « spirituelle » qui se déploie dans le cadre de l'activité professionnelle ou qui y a été transposé de l'extérieur par les employés ou par les cadres – à noter que les conditions d'introduction des dites pratiques (les voies qu'elles empruntent, les modalités par lesquelles elles pénètrent un certain milieu, la forme des pratiques elles-mêmes, « traditionnellement » religieuses ou plus spécifiquement « spirituelles ») varient en conséquence. Les fonctions « classiques » du religieux s'y donnent ainsi à voir et à analyser : dans l'entreprise – comme ailleurs – ce qui touche au religieux oscille entre ce que les chercheurs anglo-saxons appellent le *Brainwashing* (ou *mind-control*) qui relève de l'aliénation par le religieux, et d'un autre côté la béatitude ou le bonheur qui s'inscrit dans une logique de l'épanouissement par le religieux.

Spirituelles entreprises

Au-delà de ces dynamiques observées à l'échelle des acteurs individuels, que peut-on lire au niveau des organismes productifs : la période actuelle est-elle finalement à l'émergence de « spirituelles entreprises » ? en quoi ce phénomène est-il relié à un autre, concomitant, mais qui se déploie sous une autre forme, celle des « entreprises du spirituel » ? Sans chercher à jouer sur les mots ou à se réfugier derrière des slogans, il faut bien reconnaître que les deux expressions ont une certaine pertinence, mais chacun dans un domaine particulier. Pour y voir plus clair, il s'avère nécessaire de tracer une ligne de démarcation conceptuelle – même si elle reste ici sommaire et demanderait de bien plus amples développements et de retours critiques sur leurs usages.

Sous l'expression « spirituelles entreprises », on entend une nébuleuse de relations entre les entreprises et les idées / pratiques religieuses, qui prennent d'abord la forme d'« entreprises de tendance » et donc des entreprises à finalité spirituelle sur une base économique : les congrégations interna-

tionales des Mourides, un groupe ethnique africain qui a émigré à l'échelle de la planète, occupant des niches économiques particulières (de Paris à New York) mais utilisant les produits de leur activité et leurs réseaux au service de la solidarité ethnique et de la communauté religieuse. Le sens de l'entreprise économique est dans ce cas à la fois impulsé par les idées religieuses et revient à la fin au religieux qu'il nourrit de ressources matérielles sans jamais se dissoudre en elles. D'où il apparaît que si Max Weber avait pour longtemps installé dans les sciences sociales et religieuses l'idée que c'était l'éthique du protestantisme qui présentait le plus d'affinités avec l'esprit du capitalisme, le cas d'une confrérie musulmane, comme celle des Mourides (mais il est désormais loin d'être isolé) invite à réviser une telle certitude théorique. Le second « type » de « spirituelles entreprises » se manifeste lorsque des entreprises d'apparence séculière ou apparemment sécularisées, se colorent de « spirituel » : elles demeurent pour leur part fermement attachées à leur finalité économique, mais elles y intègrent une part de spirituel, pour garantir en particulier une meilleure productivité : les très grosses entreprises de services électroniques (Google©, Microsoft©, Yahoo©...) se sont illustrées sur ce plan comme des groupes en pointe affichant une réelle volonté non pas de simplement *tolérer* mais de réellement *incorporer* les techniques spirituelles dans leur activité productive.

Il résulte de cette situation un changement dans le statut du lieu professionnel et de ses fonctions. L'entreprise deviendrait-elle une sorte de nouvel « espace religieux », ou un « site d'épanouissement spirituel » – ce qui n'était pas sa fonction première, du moins pour les entreprises modernes, dont les racines religieuses se sont quelque peu dissipées dans le temps ? Par extension, les fonctions des entreprises touchées par ce mouvement sont-elles en train de changer et si oui, en quoi ? L'entreprise participe-t-elle d'un renouveau généralisé du religieux qui ne pouvait manquer d'affecter les plus importantes instances de la mondialisation, i.e. les organisations productives ? À l'évidence, quelle que soit l'entreprise dont il est question, sa taille, sa composition, ses réseaux, ses produits... ses fonctions premières (manifestes et officielles) restent économiques. Ce sont en fait les fonctions dérivées (latentes, secondaires ou marginales) qui peuvent être « spirituelles » et faire de l'entreprise un lieu traversé par le sacré ou même un objet sacré.

Mais il faut conserver un semblant de neutralité et de sens critique par rapport à ce mouvement : si cette philanthropie pro-spirituelle est actuellement affichée dans nombre de lieux où s'exerce la pensée mais aussi les processus économiques, faut-il la considérer comme une simple concession à

la mode actuelle du « spirituel » (que Heelas et Woodhead considéraient comme une « révolution » en 2005¹³) ou s'agit-il là d'une aspiration plus profonde que les transformations du monde économique ne feraient que traduire sur un plan pourtant très matérialiste ? Il faut également se départir d'angélisme ou de naïveté et reconnaître que, dans bien des cas, il se joue aussi dans certaines entreprises une véritable instrumentalisation du spirituel à des fins de management : l'introduction de techniques de méditation ou de yoga, qui font l'objet d'une intense promotion (et d'un juteux marché) contribue de manière plus ou moins oblique à maintenir la paix sociale dans le monde du travail, la pacification mentale et la régulation des affects favorisant la prévention des crises et l'atténuation des risques psychosociaux. Si nombreux sont ceux qui voient dans la « religionisation » de l'entreprise une chance pour la rendre plus « humaine », il est aussi évident qu'on peut opposer à ces vues optimistes une explication moins ingénue et plus critique, en rappelant que, pour les mêmes techniques méditatives dans des contextes professionnels similaires dans leurs grandes formes (entreprises productives de biens ou de services, installées dans des nations sécularisées et dont l'activité n'a pas ou plus de lien direct avec une pensée religieuse, ni à plus forte raison avec une organisation confessionnelle) il est aussi possible de voir, en arrière-plan du soutien psychique, une nouvelle aliénation à « l'esprit du capitalisme » qui se déguise sous l'économie spirituelle du bien-être. Et encore en toile de fond, c'est une ligne de tension qui se dessine entre d'un côté la spiritualité au service du *softpower* des entreprises ou, à l'inverse, comme outil d'*empowerment* des salariés, selon que le regard se porte plutôt sur les usages managériaux des entreprises, ou sur les conditions de travail des employés.

Impacts sur le management ?

Une telle situation ne manque évidemment pas de se répercuter sur les pratiques de management du travail, mais aussi de gestion sociale et économique de ces nouvelles demandes de spirituel ou ces remontées du religieux en entreprise. Le cas de la France est de ce point de vue assez éclairant d'une situation quelque peu confuse, où les diagnostics sont parfois rapides et les réactions pas toujours les plus subtiles.

Depuis une décennie, environ, les médias français ont fait largement écho aux problèmes rencontrés dans les entreprises à l'occasion de revendications

¹³ HEELAS P., WOODHEAD L., *The Spiritual Revolution. Why Religion is Giving Way to Spirituality*, Oxford, Blackwell, 2005.

religieuses (de diète, de promiscuité, d'aménagement du temps de travail pour lui réserver des séquences de prière, etc.) et ce sont aussi ces phénomènes qui ont donné lieu à ces « manuels » ou « guides » de plus en plus nombreux destinés aux entreprises, les informant des normes légales et des principes généraux des religions. Mais ces deux catégories d'information sont-elles suffisantes pour faire face à une question qui soulève à la fois des problèmes sociaux et des enjeux scientifiques ? De nombreux managers français ont exprimé un sentiment de « malaise » par rapport à la montée en puissance du religieux en entreprise : une telle situation demande à ce que soient rendues à l'analyse à la fois l'intelligibilité et la pertinence de ces demandes et revendications. Mais ces ressources suppléent mal à un défaut généralisé de connaissance sur les religions, en particulier dans ces milieux plus enclins à creuser une connaissance de l'économie qu'une économie de la connaissance, sur ces thèmes. Il en résulte que l'analyse sur le religieux en entreprise se nourrit de représentations englobantes (selon lesquelles une religion dicte mécaniquement leurs croyances à ses adeptes) et hyperculturalistes (selon laquelle les normes telles qu'elles sont présentées dans les textes sont les principaux voire uniques ressorts du comportement des acteurs sociaux qui se revendiquent d'une religion). La tentation est alors grande pour une entreprise ou un manager de se satisfaire d'un niveau d'analyse sommaire, voire simpliste, pour chercher les clefs d'interprétation de ces nouveaux éléments de moins en moins marginaux dans le monde du travail. Mais cela signifie aussi que les entreprises recourent à des « experts » (parfois des consultants à la formation douteuse) ou des « médiateurs » et délèguent donc le diagnostic et jusqu'à un point, le management, à des extérieurs. La question est d'autant plus complexe et le problème délicat à traiter que les demandes religieuses au sein des entreprises se multiplient au point que c'est à l'échelle du Conseil de l'Europe que cela se joue (la *Revue de Droit Canonique* ayant consacré son numéro 63 de 2013 sur le thème¹⁴).

Management spirituel / spiritualité dans le management ?

Il résulte de tous ces développements, à la fois en termes d'expressions concrètes et empiriques, mais aussi abstraits et théoriques, que le monde économique et en particulier celui de l'entreprise, est impacté par la montée en puissance du religieux (quelle que soit la forme qu'il prend, d'ailleurs : simple référence oblique au sacré dans les techniques de pacification men-

¹⁴ Relations de travail et religions, *Revue de Droit Canonique*, 63/1-2, 2013.

tale ou observance rituelle inscrite dans un répertoire traditionnel faisant explicitement référence au divin) que les impacts de ce mouvement dépassent le périmètre des attitudes et pratiques des employés ou les dispositifs « spirituels » mis en œuvre par des prestataires extérieurs. C'est la figure du manager même, pierre angulaire de l'entreprise économique moderne, prend lui aussi des couleurs de plus en plus religieuses, en particulier lorsqu'il est incarné par l'un de ces leaders des très grosses entreprises de services électroniques qui prédominent actuellement sur l'économie mondiale. Ils sont qualifiés de « héros messianiques » ou de « prophètes », et on détecte même chez eux un charisme de nature presque « religieuse ». Cet usage métaphorique, largement répandu, et pas seulement à propos de l'économie, fait ici très précisément écho à la rencontre entre un système capitaliste toujours plus expansif et un retour des religions à l'échelle mondiale : cette image d'entrepreneur colorée de religion se moule sur un modèle prophétique et même *messianique* dans le sens où l'action de ces leaders économiques participe aussi d'une volonté de « changer le monde ».

Mais ces considérations très générales et très elliptiques valent surtout pour une catégorie très limitée d'entrepreneurs et/ou de managers, et pour rendre un peu de représentativité à l'analyse, le regard doit surtout se porter sur l'action discrète des très nombreux managers qui œuvrent dans des espaces professionnels nettement moins exposés du point de vue médiatique, et au sein desquels le religieux prend une forme moins esthétique. Pour revenir au niveau des grandes entreprises transnationales, et parfois des plus petits organismes professionnels, une évidence s'impose. Dans les modes actuels du management d'entreprise, il existe une tentation : celle de s'inspirer des religions en matière « d'humanisation » du travail, en injectant des valeurs (spirituelles) et en insistant sur la solidarité (à l'image d'une communauté religieuse). Mais quelles sont les limites de ces rapprochements entre religion vécue en entreprise et religion métaphoriquement calquée sur le fonctionnement interne de l'entreprise ? La transposition des logiques et modèles du monde religieux au monde économique (et vice versa), et le vaste répertoire de concepts mobilisables (rationalité, choix, compétition, consommation, offre-demande...) sont une opération délicate dont les enjeux et les conséquences sont bien plus complexes qu'une simple vogue pour les thèses économiques¹⁵.

¹⁵ OBADIA L., WOOD D., « Economics and Religion, Economics in Religion, Economics of Religion. Reopening the Grounds for Anthropology? », *Research in Economic Anthropology*, vol. 31, Amsterdam-Lausanne-New York..., Emerald, 2011, p. XIII-XXXVII.

Quelle sécularité, en conclusion ?

Les conséquences et le contexte, justement, demandent à ce qu'on s'y arrête plus rigoureusement. Car en arrière-plan idéologique, politique et historique, ce qui se donne à voir dans les pays sécularisés (et la France, État en régime de laïcité stricte, fait office de modèle de comparaison) c'est un glissement significatif des sites stratégiques de la bataille pour la laïcité, ou des rapports entre les forces séculières et religieuses. Ce glissement, c'est celui du public vers le privé, non plus dans le sens sociologique anciennement et habituellement mobilisé (depuis Hervieu-Léger et sa théorie du déplacement du religieux vers la « sphère privée¹⁶ ») mais dans un sens économique-administratif (du *secteur* public vers le *secteur* privé). Or, les enjeux de conceptualisation sont très différents selon les choix terminologiques opérés qui sont aussi dépendants de contextes politiques et idéologiques. En France, par exemple, la question que les médias et les « experts » se posent concerne la nature de l'entreprise : est-elle un site « laïc » dont la neutralité serait alors mise en péril par la montée de la religion ? Les recensements de contentieux de nature religieuse menés par les instituts (publiés sous la forme des « guides » susmentionnés) montrent qu'en France de nombreux managers pensent que l'entreprise est *laïque*, alors qu'elle est un lieu *profane*, dans le sens où elle n'est pas une administration et donc n'est pas supposée être régie par les principes politiques de la laïcité.

La place qu'occupe la laïcité en entreprise est *de facto* alors que dans les administrations elle s'y déploie *de jure*. Mais dans un contexte où le religieux cesse (comme ailleurs dans les sociétés modernes) d'y être « discret » et s'y fait de plus en plus visible au point d'être « ostensible » (mis en lumière de manière explicite et intentionnelle), la tendance (encore embryonnaire mais résolument nouvelle et importante) dans les entreprises est d'installer des « chartes de diversité » (ce qu'elles ont fait massivement) et plus récemment une « charte de laïcité » (c'est l'entreprise PAPREC qui a été en France la première à le faire, en 2014). On peut alors se demander s'il s'agit là du prolongement du programme sociétal et politique de la société civile dans le monde de l'entreprise (un glissement de la laïcité du public au privé, accompagnant l'expansion de la religion dans ce second contexte) ou s'il faut s'attendre à des modulations de ce modèle de laïcité, voire à la création d'un modèle de laïcité singulier, propre au monde économique. Le religieux en entreprise (qui n'est pas, rappelons-le, l'entreprise du religieux) reste néanmoins contraint par les logiques de productivité par engagement

¹⁶ HERVIEU-LÉGER D., *La religion pour mémoire*, Paris, Le Cerf, 1993.

contractuel des acteurs, et n'appelle pas nécessairement d'axiologie ni d'engagement existentiel, ni de normes de présentation dans l'espace public.

La question est donc éminemment complexe et délicate, elle doit s'aligner sur la diversité des formes que prend le religieux et des effets qu'il induit en entreprise, et invite une grande prudence sur le plan de l'analyse. Dans *La révolution théoculturelle*, Patrick Banon affirme, entre autres « vérités » assénées à coup de slogans, que « le monde du travail risque de s'organiser de plus en plus régulièrement autour d'entreprises ethniques et confessionnelles¹⁷ ». Cette conclusion est sans doute un peu hâtive mais pas totalement fautive : le problème, c'est qu'elle n'est pas non plus totalement exacte. Dès lors que l'on reconnaît la diversité du religieux, et la complexité des niveaux de réflexion qu'il engage, on ne peut faire demeurer l'analyse sur un seul plan. S'agit-il alors de la transposition des normes du communautarisme religieux dans le monde de l'entreprise ? ou alors la transposition des normes de la laïcité ? mais aussi des mouvances New Age ou du « mouvement spirituel » ? Il semble bien que ce sont là trois facettes d'un même phénomène historique. Religion et spiritualité sont ainsi les deux faces d'une réalité *Janus*, illustrant en premier lieu les abus ou excès de réactivité du monde économique au religieux (plus rapide que la société civile à domestiquer les demandes religieuses voire à les anticiper) et des managers qui deviennent prescripteurs mais aussi, dans le même temps, l'inévitable porosité de l'entreprise aux changements sociaux et culturels et l'effort de réduction des discriminations sur une base religieuse à laquelle elle se consacre en parallèle de ses missions économiques. Le thème de la religion se développe à peine dans les revues de sciences de gestion et de management (un numéro de la *RIMHE* lui a récemment été consacré¹⁸) de même que la thématique du management commence à surgir dans les revues de sciences religieuses (comme *Christus*¹⁹) mais nous sommes face à un champ qui s'ouvre mais qui appelle plus de perspectives et de précision, car il n'est toujours pas décidé (et pour cause) si on observe une « spiritualisation » ou une « religionisation » de la fonction et des formes de l'entreprise...

¹⁷ BANON P., *La révolution théoculturelle*, Paris, Presses de la Renaissance, 2008.

¹⁸ Fait religieux et management, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 3, 2014/4.

¹⁹ Management et spiritualité, revue *Christus*, mai 2013.

Le bien-être spirituel en management

Approches juridiques

Louis-Léon CHRISTIANS

De la religion du salarié à la spiritualité du management

La religion en entreprise est devenue une thématique récurrente en Europe¹. Toutefois, ce sont principalement les convictions des salariés qui sont évoquées dans les débats récents. Elles le sont souvent négativement, comme freins à la productivité, sources de conflits internes ou externes, voire plus récemment comme indices de radicalité. Bref comme autant de problèmes.

Un premier mouvement du droit s'est attaché à raffermir les droits fondamentaux des salariés au sein de l'entreprise. Sans doute, la liberté de religion et de conviction des salariés provoque-t-elle aujourd'hui davantage de controverses que la protection de leur vie privée, mais l'extension de leurs droits, pour lente qu'elle soit, demeure constante.

Un trait marquant de ces débats tient à ce que le « problème religieux » en entreprise semble, aux yeux de certains, ne pouvoir se résoudre que par une réponse *unique* et standardisée. Une compétition se déploie alors entre des modèles (généralement nationaux) réputés inconciliables et exclusifs. Universités et parlements en sont ainsi venus à des positions souvent opposées, par exemple autour du concept d'« accommodement raisonnable² », qui entend obliger l'employeur à prendre au sérieux les demandes individuelles issues de la diversité culturelle des employés.

Liberté et égalité, une fois garanti un certain seuil de protection, ne pourraient-elles appeler des politiques plus contextuelles, susceptibles de

¹ La littérature juridique en particulier est devenue très abondante sur le sujet, au point qu'il soit vain d'en dresser un inventaire. Une part non négligeable de cette littérature concerne plus spécialement le salariat musulman, mais les questions théoriques demeurent transversales à l'ensemble des convictions religieuses. Voy. nos observations in L.-L. CHRISTIANS, « Droit et islam en Europe. Quelles globalisations ? », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 37, n° 2, 1996, p. 93-105.

² Voy. par ex. BRIBOSIA E., RORIVE I. (dir.), *L'accommodement de la diversité religieuse. Regards croisés – Canada, Europe, Belgique*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2015 ; ALIDADI K., *Religion, Equality and Employment in Europe. The Case for Reasonable Accommodation*, Oxford, Hart Publishing, 2017, 320 p.

varier davantage selon les intuitions des acteurs économiques ? Les labellisations éthiques se diversifient aujourd'hui, se fondant sur des équations de plus en plus complexes et englobant des références et de critères de plus en plus nombreux. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est elle-même le lieu d'interrogations et de pratiques sans cesse plus larges. Le marketing doit lui aussi relever le défi d'une consommation culturellement variée. La profitabilité économique trouve progressivement de nouveaux équilibres entre uniformité et singularité. Il n'y va parfois que d'apparences et de customisations sommaires. Il y va, d'autres fois, d'options éthiques plus concrètes et plus spécifiques. Certaines inspirations éthico-religieuses ou philosophiques font aujourd'hui retour, ici et là, dans le monde globalisé d'une économie dite postmoderne³.

Les références éthico-convictionnelles n'y sont plus perçues comme une résistance (de salariés), mais comme la dynamique propre de nouveaux projets économiques. On a pu parler d'entreprises postséculières⁴, au sein desquelles la maximisation du profit incurve (au moins apparemment) sa finalité première.

C'est sur cet arrière-plan que se déploie un deuxième mouvement, moins documenté en droit⁵, et pourtant potentiellement riche d'enjeux nouveaux⁶.

De nouvelles techniques de management et de leadership émergent au carrefour des lexiques de la spiritualité et des pratiques du bien-être. *Mind-*

³ GATTY J., « La fin de l'économie moderne », *Commentaire*, vol. 146, n° 2, 2014, p. 456-458 ; BIBERMAN J., WHITTY M., « A Postmodern Spiritual Future at Work », *Journal of Organizational Change Management*, 10, 1997, p. 130-138.

⁴ Voy. et comp. HUNYADI M., « Des entreprises postséculières ? », in S. MARTI, V. FORTIER *et al.*, *L'expression religieuse en entreprise*, Lormont, Éditions Le Bord de l'eau, 2016, sp. p. 161-197 ; JOHNSON L., « Re-Enchanting the Corporation », *1 Wm. & Mary Bus. L. Rev.*, vol. 83, n° 108, 2010 ; JAMAL A., « Considering Freedom of Religion in a Post-secular Context: Hapless or Hopeful? », *Oxford Journal of Law and Religion*, 2017, <<https://ssrn.com/abstract=3025889>>.

⁵ On évoquera les rapprochements juridiques proposés par le politologue et anthropologue espagnol, Miguel Gonzalez-Gonzalez, qui montre les mutations qui s'opèrent entre la question classique « Between Discrimination and Religious Accommodation in the Workplace » et la question nouvelle « Continuities and Complicities Between Spirituality and Work » : GONZALEZ-GONZALEZ M., « Reconciling Spirituality and Workplace: Towards a Balanced Proposal for Occupational Health », *Journal of Religion and Health*, 2017, advanced publication, DOI 10.1007/s10943-017-0476-z. ; voy. et comp. DE QUENAUDON R., « Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail ? », in J.-Y. DUYCK, G. MOAL-ULVOAS, C. VOYNNET-FOURBOUL (dir.), *Management et spiritualité*, Paris, Éditions EMS, 2017, p. 181-195.

⁶ Une partie de la littérature appelle à mesurer les risques associés aux nouvelles pratiques : LIPS-WIERSMA M., LUND DEAN K., FORNACIARI Ch. J., « Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement », *Journal of Management Inquiry*, 18, 2009, p. 288 et suiv. ; POLLEY D., VORA J., SUBBANARASIMHA P. N., « Paying the Devil his Due: Limits and Liabilities of Workplace Spirituality », *International Journal of Organizational Analysis*, 13, 2005, p. 50-63.

fullness, pleine conscience, méditation, yoga, coaching spirituel, relaxation, « corporate soul »⁷ font l'objet d'une littérature managériale d'abord anglo-saxonne, et désormais francophone, de plus en plus massive, et paradoxalement de pratiques assez consensuelles, une fois dépassé tout étonnement naïf.

Autant le soupçon de religion se déployait aisément à l'encontre des demandes de certains salariés, autant les pratiques nouvelles du management semblent aisément convaincre de leur sécularité. Les emprunts religieux, surtout au bouddhisme ou à l'hindouisme, semblent en tout cas moins fréquemment relevés que ceux qui seraient fait à l'islam ou au christianisme. L'usage du concept de « spiritualité »⁸ rend certes compte d'une mutation du rapport au religieux traditionnel. À travers des définitions nombreuses et variées, le lexique de la spiritualité se concentre sur la référence à une quête de sens individualisée, déconfessionnalisée, libérée des pouvoirs religieux, de leurs ancrages institutionnels et de leurs carcans herméneutiques. Les généalogies, filiations et emprunts sont ici tenus pour négligeables par la plupart des acteurs. Plus encore, il s'agit d'une quête qui fait partiellement place à une version somatisée de l'esprit, plus proche d'une psychologie du bien-être – le bien-être spirituel en l'occurrence – que de nouvelles doctrines du salut éternel⁹. Le versant éthique prêté à une spiritualité sécularisée se renforcerait ainsi d'une dimension matérielle et scientifique. Enfin, le management spirituel émergent renforcerait les solidarités à travers des sin-

⁷ BROWN T., « Corporate Soul: Meaning Behind the Buzzwords », *Harvard Management Update*, 3(10), 1998, p. 10-11 ; PIPER L. E., *Winning Loyalty with a Vision and a Corporate Soul*, Frederick, The Health Care Manager, 2005 ; LIMES B., « Peering into the Corporate Soul: Hobby Lobby Stores, Inc. v. Sebelius and How for-Profit Corporations Exercise Religion », *Denv. U. L. Rev.*, 91, 2014, p. 661, 692 ; CUNHA M.-P., REGO A., D'OLIVEIRA T., « Organizational Spiritualities: An Ideology-based Typology », *Business and Society*, 45/2, 2006, p. 211-234.

⁸ La polysémie du lexique de la « spiritualité » ne fait que renforcer l'ampleur potentielle des mutations en cours. Voy. MOAL-ULVOAS G., VOYNNET-FOURBOUL C., « Introduction », in J.-Y. DUYCK, G. MOAL-ULVOAS, C. VOYNNET-FOURBOUL (dir.), *Management et spiritualité*, Paris, Éditions EMS, 2017, p. 11-29, sp. p. 14 et suiv. ; LAMBERT L., *Spirituality, Inc.: Religion in the American Workplace*, New York, New York University Press, 2009 ; ZSOLNAI L. (Ed.), *Spirituality and Ethics in Management*, Boston, Kluwer Academic Publishers, 2004. Voy. aussi dans le champ de l'Islam : WIWIEK RABIATUL ADAWIYAH, BAMBANG AGUS PRAMUKA, « Scaling the Notion of Islamic Spirituality in the Workplace », *Journal of Management Development*, 36/7, 2017, p. 877-898.

⁹ Voy. toutefois déjà en droit, LINGUELET R., « L'obligation d'aménagement raisonnable pour motif religieux en droit du travail et les ressources du droit du bien-être », *Journal des tribunaux du travail*, Bruxelles, 2016, p. 231-244 ; comp. HELLIWELL J. F., HUANG H., « How's The Job? Well-Being and Social Capital in The Workplace », *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 63, 2009-2010, p. 205 ; HEELAS P., « Wellbeing Spirituality Today », in ID., *Spiritualities of Life: New Age Romanticism and Consumptive Capitalism*, Wiley-Blackwell, 2009, p. 60-78.

gularités nouvelles, certes distinctes des contenus éthiques classiques et opérant sur un plan plus affinitaire.

Il n'appartient pas aux disciplines du droit de trancher en soi le degré de religiosité, la valeur éthique ou la validité scientifique de ces émergences nouvelles. Il convient plutôt d'anticiper des désaccords sur ces questions et de mesurer comment les systèmes juridiques les analysent dans leurs cadres propres, et tranchent les contentieux qui en résultent.

Le spirituel comme tendance ?

Parmi les concepts propres de la littérature juridique, une typologie apparue au début du XX^e siècle semble particulièrement significative. L'évaluation des dynamiques religieuses de l'employeur a en effet classiquement conduit en droit européen comparé à distinguer deux catégories d'entreprise : la première, généralement non nommée, celle des entreprises ordinaires et la seconde, dénommée à l'origine, « entreprise de tendance ». C'est à partir de ces concepts que l'on a choisi de poursuivre l'analyse, sans épuiser d'autres champs possibles du droit. Le renouvellement de la typologie d'entreprise de tendance, voire sa déstabilisation par les références au management spirituel, devient en effet un enjeu juridique majeur.

À l'idée classique que certaines organisations – celles dont l'objet social est la *diffusion d'une doctrine* – pouvaient être *aisément* distinguées des entreprises ordinaires et bénéficier d'un régime spécifique de sélection de leurs travailleurs « engagés », succède un double brouillage, quant à *l'objet* de l'entreprise puis quant au *management* des personnels.

Dans de nombreux droits européens antérieurs à l'an 2000, ou plus exactement antérieurs à la transposition de la directive européenne 2000/78/CE, le point de basculement des techniques de management du personnel est lié à la nature de l'entreprise. Étaient réputées « de tendance » les entreprises dont l'objet social était explicitement et principalement de propager un contenu idéologique, comme c'est le cas d'une école, un journal, un parti, un éditeur. Au sein de ces entreprises, n'étaient pas toujours isolées les fonctions spécifiquement liées à l'objet social, ce qui aurait différencié par exemple un rédacteur d'un technicien. Ainsi, en droit américain les exemptions pour tendance visées au Titre VII de la loi anti-discrimination de 1964 furent étendues dès 1972 à l'ensemble des catégories de personnel des télévisions confessionnelles. Il s'agissait de ne plus débattre en justice de distinctions subtiles de fonctions, mais de les soumettre à l'autonomie globale du management de tendance. Ainsi, le statut des cameramen qui avait été long-

temps controversé au sein des télévisions religieuses fut-il depuis lors présumé emploi de tendance, plutôt que technique¹⁰.

Les conséquences juridiques de cette qualification « de tendance » étaient majeures. Tant la sélection du personnel que son maintien étaient susceptibles d'être influencés par le respect formel de la tendance de l'entreprise. L'appartenance idéologique du candidat ou du salarié pouvait être vérifiée, de même que le respect par celui-ci des usages et des prescrits propres à la religion ou à la philosophie en cause. L'orientation sexuelle, le statut matrimonial pouvaient être contrôlés par l'entreprise, au titre de la protection de l'authenticité de sa finalité. Il a fallu attendre la fin des années 1970, voire des années 1990, pour que certaines jurisprudences puis certaines législations, limitent progressivement ce type de vérifications, du moins pour les personnels les moins liés à l'expression de la tendance. Le recours au test du « trouble caractérisé au bon fonctionnement de l'entreprise » émerge pour évaluer le lien entre vie privée et vie professionnelle. Ainsi, l'homosexualité du sacristain d'une paroisse, pour être restée discrète, ne put plus justifier de licenciement, faute de trouble¹¹. Sans doute cette notion de « trouble » était-elle encore elle-même ambiguë à l'époque, dès lors que sa nature objective ou subjective n'était pas clairement différenciée. S'agissait-il pour l'employeur de fournir des données quantitatives quant à la poursuite moins efficace de sa finalité sociale, ou de s'en référer simplement à l'émotion de la clientèle ou des usagers.

Dans le modèle classique originel, l'entreprise de tendance peut déployer des méthodes propres de management, y compris « spirituel ». Rien ne venait empêcher à l'origine l'imposition au sein d'une entreprise de tendance, de moments de méditation, voire de prière, conformes à la tradition de l'entreprise. Plus encore, l'obligation posée par l'employeur que le salarié soit « pratiquant » y est, à l'origine, licite¹². C'est en effet une cohésion aussi large que forte qui venait soutenir l'entreprise de tendance entendue dans sa finalité de diffusion doctrinale. On a souligné qu'une meilleure protection de la vie privée s'est ensuite progressivement imposée. Cette protection

¹⁰ DALY W. B., « The FCC's Role in Providing Equal Employment Opportunity for Minority Groups », *Boston University Law Review*, vol. 53, Issue 3, May 1973, p. 657-710 ; SMITH R. K., « Regulating Religious Broadcasting: Some Comparative Reflections », *Brigham Young University Law Review*, 905, 1996.

¹¹ SAVATIER J., « Le licenciement, à raison de ses mœurs, d'un salarié d'une association à caractère religieux. Note sous cass. soc. 17 avril 1991, aff. Painsecq », *Droit social*, 1991, p. 485-490.

¹² Seule une « attitude » de « loyauté » est encore exigible aujourd'hui dans le cadre de la directive 2000/78.

demeure toutefois moins élevée dans les entreprises de tendance classique que dans les entreprises ordinaires.

Le bien-être spirituel comme fondement

Une mutation plus radicale s'est jouée au tournant des années 2000. Le point de rupture est celui de l'adoption de la directive européenne 2000/78/CE « portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ». L'étendue de la définition de l'entreprise de tendance s'y élargit à un point tel que la distinction même avec les entreprises ordinaires en vient à se brouiller. Un futur statut des techniques de management spirituel n'y reste pas insensible.

Sous l'appellation d'« organisations publiques ou privées dont l'éthique est *fondée* sur la religion ou les convictions », la directive, en son art. 4 al. 2. ne vise plus seulement la *finalité* de diffusion d'une doctrine, mais bien toute activité « dont *l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions* »¹³. Ainsi, par exemple, une clinique confessionnelle serait désormais visée alors que la définition traditionnelle ne l'englobait qu'avec incertitude¹⁴. L'ouverture du concept est essentielle à observer : elle est potentiellement sans limite au gré du déploiement d'une économie postmoderne.

En revanche, les effets exorbitants visés par cet article 4.2 de la Directive sont plus circonscrits que dans certaines jurisprudences antérieures. Il n'est plus question de justifier un quelconque contrôle du respect de prescrits religieux relevant de la vie privée. La Directive¹⁵ indique en effet que la

¹³ On comparera avec la formule de la proposition de directive : « Les États membres peuvent prévoir que, dans le cas des organisations publiques ou privées qui ont pour objectif direct et essentiel l'orientation idéologique dans le domaine de la religion ou de la croyance par rapport à l'enseignement, l'information et l'expression d'opinions, et pour les activités professionnelles de ces organisations qui ont directement et essentiellement trait à cet objectif, une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée à une religion ou à la croyance ne constitue pas une discrimination lorsque, par la nature de ces activités, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle ».

¹⁴ Voy. toutefois déjà CourEDH, décision du 6 septembre 1989, *Rommelfanger c. Allemagne*, n° 12242/86 (réprobation d'un discours sur l'avortement). La Cour de Justice de l'Union européenne se prononcera en 2018 sur un autre cas de médecin révoqué par une clinique confessionnelle (statut matrimonial canoniquement irrégulier), Affaire *IR c. JQ*, C-68/17.

¹⁵ Pour une analyse générale de la Directive, voy. DE SCHUTTER O., *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 2001, p. 73 et suiv. ; STOX Y., « Religious-ethos Employers and Other Expressive Employers under European and Belgian Employment Law », in K. ALIDADI, M.-Cl. FOBLETS, J. VRIELINK (Eds.), *A Test of Faith? Religious Diversity and Accommodation in the European Workplace*, Farnham, Ashgate, 2008 ; VICKERS L., « Freedom of Religion and Belief, Article 9 ECHR and the EU Equality Directive », in

différence de traitement [au regard de critères religieux ou convictionnels] doit s'exercer dans le respect des dispositions et principes constitutionnels des États membres, ainsi que des principes généraux du droit communautaire, et ne saurait justifier une discrimination *fondée sur un autre motif*. Ainsi, l'orientation sexuelle ou l'état matrimonial ne pourraient plus être invoqués pour refuser un emploi ou pour provoquer un licenciement, même au titre d'une exigence religieuse.

Officiellement sécularisées, les formes de management spirituel pourraient être considérées par les cours et tribunaux suffisamment marquées pour être associées, non plus certes à la diffusion d'une doctrine, mais bien à la trace d'un fondement convictionnel particulier. On observera en ce sens le vaste débat européen concernant les entreprises ayant choisi d'affirmer la « laïcité » de leur management¹⁶. Une partie de la jurisprudence européenne a caractérisé ces entreprises non pas comme neutres, mais précisément comme engagées dans une certaine conception idéologique (en l'occurrence de la neutralité elle-même). Invoquer la sécularisation des fondements spécifiques de certaines modalités de management peut dans la même ligne ne pas conduire à la conclusion de leur caractère séculier ou ordinaire, mais plutôt à l'affirmation de la singularité philosophique de leur référence au bien-être¹⁷. L'affirmation de techniques originales de management permet alors, par la qualification de l'art. 4.2 de la Directive européenne, à toutes les entreprises se revendiquant de certaines éthiques ou philosophies particulières, notamment au travers de leurs modalités de management, d'exiger de leur personnel qu'il adhère aux mêmes conceptions du « bien-être spirituel ». Les références du management spirituel deviennent alors des « marqueurs » d'un certain type de convictions et de rapports au monde. Ces marqueurs permettent à leur tour de sélectionner le personnel.

Appliquer la qualification nouvelle d'entreprise de tendance en raison du déploiement explicite de certaines techniques de management ne permet toutefois pas de sélectionner tout type de personnel. La Directive affirme un principe de proportionnalité, dont on a vu qu'il avait déjà émergé précédemment : « une différence de traitement fondée sur la religion ou les convictions d'une personne ne constitue pas une discrimination lorsque, par la

F. DORSSEMONT, K. LÖRCHER, I. SCHÖMANN (Eds.), *The European Convention on Human Rights and the Employment Relation*, Oxford, Hart Publishing, 2013, p. 209-237.

¹⁶ ROBIN-OLIVIER S., « Neutraliser la religion dans l'entreprise », *Revue trimestrielle de droit européen*, 2017, p. 229-239 ; WOLMARK C., BIANCO J.-L., CADENE N., « La neutralité en entreprise doit être objectivement justifiée », *Revue de droit du travail*, Paris, 2017, p. 235 et suiv.

¹⁷ Voy. par ex. en droit américain, MILLER C., « “Spiritual But Not Religious”: Rethinking the Legal Definition of Religion », *Va. L. Rev.*, vol. 102, n° 833, 2016.

nature de ces activités ou par le contexte dans lequel elles sont exercées, la religion ou les convictions constituent une exigence professionnelle essentielle, légitime et justifiée eu égard à l'éthique de l'organisation ». Il s'agit donc d'établir un lien, au moins contextuel, entre les options de l'entreprise et les fonctions visées en son sein. Par exemple, refuser le recrutement d'une personne dont les convictions s'opposent à toute pratique de *mindfulness* pourrait n'être légitime qu'envers un cadre et non à l'encontre d'un technicien de surface.

Au degré d'engagement de l'entreprise correspond un degré analogue d'intensité dans les réponses du droit. Les modalités de management et leurs conséquences sur la sélection et le suivi du personnel sont interrogées en termes de discrimination potentielle, mais une fois retenues comme indices d'une option éthico-convictionnelle, elles bénéficient d'une exemption légale au titre de la qualification d'entreprise de « tendance ». Autant la lecture « philosophiquement engagée » du management spirituel pourrait-elle sembler forcée (du moins aux yeux de certains ou dans certains contextes), autant les réponses juridiques qui s'ensuivent permettent de conforter ces pratiques.

La nouvelle définition étendue de l'entreprise de tendance – qui a permis l'exercice de qualification qui vient d'être mené – pourrait ne pas nécessairement conduire à qualifier tout type management spirituel, de « tendance ». En abandonnant le critère de la « promotion des discours doctrinaux », pour envisager tout fondement convictionnel d'un projet d'entreprise, le droit européen fragilise les frontières entre les concepts. Quel serait alors le statut des pratiques de management spirituel au sein d'entreprises revendiquant leur caractère ordinaire et n'exprimant aucun type de surinvestissement symbolique de leurs pratiques de management ?

Une spiritualité neutre ?

Les positions récentes de la Cour de Justice de l'Union européenne, dans deux arrêts du 14 mars 2017, relatifs à la prohibition du foulard islamique en entreprise, donnent un éclairage nouveau (certes indirect) sur cette question¹⁸. C'est en effet sans aborder la qualification d'« entreprise de tendance » que la Cour va interpréter la pratique managériale mise en cause. Certaines exigences envers les salariés risquent de constituer à leur rencontre

¹⁸ C.J.U.E. [Grande chambre], 14 mars 2017, aff. *Samira Achbita, Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding contre G4S Secure Solutions NV*, C-157/15, et aff. *Asma Bougnaoui, Association de défense des droits de l'homme (ADDH) contre Micropole SA*, C-188/15.

une discrimination en raison de leurs convictions. Pour admettre qu'il ne s'agisse pas en l'espèce de discrimination *directe*, c'est-à-dire frontale au regard des appartenances convictionnelles, la Cour note que c'est sur la base d'un règlement explicite de *neutralité de toute apparence* (religieuse, philosophique et politique) que l'entreprise a agi. C'est dès lors parce que l'entreprise a pris soin de motiver son intention non discriminatoire dans un règlement interne qu'elle a pu en l'occurrence échapper au reproche de discrimination directe. À considérer que la qualification de certaines techniques de management spirituel demeure ambiguë dans des sociétés post-modernes, leur imposition n'échapperait au reproche de discrimination *directe* qu'à la condition qu'un document formel, par exemple une charte ou un règlement interne, exprime de façon convaincante les raisons neutres de leur imposition, y compris en prévoyant des ajustements ou des alternatives.

Les positions adoptées par la Cour de Justice européenne font de l'existence de cette explicitation interne une clé déterminante : à défaut de telle charte, écarter des membres du personnel qui s'opposeraient à une pratique singulière de management pourrait être tenu d'emblée pour une discrimination directe. En revanche, lorsqu'une telle charte est adoptée, si malgré tout un soupçon de discrimination indirecte, ou d'atteinte à la liberté individuelle, venait à être opposé à la charte par un salarié, le bénéfice d'une enquête de proportionnalité serait acquis à l'entreprise. Il conviendrait alors que cette dernière établisse une raison légitime d'imposer une telle pratique singulière, voire apparemment attentatoire aux conceptions philosophiques des salariés, en invoquant notamment le bon fonctionnement de l'entreprise.

On voit s'esquisser une modélisation en trois temps du recours à des modalités « spirituelles » de management. Le temps le plus fort, admis depuis la directive 2000/78, revient à y déceler un indice d'une qualification nouvelle d'entreprise de tendance, ce qui ouvre un droit fort, mais bien circonscrit, à une gestion sélective du personnel. Le positionnement le moins ferme, découlant d'une abstention silencieuse sur les modalités singulières du management, ouvrirait un aléa bien plus grand, puisqu'il pourrait le cas échéant conduire à des contentieux en termes de discrimination directe, dans le cadre desquels les répliques sont limitées et exigeantes. Enfin, comme dispositif intermédiaire, sans aller jusqu'à l'affirmation d'une tendance, l'entreprise prend néanmoins l'initiative d'une charte explicitant les raisons de ses choix singuliers en matière de management. Dans ce cas, un débat plus ouvert peut-être imaginé, en termes de pesées et de proportionnalité.

Dans aucune de ces trois hypothèses (liées ici au droit européen que nous avons pris comme test de nos analyses), il ne suffira, pour s'exempter, d'affirmer simplement le caractère « séculier » de la pratique managériale imposée, dès lors que ce caractère séculier se voit précisément imputer une

certaine ambiguïté quant à ses fondements ou ses généalogies, soit par le sens courant, soit au gré des perceptions singulières des salariés. Affirmer par ailleurs le caractère « philosophique » plutôt que « religieux » de la pratique contestée, ne serait pas davantage entendu dès lors que le droit européen englobe les diverses modalités de « rapport au sens » sous le même régime juridique.

Le bien-être spirituel entre science et conscience

Reste encore à envisager l'efficacité d'une qualification purement « scientifique » de la pratique de management. Présenter par exemple la méditation, le *mindfulness* ou le yoga comme de simples pratiques physiques dont l'efficacité ou le caractère inoffensif serait attesté, par exemple, par la psychologie. Seule une « technique » de management est alors mise en avant, dans une performance justifiée scientifiquement et sans que son origine religieuse ne soit nécessairement accentuée ; d'autre part, l'ambivalence du concept de « spiritualité » doit être prise en compte : ce dernier vise moins la morale que le moral, moins l'esprit sotériologique que le mental psychologique, moins la conscience-*Gewissen* que la présence d'esprit-*Bewusstsein*. Ces glissements pourraient déplacer la question juridique de la liberté de religion vers la protection plus générale de l'intégrité de la vie privée, susceptible quant à elle d'être opposée même à des prétentions scientifiquement avérées. C'est toutefois dans les interstices de ce mouvement que pourraient se manifester divers contentieux en partie originaux.

La jurisprudence a déjà eu l'occasion en Europe de se pencher sur de tels conflits de perception : entre des attitudes tenues pour profanes et matérielles par les uns, mais dont la généalogie ou les connexions les font tenir comme trop engagées pour d'autres. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais de bien souligner que le retour du « spirituel » sous diverses qualifications, dont celle du « bien-être », ne lève pas toute question sur l'application des régimes juridiques classiquement dédiés au religieux ou aux courants philosophiques. Noter les registres ambivalents dans lesquels se déploient les pratiques nouvelles et porter attention aux façons de lever ces ambiguïtés appellent de nouveaux dialogues en sciences humaines sans en exclure une analyse juridique.

Des considérations théoriques relèvent certes en premier lieu des sciences des religions¹⁹ et de la psychologie²⁰. Mais comment le juge réagira-t-il face

¹⁹ Voy. par exemple, SCHEUER J., « Détournement de biens spirituels ? Un point d'éthique des relations interreligieuses », *Revue théologique de Louvain*, 40, 2009, p. 305-323.

au licenciement d'un salarié refusant cette approche « spirituelle » du management, la considérant moins technique, ou moins scientifique, qu'on ne le prétend ? Quelles seraient alors les conditions juridiques à remplir pour qu'une entreprise puisse légitimement déployer de telles techniques d'adhésion et jusqu'où pourraient-elles les pousser ? À partir de quand pourrait-on déceler de nouvelles formes de manque de loyauté, ou des cas nouveaux de contentieux relatifs aux « appartenances » personnelles, compatibles ou non avec ces « techniques » nouvelles ? Les cas judiciaires sont encore rares qui portent attention à ces nouvelles approches.

On en trouverait une trace-type dans un contentieux dont fut saisi la Cour d'appel de Versailles²¹, il y a quelques années, relatif à un coaching professionnel réalisé par une société sous-traitante, dont il apparut par la suite qu'elle entretenait des relations avec la scientologie. Rien n'était en soi reproché aux bons résultats techniques obtenus par la revalidation du personnel. Seule l'origine du formateur était mise en cause, et plus particulièrement certaines tentatives ressenties comme prosélytes, quoique limitées au moment des pause-café. Le soupçon que soit dissimulée sous des apparences scientifiques une dimension religieuse cachée a pu justifier la vivacité des réactions en l'espèce. La performativité de la technique de management ou de coaching n'a pas suffi à lever la question de l'origine de cette technique ou de sa portée d'arrière-plan²². La filiation des techniques de méditation et de *mindfulness* avec les pratiques bouddhiques pourrait à son tour susciter de futurs contentieux²³.

Assez proche de cette thématique, mais dans un cadre de droit public, un contentieux belge fort médiatisé a concerné le refus d'une grande ville de louer l'une de ses salles de sport à une association de yoga. Le débat portait

²⁰ Voy. par exemple, CHIN-YI CHEN, CHIN-YUAN YANG, CHUN-I LI, « Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies », *Journal of Applied Social Psychology*, 42/4, 2012, p. 890-938.

²¹ PHERIVONG C., « Note de jurisprudence, à propos de l'arrêt de la Cour de Versailles du 22 mars 2001, le refus de salariés de participer à un séminaire suspecté d'être infiltré par une secte ne constitue pas un acte d'insubordination », *Jurisprudence sociale - lamy*, 89, 2001, p. 22 ; WILLMANN Chr., « La bonne foi contractuelle et les convictions religieuses, note sur Versailles 23 janvier 1998 », *J.C.P.E.*, 1999, n° 21.

²² On comparera avec les contentieux liés au choix de certaines cantines de servir exclusivement des plats halal, estimant que les non-croyants peuvent rester indifférents au rituel à l'efficacité symbolique duquel ils ne croient pas, ou encore à la question de la qualification religieuse ou sportive de certaines pratiques du yoga. Comp. HANNA F. J., WILKINSON B. D., GIVENS J., « Recovering the Original Phenomenological Research Method: An Exploration of Husserl, Yoga, Buddhism, and New Frontiers in Humanistic Counseling », *The Journal of Humanistic Counseling*, 56/2, juillet 2017, p. 144-162.

²³ Voy. les analyses de Ph. Cornu dans cet ouvrage.

sur la nature et les arrière-plans de ce yoga dont les autorités avaient appris indirectement l'implication dans un cheminement spirituel, non signalé à la ville. Le fait de ne pas avoir révélé la filiation exacte du yoga enseigné a pu justifier, devant les tribunaux puis la cour d'appel de Bruxelles²⁴, que le refus de mise à disposition ne soit pas considéré comme discriminatoire. D'autres exemples montrent dans le même sens que ce n'est pas tant la nature ambiguë de certaines pratiques qui se devrait d'être tranchée de façon univoque, mais bien plutôt la transparence sur ces questions ou leurs filiations complexes.

Bien-être spirituel et vivre-ensemble

Un dernier rapprochement mérite d'être examiné. Il tient à la taille de l'entreprise et à sa structure de propriété et de management. On ne fera ici qu'évoquer un tournant majeur opéré en droit américain par la Cour suprême en juin 2014²⁵, à l'occasion d'un contentieux par lequel une entreprise lucrative détenue par une famille protestante invoquait sa conscience au titre même de la gestion de son personnel. À la différence de la Cour européenne des droits de l'homme²⁶, la Cour américaine va reconnaître à cette entreprise *qualitate qua* une autonomie de conscience, malgré son caractère lucratif. Mais la Cour américaine justifie sa position par une exigence complémentaire, rencontrée en l'espèce : la nature affinitaire (*closely held*) de cette entreprise qui, malgré ces trente mille employés, relevait bien d'un employeur familial.

Le déplacement qu'opère la Cour suprême, pour singulier qu'il soit, demeure lui aussi « brouillé » : l'exception se fonde-t-elle davantage sur le fondement religieux ou la dimension affinitaire de l'entreprise ? La conjugaison des deux arguments semblerait à tout le moins confirmer une version *identitaire* de l'entreprise, dépassant la seule référence à une « image » de marque ou à une « réputation », voire à une pure « loyauté ».

²⁴ Cour d'appel de Bruxelles, 12 avril 2011, *État belge c. Sahaya Yoga asbl*, inédit.

²⁵ *Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc.*, 134 S. Ct. 2751 (2014). Voy. FLANDERS Ch., ROBINSON Z. (Eds.), *The Rise of Corporate Religious Liberty*, Oxford, Oxford University Press, 2016 (faisant un état des lieux des réactions très diverses de la littérature juridique américaine). En français, voy. MORRI J., « Une pilule dure à avaler : La Cour suprême des États-Unis consacre l'entreprise de tendance à but lucratif », *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], Actualités Droits-Libertés, mis en ligne le 10 septembre 2014, consulté le 10 septembre 2017 <<http://revdh.revues.org/871>>.

²⁶ Voy. CISMART I., CAMMARANOT S., « Whose Right and Who's Right? The US Supreme Court V. The European Court of Human Rights on Corporate Exercise of Religion », *Boston University International Law Journal*, 34, 2016, p. 2-44.

Cette référence affinitaire renforce une version communautaire²⁷ de l'entreprise davantage que de lui octroyer un libre arbitre de type psychologique ou politique²⁸. Certains auteurs américains se sont penchés sur les modalités de preuve permettant de reconnaître ce type d'intégration et proposent notamment d'examiner la cohérence des pratiques de l'entreprise avec ses orientations prétendues par une analyse proche du contrôle d'exécution de bonne foi des conventions. Sans aller plus loin dans ces questions de droit, on relèvera qu'une cohérence intégrative du management pourrait renforcer la légitimité de pratiques managériales singulières en phase avec un renforcement des dimensions affinitaires de l'entreprise. Ici encore, la relecture juridique accentue une autre dimension du référent spirituel, dérivé du religieux : à savoir une tension entre ses tendances « éthiques » et ses proximités davantage de type « ethnique », entre ses dimensions individuelles et ses dimensions collectives. Cette sorte d'« ethnicisation » affinitaire du spirituel en entreprise est à n'en pas douter l'une des voies possibles de mutation des « tendances » d'entreprise et de leur régime juridique.

Conclusions

L'émergence de nouvelles pratiques de management et d'une vaste littérature relative à la spiritualité en management interroge doublement les spécialistes du traitement juridique des faits religieux et convictionnels. Les références contemporaines à la spiritualité signent en effet un renouvellement des questions de sens et de bien-être par une sorte d'effort de sécularisation des fonctions classiquement dévolues aux religions et aux philosophies. On y ajoutera la trace d'un mouvement d'individualisation et de déformalisation dans la ligne des tendances contemporaines de désinstitutionnalisation.

Il reste qu'une fois saisie par le management dans le cadre de l'activité économique d'une entreprise, une réinstitutionnalisation des pratiques semble devoir être interrogée, notamment au regard des droits fondamentaux

²⁷ Voy. YOUNÈS M. (dir.), *Faire communauté à distance du communautarisme. L'entreprise au défi des religions*, Lyon, Chronique sociale, 2017, sp. DE LA CHAPELLE Chr., BUI-LETURCQ M., « Approche juridique », p. 73-79.

²⁸ Plusieurs auteurs ont toutefois explicitement fait ce rapprochement entre engagements religieux et politique : MCFARLIN J. K., « The Associational Hoax: Corporate Personhood and Shareholder Rights after Hobby Lobby and Citizens United », *Business & Bankruptcy Law Journal*, vol. 3/2, 2016, p. 251-262 ; BEDI S., « Fully and Barely Clothed: Case Studies in Gender and Religious Employment Discrimination in the Wake of Citizens United and Hobby Lobby », *Hastings Business Law Journal*, 12/2, 2016, p. 133-184.

des salariés. Ces catégories juridiques sont elles-mêmes confrontées à la mutation des réalités de sens et de convictions, à l'émergence de nouvelles formes de référents supra-individuels, allant de courants pseudo-scientistes jusqu'à de nouvelles valorisations de ce qui était tenu pour irrationnel. Au même titre que le droit de la propriété intellectuelle s'intéresse aux savoirs traditionnels des tribus les plus reculées, les droits européens prennent progressivement leurs marques face aux néo-usages occidentaux de la spiritualité²⁹. Vont-ils traiter ces formes nouvelles en les subsumant sous les anciennes catégories du droit des cultes ou au contraire en posant une rupture des qualifications ? On a montré dans les pages qui précèdent que les droits européens pourraient tenter un entre-deux, c'est-à-dire prendre acte du brouillage des catégories pour élargir l'ancienne qualification juridique du « religieux » plutôt que de lui dénier toute pertinence. L'inclusion progressive des convictions philosophiques et athées aux côtés du religieux pour en assurer une protection commune s'atteste dans les droits européens du Conseil de l'Europe comme de l'Union européenne. Des druides aux chamans, des scientologues aux raëliens, des transpositions de la règle de Saint-Benoît aux courants newagistes, le droit a tellement ouvert ses catégories de protection que les techniques nouvelles du bien-être spirituel y seront accueillies *mutatis mutandis*. C'est alors un régime particulier qui tend à s'appliquer, dont on a souligné certains traits dans ce chapitre. D'autres champs du droit auraient d'ailleurs pu être sollicités encore, comme ceux du bien-être au travail en droit social, ou encore du droit pénal de l'escroquerie, du harcèlement, de l'abus de vulnérabilité ou encore du prosélytisme d'entreprise.

La prétention scientifique de certaines techniques nouvelles soulève des défis plus importants, mais on a souligné combien une ambivalence profonde les marque encore en ce moment, du moins aux yeux de certains, au gré notamment de leur généalogie³⁰ ou de leur proximité avec des techniques traditionnelles plus ou moins analogues. Les débats judiciaires entre vraies et fausses sciences sont trop habituels pour que les cours et tribunaux soient surpris des défis posés par certaines pratiques de management.

Enfin, les dimensions affinitaires des pratiques émergentes ont également été perçues, avec de premières interrogations jurisprudentielles. La performance des modalités nouvelles de bien-être spirituel pourrait avant tout

²⁹ Voy. par exemple, EFFROSS W. A., « Owning Enlightenment: Proprietary Spirituality in the "New Age" Marketplace », *Buffalo L. Rev.*, 51, 2003, p. 483-678.

³⁰ Par ex., ORENBACH K. B., « The Religiously Distinct Director: Infusing Judeo-Christian Business Ethics Into Corporate Governance », *Charlotte L. Rev.*, 2, 2010, p. 369.

n'être ni de science, ni de conscience, mais d'affect. Les libertés psychiques deviennent alors un nouveau champ en soi pour la protection des droits des uns et des autres. Comment penser les modalités d'un vivre-ensemble en entreprise qui soit à la hauteur de ses prétentions ?

Au moment où les sociétés politiques découvrent le désarroi de la perte d'identité et mesurent que cette perte est aussi dangereuse que ses contraires nationalistes ou populistes ; au moment où les politistes observent qu'un « patriotisme des droits de l'homme » peine à prendre de vitesse le retour compensatoire des particularismes culturels, comment imaginer que l'entreprise ne soit pas confrontée aux mêmes tensions et ne puise pas aux mêmes recettes ? Le management du bien-être spirituel pose alors, parmi d'autres néologismes, la question d'une « religion civile » de l'entreprise.

La question de la spiritualité et les brèches du cartésianisme managérial

Pierre C. NOËL

Depuis quelques décennies, on voit poindre un nombre croissant de recherches sur la présence du spirituel ou de la spiritualité en entreprises. Le cas sans doute le plus connu est l'introduction de pratiques méditatives sur les lieux de travail. On reconnaîtrait à ces dernières des vertus antistress et créatives chez ceux et celles qui les pratiquent, de même que la faculté de procurer du sens et une promesse d'accomplissement intérieur. McCormick recense de nombreuses formes prises par cette insertion du spirituel en entreprises : les prédications spirituelles des CEOs, l'embauche de consultants nouvelâgistes en management, le développement de la compassion pour les subordonnés, l'interprétation du travail dans une dynamique méditative, etc.¹ À côté de ces études, on peut aussi répertorier des travaux sur les religions en entreprises. Contrairement aux préjugés qui faisaient des organisations des lieux considérés neutres, on remarque que parfois les valeurs religieuses déterminent profondément la manière de faire des affaires et l'éthique des affaires². Cette prise de conscience en Occident est sans doute reliée à l'origine aux travaux de Max Weber sur l'éthique du travail et le protestantisme³. Or, on peut recenser aujourd'hui de nombreuses recherches similaires pour d'autres univers religieux et culturels⁴.

Lorsqu'on fait un survol de ces recherches, on est surpris au premier regard par le caractère assez descriptif de plusieurs d'entre elles. En effet, les pratiques spirituelles sont souvent présentées sous la forme d'un moyen ou d'un outil pour des individus qui sont, soit affectés dans leur travail par un certain vide existentiel ou bien sont en quête de performances créatives accrues. Du point de vue des questions religieuses, c'est la question du pluralisme qui domine. On recherche en quelque sorte le développement de compétences interculturelles pour faciliter l'intégration en milieu de travail ou favoriser les relations d'affaires avec d'autres cultures. Sous un angle

¹ MCCORMICK D. W., « Spirituality and Management », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, n° 6, 1994, p. 5.

² *Ibid.*, p. 6.

³ Voir WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2009, 191 p.

⁴ Voir par exemple : FEILLARD G., « Insuffler l'esprit du capitalisme à l'Umma : la formation d'une éthique islamique du travail en Indonésie », *Critique internationale*, vol. 4, n° 25, 2004, p. 65-91.

différent, on peut affirmer que malgré l'intérêt croissant pour ces questions, leur place dans les sciences managériales demeure assez marginale. La considération purement factuelle de ces questions n'est sans doute pas étrangère à la posture scientifique dominante en management plus axée sur l'application et ayant pour finalité d'assurer le bon fonctionnement interne et externe de l'organisation.

Toutefois, les problématiques soulevées mettent à jour selon nous des questionnements beaucoup plus fondamentaux directement reliés à la représentation des organisations et des entreprises. Un premier questionnement se rapporte à la laïcité ou la neutralité des organisations. Bien sûr, la considération de cette neutralité change selon qu'il s'agit d'une organisation publique, une corporation, une entreprise familiale, etc. Mais, de manière générale, on tend à admettre qu'une organisation aurait un devoir de neutralité au plan religieux : un CEO ne pourrait fonder ses décisions sur des valeurs religieuses particulières, sans risquer d'en affecter la légitimité et la recevabilité⁵. Les développements actuellement observables sont-ils une remise en question de ce principe ? En fait, on peut sûrement affirmer que le problème n'est pas aussi simple qu'il paraît. Les organisations ne vivent pas en dehors de la société et de l'État, les affaires ne sont pas un monde isolé ; elles sont traversées par les mêmes questions sur le pluralisme religieux et culturel. Elles sont affectées par le même déficit moral caractéristique de la postmodernité. Comme le fait valoir T. Fort en citant Michael Perry :

It is one thing to reject certain beliefs as theologically unsound, or epistemologically unsound, or both, and where it is fitting to do so, to be willing to challenge them as such; it is another thing altogether to suggest that such beliefs may not serve as a basis for a political choice⁶.

En d'autres mots, les individus qui agissent dans les organisations ne peuvent s'abstraire des visions du monde qui les constituent. Celles-ci sont à la base de leurs valeurs morales. Le questionnement sur le religieux semble ainsi se déplacer d'une perspective de la neutralité pure à celle de sa capacité inclusive et sa contribution morale éventuelle, puis de la recevabilité publique de son raisonnement.

Un second niveau de questionnement, qui se rapporte à ce premier, correspond à ladite dimension intégratrice de la spiritualité, en ce qu'elle donnerait du sens aux individus et contribuerait à leur accomplissement humain et professionnel, les deux étant reliés. En effet, plusieurs travaux en leadership,

⁵ FORT T. L., « Religious Belief, Corporate Leadership, and Business Ethics », *American Business Law Journal*, vol. 33, 1996, p. 451.

⁶ *Ibid.*, p. 457.

on peut penser entre autres à ceux de Th. Pauchant, qualifient de spirituel l'atteinte d'une conscience postconventionnelle chez les leaders et ils établissent une corrélation entre celle-ci et l'accroissement d'une activité managériale et d'un agir éthique plus intégral et global⁷. Le leader postconventionnel et spirituel serait capable de concevoir l'organisation dans une perspective plus grande et dans son rapport au monde et à l'environnement qui l'entoure. Cette manière de poser la question spirituelle implique donc une considération différente de l'organisation.

Le travail que nous poursuivons dans le présent texte s'inscrit au niveau de ces questionnements fondamentaux. Plus précisément, nous nous intéressons à la corrélation suggérée par les travaux de Pauchant établissant un lien entre le spirituel, la conscience postconventionnelle, l'agir éthique et la représentation de l'organisation. L'auteur construit ses conclusions sur la base d'enquêtes semi-dirigées réalisées auprès de leaders. À certains égards, il nous semble que les liens proposés sont plus le résultat d'une observation que d'une démonstration. De notre côté, nous proposons d'aborder la question au niveau de la posture épistémologique des sciences managériales. C'est-à-dire ce qu'il en est des savoirs théoriques à la base de cette corrélation et sur leur capacité réelle à pouvoir la valider : comment le spirituel pourrait jouer un tel rôle ? Quelles dimensions de l'organisation sont sollicitées ? Quels liens possibles avec les représentations organisationnelles ?

Pour explorer cette corrélation, nous proposons premièrement d'isoler en management les racines épistémologiques des problématiques religieuses et spirituelles dans les organisations (1. Le nœud gordien entre l'individu et l'organisation). Cet exercice va nous permettre de circonscrire les fondements de notre questionnement et d'élaborer nos hypothèses. Les deux parties subséquentes vont analyser les composantes des corrélations (2. Concept de religieux et de spirituel ; 3. L'analyse de la métaphore organisationnelle). Puis finalement, nous procéderons à la synthèse des corrélations (4. Conclusion)

⁷ Voir PAUCHANT Th. *et al.*, *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils, questions*, Québec, Éditions Fides, Presses HEC, 2000, 420 p. Nous recourrons ici à la recherche doctorale de Sylvie LAVIOLETTE, *Le processus de croissance spirituelle de leaders de développement de la conscience et de l'innovation sociale : une théorisation émergeant des propositions de Thérèse d'Avila, de Dürckheim et de Scharmer*, PhD Études du religieux contemporain, Université de Sherbrooke, 2017.

Le nœud gordien entre l'individu et l'organisation

Les résistances ou l'indifférence que les sciences managériales peuvent démontrer envers l'utilisation de valeurs religieuses dans les décisions corporatives ou envers l'intégration de pratiques spirituelles en vue de transformations organisationnelles ne sont pas que de surface. En fait, de telles idées affectent des principes managériaux dominants en ce qui a trait au rapport entre l'individu et l'organisation. Ces principes se rapportent à la rationalisation des organisations et au cartésianisme même du management. Pour illustrer cette relativisation des principes managériaux, il convient dans un premier temps de les exposer.

Conception *sui generis* des organisations et cartésianisme managérial

Les traités classiques en management et en économie établissent fortement le caractère *sui generis* des organisations. S'il y a la reconnaissance plurielle unanime de ces dernières comme étant des organismes sociaux, cela ne va pas sans limitations fortes du concept.

Une première dimension de ce caractère *sui generis* correspond à ce qu'on pourrait appeler le rapport altéré des organisations avec le monde qui les entoure. Dans ce sens, E. Freeman, dans son livre sur les parties prenantes, renvoie au paradigme d'Adam Smith :

That business is social institution, but that its role can only be realized by an external environment which allows « laissez faire capitalism ». Such a policy requires that the dominant mode of thought be oriented towards production, while recognizing or at least saying, that business is a social institution⁸.

En d'autres mots, la finalité poursuivie par les organisations, soit le profit et la production, est ce qui circonscrit leur rapport au monde ; constitue leur centre de gravité⁹. Dans la logique smithienne, que Freeman prend un peu en antithèse de la théorie des parties prenantes et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'organisation a des obligations directes vis-à-vis de ses actionnaires, de ses employés, de ses fournisseurs et de ses clients, toutes les autres parties ne touchent pas vraiment sa responsabilité¹⁰. Le prix Nobel

⁸ FREEMAN R. E., *Strategic Management*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, p. 8.

⁹ Le spécialiste des organisations Chester Barnard l'exprime en ces mots : « an organization is a construct analogous to field of gravity or electromagnetic field as used in physical science ». Voir BARNARD C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 6^e éd., 1964, p. 75.

¹⁰ FREEMAN R. E., *op. cit.*, voir Exhibit 1.2., p. 6.

d'économie et farouche opposant à la théorie des parties prenantes, Milton Friedman, exprime bien ce principe :

(In a free economy) there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engaged its activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engaged in open and free competition, without deception or fraud¹¹.

Une seconde dimension du caractère *sui generis* des organisations et qui prolonge cette première est la place qu'elles réservent à l'individu. La conceptualisation scientifique des organisations tend généralement à aseptiser la dimension personnelle des individus qui la composent. En ce sens où l'on distingue entre ce qui ferait partie de l'engagement dans l'organisation et ce qui lui serait extérieur.

The system, then, to which we give the name « organization » is a system composed of the activities of human beings. What makes these activities a system is that efforts of different persons are here coordinated. For this reason their significant aspects are not personal. [...] Most of the efforts in cooperative systems are easily seen to be impersonal¹².

Donc cela ne signifie pas que l'on ne considère pas la dimension humaine, mais plutôt que les individus sont interprétés à travers le prisme d'un contrat social, fictif ou réel, par lequel ces premiers consentiraient rationnellement à s'engager pour les finalités de l'organisation : « Activities cannot be coordinated unless there is first the disposition to make a personal act a contribution to an impersonal system of acts, one in which the individual gives up personal control of what he does¹³ ». Sur la base de cette logique, on comprend que le caractère spécifique social des organisations supporterait tant leur neutralité que la primauté quasi absolue de leurs finalités.

Le second principe managérial, en jeu avec l'introduction de valeurs religieuses et de pratiques spirituelles, est ce que nous désignons comme étant le cartésianisme managérial ou, en d'autres mots, la posture scientifique en management.

Dans la compréhension de cette dernière, il n'est pas anodin de signaler que l'on considère souvent F. Taylor comme le père du management scientifique. Ce qu'on appelle le taylorisme est bien connu de nos jours comme une vision mécanique de l'entreprise et une segmentation rationnelle du travail¹⁴. Certes, cette vision purement mécanique fait l'objet de nombreuses

¹¹ FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 40th anniversary Edition, 2002, p. 133.

¹² BARNARD C. I., *op. cit.*, p. 77.

¹³ *Ibid.*, p. 84.

¹⁴ Gareth Morgan présente les cinq principes du taylorisme comme suit : concentration de l'organisation du travail dans les mains des managers ; utilisation de méthodes scientifiques pour

critiques aujourd'hui. On comprend bien que l'on ne peut pas réduire les personnes qui composent les organisations à être de purs exécutants. Comme le souligne Morgan :

(This) mechanical imagery tends to underplay the human aspects of organization and to overlook the fact that the tasks facing organizations are often much more complex, uncertain, and difficult than those that can be performed by most machines¹⁵.

Néanmoins bien que l'on dénonce clairement les apories de la métaphore mécanique, il n'en est pas de même de l'impulsion scientifique et cartésienne donnée par le taylorisme. En effet, Morgan conteste la pauvreté de la métaphore mécanique, mais il ne remet pas en question l'effort de rationalisation pour comprendre et décomposer le fonctionnement de l'organisation. Il est intéressant de recenser quelques métaphores qu'il développe pour comprendre les organisations : les organismes naturels, le cerveau, les cultures, les systèmes politiques. D'une certaine manière on peut dire que deux aspects promus par Taylor continuent de dominer les sciences managériales. D'une part, il y a l'aspect de la rationalité des organisations, c'est-à-dire la capacité de les penser et de les construire en fonction de la finalité qu'elles poursuivent. Cet aspect peut résister à l'introduction de valeurs religieuses qui seraient perçues comme non rationnelles, c'est-à-dire relevant d'un dogmatisme qui ne serait pas le résultat d'un « construit » de l'organisation. D'autre part, il y a ce qu'on pourrait désigner comme la dimension systémique du management, c'est-à-dire sa propension à concevoir les organisations comme des systèmes distinguant ce qui leur est interne et propre de ce qui est externe et étranger. Le caractère abstrait du spirituel, qui introduirait quelque chose d'étranger et de flou dans le système, vient heurter cette logique.

Ce court plongeon aux racines des sciences managériales nous permet certes de mieux comprendre la légitimité des arguments rappelant la spécificité des organisations et la tendance à vouloir fermer partiellement ces systèmes sur eux-mêmes, hors du religieux et du spirituel, pour mieux en préserver la spécificité.

déterminer la manière la plus efficiente de partager le travail ; la sélection des personnes, leur formation selon les finalités poursuivies, l'évaluation continue de la production. Voir MORGAN G., *Images of Organization*, Londres, Sage Publications, 2^e éd., 1997, p. 23.

¹⁵ *Ibid.*, p. 27.

La relativisation de ces principes managériaux

Si la rationalité et la systématisme continuent d'avoir une prégnance très forte sur le développement des sciences managériales, on aurait tort de ne pas s'arrêter sur quelques brèches observables dans ces raisonnements. Le monde des affaires comme nous l'avons dit, n'est pas en dehors du monde et les sciences managériales n'échappent pas aux transformations philosophiques, dites postmodernes, où l'unicité et la téléologie de la pensée sont mises en doute. Les systèmes ne se pensent plus sans la prise en compte de leurs failles et donc la finalité des organisations se conçoit de plus en plus difficilement à partir d'une logique d'exclusivité.

C'est dans ces brèches, selon nous, que s'insèrent, se développent et s'expliquent les problématiques soulevées précédemment. Nous distinguons trois dimensions importantes : le renversement apporté par la théorie des parties prenantes, les limites du raisonnement métaphorique, l'équilibre fragile entre l'organisation et l'individu.

Dans son livre *Strategic Management*, E. Freeman contribue à la désormais célèbre théorie des parties prenantes. Cette dernière n'opère rien de moins qu'un changement paradigmatique dans la manière de considérer le rapport de l'organisation à son environnement. Là où Milton Friedman considérait comme externe à l'organisation ce qui est autre que les actionnaires, les employés, les fournisseurs et les clients, Freeman l'ouvre à tout ce qui la détermine et tout ce qu'elle affecte de différentes façons. Il renverse complètement la logique de l'organisation posant la question en ces termes :

What we need is a theory or a set of concepts which can turn external change into internal change, thereby reducing uncertainty and discomfort. Such an intellectual and conceptual move serves as legitimizing force so that such changes can be positively managed¹⁶.

C'est ce que fait la théorie des parties prenantes. La préoccupation de Freeman dans cette transformation est éthique. Il entend comprendre la responsabilité sociale de l'organisation dans une perspective sociale beaucoup plus globale et plus intégrée. Cela change, entre autres, la manière de voir la problématique de l'introduction des valeurs religieuses. Dans la perspective des parties prenantes, celle-ci n'est plus considérée comme externe à l'organisation, mais peut être vue comme constitutive de la culture dans laquelle elle baigne. En d'autres mots, on part du postulat que la vision du monde ou les valeurs religieuses d'une organisation et de ses dirigeants

¹⁶ FREEMAN E., *op. cit.* p. 13. Voir aussi Exhibit 1.3., p. 12.

ne peuvent être ignorées ; la connaissance de leurs déterminations, si elles ne peuvent pas être surmontées, est nécessaire à la prise de décision éthique.

Les travaux sur les métaphores dans les organisations vont dans une orientation similaire, c'est-à-dire qu'on développe des images organisationnelles plus complexes, plus ouvertes au monde ambiant. Par exemple, la métaphore de l'organisation comme culture de Morgan, en permettant de voir les déterminations culturelles d'une organisation, rend certainement visibles et compréhensibles certaines valeurs religieuses transportées par cette culture.

Dans une autre perspective, ces travaux nous sensibilisent sur les limites de la pensée métaphorique dans les sciences managériales, nuancant ainsi les impulsions du taylorisme. La métaphore est davantage un outil explicatif qu'une définition de l'organisation. Comme l'explique Morgan, une métaphore sur une organisation permet de voir des choses que l'on ne verrait pas autrement, crée des « insights » parfois enivrants. Mais il faut être conscient qu'au moment où la métaphore « fait voir », elle crée aussi des distorsions comme c'était le cas de la métaphore mécanique de Taylor : « In creating ways of seeing they tend to create ways of not seeing¹⁷ ». Il ressort de cette analyse que la considération des questions religieuses et spirituelles dans les organisations peut en être une de point de vue, de métaphore. Par exemple, Morgan développe la métaphore de l'organisation comme prison psychique, laquelle, à notre avis, permet de comprendre la question spirituelle ou s'ouvre à des dimensions invisibles aux premiers regards¹⁸.

Notre dernier point, la fragilisation de l'équilibre entre l'individu et l'organisation procure, selon nous, un autre éclairage de fond sur le fondement des questions spirituelles et religieuses. Il est intéressant de noter que Barnard, dans son traité sur les organisations, reconnaissait formellement une sorte d'inadéquation entre l'individu et l'organisation. Tel qu'il l'affirme :

The connection of any member with an organization is necessarily intermittent, and there is frequent substitution of persons. Again it is almost impossible to discover a person who does not belong taking into account the intermittent character of his participation at the same time to many organizations¹⁹.

C'est dans le contrat que Barnard semblait voir le siège de l'équilibre : l'individu offrant son travail pour une contrepartie qu'il juge satisfaisante. Nous inspirant des travaux de Max Weber, on pourrait certainement voir aussi dans l'éthique du travail un second facteur de stabilisation. À savoir

¹⁷ MORGAN G., *op. cit.*, p. 348.

¹⁸ Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

¹⁹ BARNARD C., *op. cit.*, p. 71.

que le devoir d'accomplissement spirituel en ce monde peut consolider une certaine abnégation de l'individu dans l'organisation²⁰.

Dans notre monde globalisé, plusieurs facteurs viennent altérer ce contrat et expliquer de nombreuses problématiques actuelles²¹. Mais si on revient au texte de Barnard, on peut remarquer que celui-ci identifiait déjà en 1938 des facteurs de fragilisation. Un premier élément est ce que l'auteur désigne comme la volonté d'engagement de l'individu ; cette volonté serait une pierre angulaire du contrat. L'individu n'étant pas une machine, on ne peut en aucun temps présumer de la constance de cette volonté qui peut connaître des inconforts et des fluctuations, mais surtout qui n'est pas exclusive, la vie de l'individu étant partagée entre plusieurs organisations. En effet, comme le dit Barnard : « It is frequently assumed in reasoning about organizations that common purpose and individual motive are and should be identical. With the exception noted below, this is never the case; and under modern conditions it rarely even appears to be the case²² ». Un second facteur de fragilisation du rapport repose sur le caractère abstrait ou non des finalités des organisations. Il est admis que plus la finalité est concrète plus elle devrait favoriser la stabilité de la relation contractuelle, et donc qu'une organisation avec des finalités abstraites serait plus fragile. Barnard parle dans ce sens de la « croyabilité » des finalités²³. Néanmoins, l'auteur amène une nuance de taille pour notre propos, indiquant que les organisations religieuses et militaires font souvent figure d'exceptions selon que les individus sont prêts à assumer une limitation de leur liberté pour se conformer aux finalités de ces dernières qu'ils se sont appropriées. Enfin, un dernier aspect qui est concomitant à ces deux premiers est celui de la communication. Les communications sont une dimension centrale des organisations et sont prédominantes dans plusieurs problèmes connus par ces dernières. Encore une fois, Barnard fait intervenir la notion d'abstraction :

The continuance of an organization depends upon its ability to carry out its purpose. [...] This is quite obvious in ordinary cases of purpose to accomplish a physical objective such as building a bridge. When the objective is non physical, as it is the case with religious and social organizations, it is not so obvious²⁴.

²⁰ On peut lire que : « La valorisation religieuse du travail du métier temporel, exercé sans relâche et de façon permanente et systématique, et tenue pour le moyen suprême de l'ascèse et pour la confirmation la plus certaine et la plus visible de l'élection d'un homme et de l'authenticité de sa foi, fut nécessairement le ferment le plus puissant de l'expansion et de la conception de la vie que nous avons désigné comme l'esprit du capitalisme. » Voir WEBER M., *op. cit.*, p. 176-177.

²¹ Voir OFFE CL., HEINZE R. G., *Beyond Employment*, Cambridge, Polity Press, 1992, 251 p.

²² BARNARD C., *op. cit.*, p. 88-89.

²³ Voir, *Ibid.*, p. 87.

²⁴ *Ibid.*, p. 91.

Cette observation nous plonge en plein questionnement herméneutique, à savoir la complexité et les conséquences éventuelles des conflits d'interprétation.

Ces divers aspects relevés par Barnard illustrent bien, d'une part, la perméabilité des alliances organisationnelles dans la vie d'un individu. D'autre part, ils mettent en scène le recours à des éléments au cœur du religieux et du spirituel : la volonté, la « croyabilité » et la dimension interprétative inhérente à toute communication.

Établissement du problème

Cette brève incursion aux racines épistémologiques des principes managériaux nous permet, semble-t-il, de réfléchir différemment à la problématique. Il ne s'agit plus seulement de s'arrêter sur l'efficacité des pratiques spirituelles sur la santé organisationnelle ou de rechercher des éléments de gestion du pluralisme religieux et culturel. Plus profondément, il apparaît que ces questions peuvent être considérées comme internes à la corrélation entre d'une part le rapport entre l'individu et l'organisation, d'autre part, la représentation de l'organisation et enfin la posture éthique conséquente. En d'autres mots, la manière dont on interprète et résout les problématiques religieuses et spirituelles peut être révélatrice de postures épistémologiques.

Nous tirons de notre analyse deux figures hypothétiques de la corrélation observée. La première figure, issue de la vision managériale classique, est celle de l'organisation comprise en fonction de son caractère spécifique, *sui generis*. Cette organisation serait un système entièrement ordonné à sa finalité et, par conséquent, partiellement fermé à ce qui lui est extérieur. L'individu serait considéré uniquement à travers le prisme de son engagement pour cette finalité. Ses autres allégeances organisationnelles et ce qui lui est plus personnel, comme sa religion, seraient considérés comme devant s'exclure de son engagement pour l'organisation. Enfin, le devoir éthique qui en découle se concevrait dans un service critique de la finalité de l'organisation ; c'est-à-dire qu'il n'est pas une critique de cette finalité, mais un regard critique sur son exécution. Les mots de Friedman cités précédemment l'exprimaient clairement : la responsabilité de l'organisation se limite à respecter les règles du jeu, être engagée dans une concurrence ouverte et libre, exempte de fraude. De ce point de vue, il y aurait clairement lieu de parler de ce qu'on désigne comme une « *Zweckrationalitaet* », c'est-à-dire une raison utilitariste tout entière construite en fonction des finalités.

La seconde figure hypothétique, émergeant de remise en question actuelle des principes managériaux, comprend l'organisation comme un microcosme

social, c'est-à-dire que bien qu'on lui reconnaisse des traits propres, elle serait une organisation sociale en osmose continue avec son environnement. Dans cette perspective d'un système ouvert, la finalité et la responsabilité de l'organisation sont interprétées en lien direct avec l'environnement qui les précède et l'excède. Si bien que la frontière entre ce qui est externe et interne aurait tendance à s'amenuiser. Dans son rapport à l'organisation, l'individu aurait tendance à faire valoir et chercher l'intégration de ses autres allégeances organisationnelles et valeurs personnelles. Elles sont perçues dans leur irréductibilité et leurs potentialités positives. Enfin, le devoir éthique semblerait davantage se comprendre sous la forme d'un impératif global, au sens où les décisions organisationnelles ne peuvent se prendre sans la considération des intérêts de l'environnement ambiant et sans la considération de l'individu dans son intégralité et sa dignité.

Quel rapport possible entre la dimension spirituelle-religieuse, l'engagement de l'individu et ce qu'on appelle un système ouvert ? Quelle représentation, quelle métaphore de l'organisation nous permet de la concevoir comme un système et d'en comprendre la signification, notamment en lien avec la dimension spirituelle-religieuse ? Enfin, quelle lumière supplémentaire cette analyse apportera à nos figures hypothétiques ?

Ces trois questionnements structurent les trois parties suivantes. Nous allons d'abord analyser le concept de spirituel et de religieux. Par la suite, nous allons nous arrêter à la métaphore de la prison psychique développée par Morgan. Enfin, nous allons faire un retour sur notre figure hypothétique de départ à l'aide de ces analyses.

Conception du spirituel et du religieux

Les représentations du religieux et du spirituel tels qu'on les retrouve dans les travaux en sciences managériales recoupent les catégories populaires généralement acceptées et partagées par d'autres disciplines. Nous pensons ici, d'une part, à la distinction entre le caractère fonctionnaliste et ontologique²⁵ du religieux et du spirituel et, d'autre part, à la distinction voyant le religieux comme normatif alors que le spirituel serait a-normatif.

Le caractère ontologique du religieux et du spirituel est la compréhension de ces derniers comme renvoyant à une anthropologie théologique qui définit l'être humain dans ce qu'il a de plus profond. Dans la perspective religieuse, cela s'appuie sur une ou des révélations dans l'histoire et qui

²⁵ On entend ici le concept d'ontologie dans son sens heideggérien d'être-là.

donnent forme à des traditions dans lesquelles s'engagent les individus. Du côté spirituel, plus immanentiste, on parlera d'un soi supérieur, plus englobant, et qui est atteint par une ascèse intérieure de détachement des liens de ce monde.

Les organisations sont normalement peu enclines à tenir compte de ce caractère ontologique du religieux, car il met généralement en scène pour l'individu la priorité de son allégeance religieuse sur toutes autres allégeances. Cela atteint, comme nous l'avons exposé précédemment, la neutralité des organisations et de leurs décideurs. Dans le cas du caractère ontologique du spirituel, il serait jugé moins compromettant selon qu'il est considéré comme non dogmatique et non théiste *a priori*. Par exemple, une pratique méditative qui viserait la recherche du soi authentique apparaîtrait comme moins préjudiciable à la neutralité de l'organisation, ce qui ne serait pas le cas d'une prière chrétienne.

Le caractère fonctionnaliste du religieux et du spirituel est la considération de ces derniers uniquement du point de vue de leur rôle dans la société ou l'organisation. Nous avons évoqué précédemment cette dimension fonctionnaliste du spirituel, parlant de l'introduction, par exemple, de pratiques méditatives ou d'exercices yogiques dans les organisations. Ces pratiques sont considérées comme contribuant à la détente, au respect, à l'ouverture et au dialogue. De ce point de vue, elles serviraient les finalités organisationnelles. Le caractère fonctionnaliste du religieux est aussi envisageable au sein des organisations, quoiqu'il ait une réception plus limitée, à savoir sa capacité à se permuter en humanisme. Pour illustrer ce caractère fonctionnaliste, P. Gisel recourt aux catégories développées par Marcel Gauchet²⁶ qui fait du christianisme « la religion de la sortie de la religion ». L'idée est la suivante : la logique incarnatoire du christianisme, où le divin transcendant se fait homme, fixerait la finalité divine dans le « devenir homme ». Dans cette perspective, le devoir humain ne serait plus la recherche de la communion avec Dieu, mais celle de son devenir moral en relation avec ses semblables. C'est ainsi que Gauchet en arrive à considérer les communautés religieuses principalement comme des communautés morales²⁷. Leur rôle

²⁶ On pense notamment à deux livres : *Le désenchantement du monde* et *La religion dans la démocratie*.

²⁷ Gisel l'exprimera ainsi : Quant à la place [que Gauchet] voit être impartie à la religion, si elle suppose une fin en principe heureuse du théologico-politique (en ce sens, « une sortie de la religion »), elle est, dans *La religion dans la démocratie*, celle d'une fonction compensatoire (consolatrice ?), peu structurante en terme de subjectivation, comme d'ailleurs en termes de réalités sociales, laissées à la neutralisation, et du coup en proie aux seuls fonctionnalismes et technocraties. Voir GISEL P., « D'un débat socialement et politiquement symptomatique », in P. GISEL,

social est d'être porteuses de valeurs humaines ancrées dans l'histoire et c'est à ce titre qu'elles peuvent contribuer au dialogue sur le vivre-ensemble. Appliqué à l'organisation, cela signifie que les valeurs religieuses y sont recevables, mais uniquement selon qu'elles recoupent des valeurs acceptables par tous, comme l'honnêteté, le respect des autres, la compassion, etc.²⁸

Le second niveau de distinction, le normatif *versus* l'a-normatif, est en continuité partielle avec ce qui précède. On considère que le religieux serait normatif et prescriptif parce qu'il établit des vérités à croire, fixe des obligations morales, prescrit l'exécution de rituels. Ainsi l'individu adhérant à une religion vivrait sa foi en se conformant à ces prescriptions et c'est précisément là qu'éclatent aujourd'hui le plus grand nombre de conflits entre ce premier et l'organisation.

Du côté du spirituel, on le considérerait comme non normatif parce qu'il se présente comme une réalité aux contours flous qualifiée souvent de nébuleuse²⁹. Il ne proposerait pas *a priori* de contenus dogmatiques, voire de perspectives théistes. Ce qui y est prioritaire pour l'individu est l'expérience intérieure faite et en quoi elle « fait sens » pour lui. Cette absence de prescriptions objectives et cette priorité expérientielle du sujet rendraient le spirituel plus recevable pour l'organisation. Par exemple, des séances de yoga postural³⁰ pourraient être considérées comme équivalentes à n'importe quels autres entraînements sportifs. Une limitation possible de sa réception survient seulement lorsqu'il remet en cause le cartésianisme managérial, c'est-à-dire lorsqu'on cherche dans des expériences spirituelles le siège de décisions organisationnelles.

Mise en cause de ces distinctions

Cette présentation succincte des distinctions entre le religieux et le spirituel permet sans doute de mieux catégoriser ce qui s'observe en organisation et dans la littérature en management. Toutefois, ces distinctions nous paraissent

I. ULLERN (dir.), *Le Déni de l'excès. Homogénéisation sociale et oubli des personnes*, Paris, Hermann, 2011, p. 175.

²⁸ Les distinctions de Greenewalte peuvent aussi constituer une autre version. Ce dernier étend le droit de recourir à des arguments religieux selon la fonction sociale de la personne. Un CEO qui joue un rôle quasi public n'aurait pas le droit, mais un employé le pourrait. Voir FORT T., *op. cit.*, p. 459-460.

²⁹ Voir HANEGRAAF W. J., « New Age Spiritualities as Secular Religion: a Historian's Perspective », *Social Compass*, vol. 46, n° 3, 1999, p. 145-160.

³⁰ On pense ici au courant initié par le maître indien Iyengar.

à plusieurs égards être une simplification. On ne peut approfondir la figure hypothétique retenue sans les nuancer.

Si l'on prend notre première distinction entre ontologie et fonctionnalisme, il n'est pas certain qu'un peut exclure l'autre. En effet, bien que les organisations s'accommodent d'un fonctionnalisme religieux où la religion est devenue un humanisme, cette dernière ne se laisse jamais réduire à être uniquement une communauté morale. La logique incarnatoire, telle que présentée précédemment, ne retient que le mouvement descendant et oublie qu'être religieux implique aussi le mouvement ascendant. Comme le dit Pierre Gisel :

Quand l'un des pôles est touché – en l'occurrence, celui de la transcendance –, cela ne peut pas ne pas affecter l'autre, ici celui dit de l'incarnation ; et du coup notre être dans le monde, le social, le rapport à soi et à l'altérité³¹.

Exprimé différemment, être religieux c'est aussi faire l'expérience du transcendant, du Tout Autre et c'est de cette expérience d'altérité que surgit une rupture, un regard prophétique en ce monde. Ce regard embrasse l'humanisme, mais le dépasse aussi.

On peut en dire autant du spirituel, à savoir qu'on ne peut le réduire à un pur fonctionnalisme. Ce spirituel, de profonde influence asiatique et qui est si diffus et reçu en Occident, ne vient comme une pratique nue. Ce spirituel charrie subtilement avec lui une anthropologie orientale, ayurvédique par exemple, qui modifie le rapport de l'individu à son corps, à son environnement immédiat le plaçant dans une vision holiste. On ne saurait minimiser l'impact de cette vision sur le rapport entre l'individu et l'organisation, de même que sur son éthique du travail.

La seconde distinction est tout aussi contestable. Il nous paraît difficile de défendre la position qu'un individu qui adhère sincèrement à une tradition religieuse interprète uniquement sa vie de foi dans la perspective de l'exécution de prescriptions. Être religieux implique également de l'intériorisation, de l'expérience subjective. En fait, si on veut maintenir la distinction faisant du religieux quelque chose de normatif et objectif, puis du spirituel une réalité subjective et expérientielle, il faut alors accepter de considérer la personne adhérant à une religion comme pouvant aussi être spirituelle.

Si on s'attarde maintenant à la qualification du spirituel comme a-normatif, il nous semble que cela soit un jugement sans fondement. Tous les regards sont tournés vers la centralité de l'individu dans sa vie spirituelle. Néanmoins, cela nous empêche peut-être de voir que les pratiques spirituelles sont

³¹ GISEL P., *op. cit.*, p. 174.

parfois très codifiées et ritualisées, qu'elles peuvent impliquer des prescriptions alimentaires et morales, qu'elles se réfléchissent dans une cosmologie tenue pour vraie. Bref, le spirituel peut revêtir progressivement les appareils du religieux.

Si notre raisonnement est juste, il en résulte que les organisations ne pourraient limiter le religieux et le spirituel à leur caractère fonctionnaliste. Par exemple, si on accepte une valeur religieuse comme le respect, il faut accepter que l'individu l'interprétera nécessairement à partir de ses référents traditionnels³². De plus, les organisations ne disposeraient plus d'arguments solides pour privilégier le spirituel plutôt que le religieux. Par exemple, on ne peut présumer que l'introduction d'une pratique méditative ne sera pas interprétée par certains membres de l'organisation comme une pratique contraire à leur religion ou qu'elle ne s'apparentera pas à une pratique religieuse. Le problème reste donc entier.

Objectivation et subjectivation

Les nuances que nous venons d'apporter nous permettent de voir que les distinctions entre le religieux et le spirituel ne sont pas aussi claires et franches qu'on le prétend parfois. Elles viennent complexifier considérablement la compréhension des corrélations des deux figures hypothétiques présentées. D'un côté, on ne peut pas se limiter à l'interprétation causale selon laquelle un système fermé, dans les limites de sa neutralité, peut tolérer ou éventuellement intégrer le caractère fonctionnaliste du religieux ou du spirituel. De l'autre côté, on ne saurait affirmer qu'un système ouvert est connaturel à une vision spirituelle holiste et qu'il accepte l'irréductibilité d'une allégeance religieuse.

L'analyse précédente laisse entrevoir un niveau d'analyse plus profond avec les catégories d'objectivation et de subjectivation qui ressortent. En effet, on peut observer une apparente réciprocité entre le principe de fermeture d'un système et la dynamique d'objectivation des individus. En d'autres mots, le système fermé ou l'organisation construite en fonction de ses finalités aurait tendance à reconnaître le fait religieux ou spirituel uniquement en tant que réalité objective : l'adhésion à une doctrine et à une vision anthropologique, l'exécution d'une prescription morale, l'accomplissement d'un rituel ou d'une pratique méditative. C'est cette reconnaissance

³² Nous avons ici en tête la notion de John Rawls sur ce qu'il désigne comme des *overlapping consensus*. Cette idée implique de concevoir chez le même individu différentes allégeances concurrentes.

qui dicte son positionnement. D'un autre côté, on peut discerner une réciprocité apparente entre le principe d'ouverture d'un système et une dynamique de subjectivation de l'individu. L'organisation ouverte se considérant comme un microcosme social serait plus encline à reconnaître la dynamique par laquelle l'individu priorise l'expérience vécue et recherche un sens plus global.

Où une telle observation nous conduit-elle ? À notre avis, nous sommes amenés à considérer davantage des manières de penser et d'être au monde derrière la représentation de l'organisation et derrière le religieux ou le spirituel.

Ce niveau de corrélation recoupe directement, nous semble-t-il, les conclusions développées par Gordon Allport dans les années 1945 à 1970³³. Allport, que plusieurs considèrent comme le père de la psychologie sociale, a conduit d'importantes recherches qualitatives et quantitatives sur la nature des préjugés raciaux et religieux³⁴. L'auteur explorait la thèse selon laquelle les personnes religieuses étaient plus susceptibles d'avoir des préjugés raciaux que les personnes libérales et non religieuses. Néanmoins ses recherches ont démontré un élément paradoxal, qu'il exprime en ces mots : « There is something about religion that makes for prejudice, and something about it that unmakes prejudice, It is this paradoxical situation that I wish here to explore³⁵. » Cette observation mettait en doute la thèse admise et a mené l'auteur à une nouvelle interprétation de la corrélation.

Ce n'est certes pas lieu pour exposer en détail la pensée allportienne qui, par ailleurs, a affiné ses conclusions au fil des ans. Néanmoins, nous pouvons isoler quelques composantes de son analyse et ainsi développer un peu plus notre compréhension de la corrélation.

La première observation qu'Allport tire de son observation est que le siège de l'ouverture ou de la fermeture à l'autre, ou autrement dit la prédisposition aux préjugés ne serait pas à chercher dans la religion elle-même. Le pratiquant moyen, remarque-t-il, a une connaissance sommaire des principes

³³ Allport fait toujours l'objet d'une réception assez forte en psychologie sociale et ses conclusions ne sont pas remises en question sur le fond. Voir par exemple, BATSON C. D. *et al.*, *Religion and the Individual. A Social-Psychological Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 1993, 427 p.

³⁴ Voir notamment : ALLPORT G. W., *The Nature of Prejudice*, New York, Doubleday Anchor Books, 1958, 496 p.

³⁵ ID., « The Religious Context of Prejudice », *Journal for the Scientific Study of Religion*, 1966, p. 447. En 1951, Allport avançait déjà cet argument sous une autre forme : « The principal error of the prophets of disaster is their assumption that no longer do religious sentiments generate high and consistent standards of action. This assumption is unproved. » Voir ID., *The Individual and his Religion. A Psychological Interpretation*, Londres, Constable Publisher, 1951, p. 75.

théologiques supportant l'inclusion ou l'exclusion, on ne saurait donc trouver une explication dans la religion en elle-même. Il propose de regarder plutôt du côté des influences socioculturelles³⁶ et psychosociales.

Dans cette perspective, il identifie une première explication à l'aide des concepts de maturité et d'immaturité de la personne. La maturité serait reconnaissable à l'aide de trois composantes : 1) l'élargissement des intérêts, ce qu'il désigne comme le « *expanding self* » ; 2) la capacité de détachement et de compréhension objective, le « *self-objectivation* » ; enfin la voie de l'intégration, le « *self-unification* »³⁷. On voit bien ici que les composantes de la maturité correspondent à une dynamique d'ouverture et de dépassement du préjugé. Allport applique ce concept tant aux personnes religieuses qu'aux personnes non religieuses menées par une philosophie de vie.

Dans des travaux plus tardifs, Allport va opposer ce qu'il appelle une préoccupation plus communale à une autre dite associative. Ses enquêtes lui permettent de relever qu'il y a des personnes qui adhèrent à une religion et qui recourent au préjugé en raison de leur prédisposition psychologique. Pour les personnes tourmentées par le doute et l'insécurité, l'adhésion à une communauté religieuse leur procurera un sentiment de sécurité et l'emploi de préjugés soutiendra leur besoin d'estime personnelle³⁸. C'est ce qu'il appelle le type communal, dans ce cas ce sont les signes extérieurs d'appartenance qui priment. Selon la seconde préoccupation qualifiée d'associative, la personne serait davantage motivée par l'expérience intérieure de relation au divin qu'elle expérimente dans son adhésion religieuse. Les données compilées par Allport corroboreraient le fait que ces personnes sont moins propices à être déterminées par des préjugés religieux ou raciaux.

Sur la base de ces observations, Allport en arrive à développer deux groupes de catégories que l'on retrouvera de manière transversale dans son œuvre. D'une part, il oppose la personnalité biaisée à la personnalité tolérante et, d'autre part il place en confrontation la valeur extrinsèque à la valeur intrinsèque.

Dans son livre *The Nature of Prejudice*, qui rend compte en détail de son enquête sur le préjugé, Allport conclut en circonscrivant deux types de personnalités. La personnalité biaisée (*prejudiced personality*) se révèle comme préférant une logique binaire, elle préfère une réalité aux contours précis et a peu de tolérance pour l'ambiguïté : « Prejudiced people demand clear-cut structure in their world, even if it is a narrow and inadequate

³⁶ Voir ID., « The Religious Context of Prejudice » *op. cit.*, p. 450.

³⁷ Voir ID., « *The Individual [...] op. cit.*, p. 59-60.

³⁸ Voir ID., « The Religious Context of Prejudice » *op. cit.*, p. 451.

structure. Where there is no order, they impose it³⁹. » Cette personnalité serait davantage dans une perspective d'extériorisation, selon laquelle ce qui arrive a toujours une cause extérieure qui se donne à voir. Elle a une prédisposition préférentielle pour les institutions et pour ce qui est ordonné et réglementé. À l'inverse la personnalité tolérante est plus encline à chercher l'explication à ce qui arrive en elle-même et dans des facteurs plus cachés. Elle ferait preuve d'une plus grande flexibilité mentale et aurait tendance à rejeter une logique binaire : « They can tolerate ambiguity and there is no insistent demand for definiteness and structuredness. They feel it safe to "I don't know", and to wait until time brings the needed evidence⁴⁰. » La personnalité tolérante a moins d'intérêt pour les distinctions de groupe : une personne est une personne. Le rôle d'une éducation libérale serait une variable importante de cette personnalité. Allport précise bien dans son livre que cette propension pour le préjugé ou la tolérance ne s'explique pas par l'intelligence de la personne.

Les secondes catégories évoquées sont vraisemblablement les plus inclusives de son œuvre. Allport oppose la valeur extrinsèque à la valeur intrinsèque⁴¹. Le croyant mené par une valeur extrinsèque a plus un rapport utilitariste à sa communauté de foi. Il peut avoir une pratique religieuse, mais cela ne signifie pas qu'il intègre cette religion dans sa vie. La finalité est d'avoir un groupe d'appartenance qui procure sécurité et encadrement social. En contraste la forme intrinsèque du sentiment religieux voit la foi comme une valeur suprême en soi : « It is oriented toward a unification of being, takes seriously the commandment of brotherhood, and strives to transcend all self centered needs. [...] Religion is no longer limited to single segment of self-interest⁴². »

En bref, Allport définit chacune des postures comme suit.

The argument holds that a person with an extrinsic religious orientation is using his religious views to provide security, comfort, status, or social support for himself – religion is not a value in its own right, it serves other needs, and it is a purely utilitarian formation. Now prejudice too is a useful formation: it too provides security, comfort, status, and social support. A life that is dependent on the support of extrinsic religion is likely to be dependent on the support of the prejudice, hence our positives correlations between extrinsic orientation and intolerance⁴³.

³⁹ ID., *The Nature of [...] op. cit.*, p. 378.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 400.

⁴¹ Allport s'inspire de travaux de Joseph Fitcher sur les distinctions entre paroissiens catholiques.

⁴² ALLPORT G. W., « The Religious Context of Prejudice » *op. cit.*, p. 455.

⁴³ ALLPORT G. W., ROSS J. M., « Personal Religious Orientation and Prejudice », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 5, n° 4, 1967, p. 441.

Et le rapport intrinsèque est présenté comme :

In internalizing the total creed of his religion the individual necessarily internalizes its values of humility, compassion and love of the neighbor. In such a life (where religion is an intrinsic and dominant value) there is no place for rejection, contempt, or condescension toward one's fellow man. Such is our explanation for the relationship between extrinsic religion and prejudice, and between intrinsic religion and tolerance⁴⁴.

Ce bref survol de la pensée de Allport est très éclairant pour comprendre la distinction qu'on fait entre un religieux plus normative et un spirituel a-normatif. Dans le langage allportien, ce sont plutôt deux manières de vivre la religion deux manières d'être religieux : étant extrinsèque et porté vers l'objectivation-extériorisation ou bien étant intrinsèque et porté vers l'intériorisation. À un second niveau, la lecture allportienne nous permet aussi de mieux comprendre les réciprocités apparentes entre, d'une part, la dynamique de fermeture d'une organisation et un religieux objectivé ou, d'autre part, entre un système ouvert et un religieux subjectivé. La correspondance ne se fait pas à l'échelle des contenus de l'un et l'autre, mais à celle de la posture ou de la personnalité psychologique fondamentale. On a soit une prédisposition plus forte pour l'extériorisation qui se traduit par une propension à exclure ce qui ne fait pas partie du système. Soit on a une prédisposition dominante pour l'intériorisation ce qui se traduit par une plus grande tolérance à ce qui est autre⁴⁵.

Mêmeté-ipséité et altérité

Outre les dynamiques de subjectivation et d'objectivation, l'analyse critique du spirituel et du religieux met en scène une seconde nuance importante pour la question qui nous occupe. En filigrane de l'analyse, on voit poindre les dynamiques de la mêmeté-ipséité et de l'altérité. Comme pour le point précédent, ces dynamiques ont tendance à supplanter les distinctions admises entre le religieux et le spirituel. En d'autres mots, la distinction entre le même et l'autre ne correspondrait pas respectivement à la distinction entre le religieux et le spirituel, mais traverserait ces deux derniers.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 441.

⁴⁵ Dans son livre *Becoming*, Allport qualifie ces deux personnalités comme étant respectivement lockéenne et liebnitzienne. La première est constructiviste considérant la personne comme une *tabula rasa* : « it is not the organism itself but what happens to the organism from the outside that is important » (p. 9). La personnalité liebnitzienne voit la personne comme une source d'action. Voir ALLPORT G. W., *Becoming. Basic Considerations for a Psychology of Personality*, New Haven, Yale University Press, 1955.

Pour illustrer cela, il convient de revenir sur la lecture gauchettienne et sa critique. La logique incarnatoire défendue par Gauchet est une logique du même réduisant tous les êtres humains à ne chercher que ce qui est semblable. Dans un État démocratique neutre, la recevabilité d'une position religieuse dans la rationalité publique tient à sa capacité à s'humaniser et à pouvoir être appropriée par les autres. C'est donc dans la mesure où cette idée est la « même » qu'une autre qu'elle peut être recevable. Or, si cette réduction du religieux est un trait de la modernité « éclairée », Gisel reconnaît également que le religieux lui-même peut avoir tendance à se déployer dans un logique du même, se concevant d'abord comme une communauté d'appartenance, circonscrite par les mêmes anthropologie et cosmologie, les mêmes doctrines et pratiques.

Une tradition religieuse historique est toujours menacée de s'idéologiser ; de s'en tenir à ses biens propres, ses dispositifs rituels, symboliques et doctrinaux ; de les sanctionner dans leur spécificité et de se replier sur eux, en oubliant qu'ils en appellent à transcendance⁴⁶.

La logique de l'autre ou la dynamique de l'altérité est ce qui est mis en scène par le mouvement transcendant. Le rapport au Tout Autre serait une expérience ou une figure de la reconnaissance de l'irréductibilité de l'autre. La perte de ce mouvement, soutient Gisel, a des conséquences sociales, car elle affecte la manière d'être au monde, mais elle a aussi des conséquences religieuses, réduisant la religion à n'être plus qu'une moralité culturellement située.

Qu'est-ce qu'il en est de cette logique du même et de cette logique de l'autre ? Il convient de s'arrêter brièvement sur ces concepts.

On pourrait décrire la logique du même comme un processus par lequel un individu tend à réduire la différence que représente un autre en en faisant un « semblable à soi ». Martin Buber illustre ce processus à l'aide des concepts de Je-Tu et de Je-Cela. Dans le binôme Je-Tu, l'autre se présente à moi comme un « autre, un Tu. Dire Tu c'est n'avoir aucune chose pour objet. [...] Celui qui dit Tu n'a aucune chose, il n'a rien. Mais il est dans la relation⁴⁷. » Néanmoins, la tendance humaine, pense Buber, consiste à réduire l'autre à un autre moi, à une représentation culturelle, à quelque chose de semblable. Ce faisant on entre dans ce que le philosophe appelle un Je-Cela.

Voici la haute mélancolie de notre destinée : dans le monde où nous vivons, le Tu devient inmanquablement un Cela. Si exclusive qu'ait été sa présence dans la relation immédiate, dès qu'il a épuisé son action ou que cette action a été

⁴⁶ GISEL P., « Un penser de l'excès », in P. GISEL et I. ULLERN (dir.), *op. cit.*, p. 96.

⁴⁷ BUBER M., *La vie en dialogue*, Paris, Aubier, 1938, p. 8.

contaminée par des moyens, il devient un objet parmi les objets, l'objet principal peut-être, mais un objet quand même, soumis à la norme et à la limitation⁴⁸.

La logique est ainsi une logique où ce qui est autre est objectivé dans le but d'en évacuer l'altérité.

Dans « Soi-même comme un autre », Ricœur vient apporter une nuance importante à cette logique. Il relève le fait qu'en latin on trouve deux mots pour dire « même » : *idem* et *ipse*. Dans la lecture ricœurienne, *idem* renvoie aux choses, selon qu'on peut dire que deux choses sont identiques. *Ipse* correspond aux personnes pour lesquelles l'identité consiste à être semblable. « Concevoir l'être humain comme un simple échantillon de l'espèce⁴⁹ », c'est être dans une logique de *l'idem*, de la mêmeté. Néanmoins, selon Ricœur, pour qu'il y ait un monde, il faut que je sois là en personne, sans que le soi fasse nombre avec les choses qui meublent le monde⁵⁰. » C'est à cette condition que l'on peut être dans une logique de l'ipséité.

La dynamique de l'altérité, quant à elle, apparaît sous la forme d'une logique de la rupture, puisqu'il s'agit de reconnaître l'irréductibilité de l'autre. Toutefois, cette dynamique ne doit pas être comprise dans le sens où ce qui est autre est extérieur au Je. Un tel raisonnement appartient à la logique du même. L'altérité est à l'intérieur de l'être : c'est parce que je reconnais l'irréductibilité de l'autre que la mienne est également affirmée⁵¹.

L'idée d'un penser l'excès, développée par Pierre Gisel, illustre bien selon nous cette logique de l'altérité. Il s'agit de dire que la personne fait intérieurement l'expérience d'être précédée, excédée, transcendée par un absolu qui est le Tout Autre ou l'autre. C'est une expérience unitive et non divisive. Le concept d'absolu ne renvoie donc pas d'abord à une doctrine ou une représentation, ce qui appartiendrait à la logique du même.

Suivant alors son étymologie : l'absolu, le non-lié ? donc hétérogène, en asymétrie possible, et non fondement direct, de fait ou idéal, ni sanction récapitulative, sursumante, ou en surplomb ? De l'absolu, il y a effectivement différentes postures et différentes scènes possibles, non seulement différents noms possibles à lui conférer, des noms de traditions et de références diverses, mais à la fonction analogue et entre lesquels il serait finalement indifférent de trancher⁵².

⁴⁸ *Ibid.*, p. 17.

⁴⁹ RICŒUR P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil, 1990, p. 142.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 219.

⁵¹ Martin Buber approfondit cette réciprocité du Je et du Tu et il voit dans la relation au Tout Autre, le Toi éternel, un Tu que l'on ne peut pas réduire et qui est le siège de cette relation. Voir, BUBER M., *op. cit.*, p. 57-89.

⁵² GISEL P., « Un penser de l'excès », in P. GISEL et I. ULLERN (dir.), *op. cit.*, p. 90-91.

Autrement dit, le religieux et le spirituel invitent l'humain à se penser comme excédé, dépassé. Ils ne l'entraînent pas dans un repli sur soi, dans la recherche du même. Au contraire, ils l'aliènent au sens où elle le rend autre, ouvert à une réalité plus grande. Ou encore, dans les mots d'Isabelle Ullern, « la vie spirituelle ne peut plus être normative, moins encore être précédée d'une norme (théologique), d'où la nécessité qu'elle soit "pensée de l'excès"⁵³. »

Tout comme les concepts d'objectivation et de subjectivation, les dynamiques de mêmeté-ipsité et d'altérité approfondissent la compréhension des corrélations entre la représentation des organisations et le religieux ou le spirituel. Encore une fois, les corrélations ne sont pas au niveau des contenus d'abord, mais à celui de la posture.

Il y a une réciprocity apparente entre le principe de fermeture et la dynamique de mêmeté-ipsité. En soi un système se ferme par réduction et exclusion. Il isole ce qui est homogène et contribue à ses finalités, puis considère ce qui est autre comme extérieur. Recourant aux nuances ricœurniennes, on pourrait ajouter que la métaphore mécanique taylorienne se réclame du « même » dans le sens de « *idem* ». Les individus y sont réduits à une chose, une force productrice sans plus. Dans les autres métaphores évoquées, tenant davantage compte de la spécificité humaine, on peut discerner au contraire une logique de *l'ipse*.

Il y a aussi une réciprocity apparente entre le principe d'ouverture d'une organisation et la dynamique d'altérité. L'organisation qui se conçoit comme un microcosme social accepte d'être précédée et excédée par un monde plus grand. Elle accepte que ce qui l'excède ne soit pas nécessairement extérieur, mais peut être une partie prenante de son système.

Dans la conclusion, nous reviendrons plus systématiquement sur les corrélations qui se dessinent et la géométrie complexe de leurs composantes en lien avec le religieux et le spirituel. Toutefois, pour compléter notre analyse épistémologique, il importe de s'attarder maintenant à la représentation organisationnelle en soi.

Analyse de la métaphore organisationnelle et pathologies

Il y a évidemment plusieurs façons d'analyser l'organisation pour elle-même. La question de l'ouverture et de la fermeture des systèmes offre une

⁵³ ULLERN I., « La réflexivité critique à l'épreuve de l'excès ? », in P. GISEL et I. ULLERN (dir.), *op. cit.*, p. 117.

littérature abondante. Nous avons choisi de l'analyser en recourant à la métaphore parce que celle-ci permet de manière synthétique une entrée au cœur du fonctionnement de l'organisation. Mais surtout parce que la métaphore peut faire voir des choses qui seraient plus difficilement visibles autrement.

Cela dit, le choix de la métaphore est dicté par le problème étudié. En l'occurrence, nous intéressant aux corrélations au niveau des fondements épistémologiques entre la représentation de l'organisation d'une part, et le religieux et le spirituel, d'autre part, nous en avons tiré deux figures hypothétiques.

L'analyse du religieux et du spirituel a mis à jour des catégories fondamentales d'objectivation et de subjectivation, d'ipséité et d'altérité ; lesquelles, hypothétiquement, s'avèrent constitutives des corrélations supposées. Dans cette perspective, la métaphore de l'organisation comme prison psychique, développée par Morgan, nous semble contenir un potentiel heuristique important. Cette métaphore inspirée par la psychanalyse est sous-analysée de l'avis de M. C. Jackson⁵⁴. En effet, elle s'intéresse particulièrement aux aprioris structuralistes, aux structures de la pensée pouvant déterminer les organisations à leur insu. Ce qui nous semble correspondre aux catégories observées.

Nous proposons dans un premier temps de nous arrêter sur la pertinence de l'application d'un regard psychanalytique aux organisations. Par la suite nous procéderons à l'analyse de la métaphore choisie en appliquant une grille de lecture foucauldienne⁵⁵.

Regard psychanalytique sur les organisations

Dans son analyse des organisations, Barnard soulève le caractère composite de celles-ci constituées souvent de groupes, d'entreprises, de personnes d'abord déterminés par des finalités spécifiques. L'auteur insiste sur leur réunion dans une coopération qui domine et réinterprète ces finalités. Néanmoins, il est intéressant de relever ce qu'il dit de l'équilibre d'une organisation :

The initial existence of an organization depends upon a combination of these elements appropriate to the external conditions at the moment. Its survival depends upon the maintenance of an equilibrium of the system. This equilibrium

⁵⁴ Voir JACKSON M. C., *Systems Approaches to Management*, Boston, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, p. 27.

⁵⁵ Nous justifierons ce choix ultérieurement.

is primarily internal, a matter of proportions between the elements, but it is ultimately and basically an equilibrium between the system and the total situation external to it⁵⁶.

En fait, la lecture de Barnard tend à faire de la naissance de l'organisation une espèce de moment *ex nihilo* où toutes ses forces convergeraient. Un tel moment est davantage une fiction qu'une réalité. C'est ce que Chaumon désigne comme la version imaginaire du contrat :

Le contrat passe souvent pour le registre symbolique par excellence, et il est exact que sa dimension de pacte, d'accord préalable sur les limites du commerce entre les individus contient une vertu pacificatrice. En outre, le contrat repose sur l'autonomie subjective qui s'ordonne autour du consentement des parties. Les conditions formelles du contrat garantissent une sorte de fractionnement symbolique des échanges, une limitation de leur enjeu à travers une obligation rationnellement consentie⁵⁷.

Ainsi, quoiqu'on en dise, une organisation n'est jamais une table rase, elle est précédée et excédée par son environnement, par d'autres organisations, par ses membres.

Porter un regard structuraliste⁵⁸ sur l'organisation, c'est regarder vers cet a priori et cet excès. C'est précisément ici que se déploie ce qu'il convient d'appeler un regard psychanalytique sur les organisations. Cependant une telle affirmation n'est pas sans soulever des questionnements de fond. D'une part, cela implique de se questionner sur la systématisme de l'organisation qui permet de distinguer ce qui lui est intérieur et extérieur. D'autre part, et concomitamment, c'est l'objet du regard psychanalytique qui soulève des interrogations : Ce regard vise-t-il les individus qui composent l'organisation, ceux-là mêmes qui peuvent être déterminés par un inconscient ? Ou ce regard vise-t-il l'organisation elle-même et en quoi peut-on dire qu'elle a un inconscient ?

Dire qu'une organisation est systémique, c'est prétendre que ce système à la capacité de se distinguer formellement des autres et qu'il soit en mesure d'assurer la permanence de cette distinction. Comme nous l'avons évoqué précédemment avec le concept d'organisation *sui generis*, il y a une tendance lourde en sciences managériales à considérer les organisations comme un monde à part. Or, les travaux du sociologue N. Luhmann sur les systèmes apportent des nuances qui, selon nous, nous amènent une autre compréhension de la systématisme. Tout en reconnaissant que les systèmes cherchent à se préserver et à se reproduire, le sociologue allemand soutient

⁵⁶ BARNARD C. I., *op. cit.*, p. 82-83.

⁵⁷ CHAUMON Fr., *Lacan. La loi, le sujet et la jouissance*, Paris, Éditions Michalon, 2004, p. 59.

⁵⁸ Nous entendons ici l'adjectif « structuraliste » dans son sens philosophique, à savoir l'idée que les organismes sociaux charrient des structures de penser qui formatent leur devenir.

que les systèmes ne se différencient pas « spatialement », mais « fonctionnellement » au moyen d'un système de communication symbolique généralisé⁵⁹. En d'autres mots, ce ne serait pas tant la structure et l'inscription spatiale de l'organisation qui lui garantirait sa cohésion et sa permanence, mais ce seraient plutôt le langage et sa fonction symbolique, c'est-à-dire sa capacité de renvoyer à quelque chose d'autre et de supérieur. Luhmann parlera dans ce sens de la fonction autopoïétique ou autoréférentielle du langage dans un système, selon que tous les échanges internes et avec son environnement sont réinterprétés dans son langage propre. Boldyrev recourt en ce sens à l'image de la Tour de Babel. La Tour est le symbole qui permet à des peuples de culture différente de se comprendre et de s'entendre : la Tour pacifie leur asymétrie. La Tour disparue, sa fonction symbolique cesse et l'asymétrie se révèle dans toute son antériorité⁶⁰.

Une telle lecture de la systémativité des organisations recoupe et interprète les analyses de Barnard qui faisait de la communication une pierre angulaire de la cohésion organisationnelle. Mais plus encore, c'est la figure de l'organisation comme microcosme social qui est mise en scène. Le système est une réalité entière et autoréférentielle, mais il ne se soustrait pas de l'ensemble ; il est quelque chose d'intérieurement hétérogène et différencié⁶¹, donc de diaphane.

Cet accent sur le langage et sa fonction symbolique ouvre la porte au regard psychanalytique. Comment ce regard pourrait-il dépasser l'individu et embrasser également l'organisation ?

La réponse à ce questionnement n'est pas univoque et variera selon les écoles psychanalytiques. Une lecture d'inspiration freudienne militerait, selon nous, à être réservée uniquement aux individus dans les organisations. Ce courant fait « de l'individu une sorte de monade psychologique venant au monde et s'accomplissant selon un mouvement propre des pulsions et de leur maturation, franchissant des stades (oral, anal, phallique) réglés à l'avance pour advenir à la pleine possession de soi⁶² ». Comme on le verra dans l'analyse de Morgan, on peut comprendre que le niveau de maturité du manager peut avoir des conséquences organisationnelles. Toujours selon ce courant, on pourrait aussi analyser les organisations, mais ce serait seule-

⁵⁹ Voir BOLDYREV I. A., « Economy as a Social System: Nikals Luhmann's Contribution and its Significance for Economics », *The American Journal of Economics and Sociology*, 72, 2013, p. 267-268.

⁶⁰ Voir *Ibid.*, p. 270.

⁶¹ Voir *Ibid.*, p. 276.

⁶² CHAUMON Fr., *op. cit.*, p. 25.

ment sous la forme d'une analogie. Les organisations, considérées comme de purs construits sociaux, n'ont pas à proprement parler un inconscient.

L'école lacanienne et l'école jungienne vont répondre différemment au questionnement évoqué. Lacan inverse en quelque sorte le paradigme freudien. Si Freud présente l'individu en recherche constante de son unité et équilibre, comme s'ils étaient une réalité au fond de l'être, Lacan conçoit l'être humain dans sa constitution inachevée. Celui-ci est complètement ouvert sur l'extérieur : « ce qui fait le noyau de notre être, c'est ce qui nous est venu du dehors, ce sont les signifiants qui nous ont parlé avant même que nous parlions⁶³ ». Chaumon dira encore :

Le moment structural de la pensée de Lacan prenait le contre-pied de cette version [freudienne], lui opposant la figure d'un être précipité prématurément dans un univers réglé avant lui non seulement par des lois physiques, mais par des lois de langage et d'échange qui marquaient son devenir bien avant sa naissance, par la place qui lui était faite par avance⁶⁴.

Cette inversion entraîne une considération autre des organisations et des systèmes : ils sont des réalités qui précèdent l'individu. Ils sont forgés dans la culture et sa symbolique. Ils intègrent ce qu'il y aurait lieu d'appeler un inconscient structuraliste.

La lecture jungienne procède à une inversion similaire du paradigme freudien : l'être humain n'est pas une *tabula rasa* et il est devancé par un inconscient collectif. Le travail de Jung a débusqué des archétypes fondamentaux symboliques qui possèdent une autonomie propre et qui déterminent l'être humain dans ce qu'il a de plus profond. En effet,

Nous pourrions définir les archétypes comme des préformes vides constitutives de l'inconscient collectif qui, une fois activées par la rencontre avec le monde extérieur, structurent le comportement individuel et les images mentales et organisent la vie instinctive et spirituelle. Jung dira d'ailleurs que ces archétypes doivent être considérés comme constituant le comportement instinctif typique de l'être humain et, ce étant, coïncide avec la notion biologique de « pattern of behaviour »⁶⁵.

C'est cette approche psychanalytique qui a fait l'objet des plus nombreux travaux en sciences managériales⁶⁶. Il en ressort une meilleure compréhension de ce qui apparaissait comme l'irrationnel des organisations et des

⁶³ *Ibid.*, p. 14.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 25.

⁶⁵ LUC S., « Systémique archétypique. Un regard jungien sur les organisations. Le cas d'un orchestre de jazz », *Revue internationale de psychologie*, vol. XVII, n° 43, 2011, p. 230.

⁶⁶ Sylvain Luc, dans l'article cité, rapporte notamment les travaux de J. Aurelio (1995) et A. Strati (1998). Gareth Morgan de son côté évoque les travaux du *Tavistock Institute* de Londres.

individus qui les constituent. Cette part d'irrationnel qui peut être le point de rupture de l'équilibre organisationnel est le lieu d'une mythologie organisationnelle archétypique⁶⁷. « À la lecture de ce mythe, chaque membre de l'Organisation, s'il le souhaite et s'il choisit cette voie d'investigation, peut alors se remettre en question, se positionner dans le système de l'Organisation et se rendre compte de ses propres dysfonctionnements dus à sa rencontre avec le symbolisme organisationnel⁶⁸. »

Pour le questionnement qui est le nôtre, on peut en déduire que cette approche a de nombreux mérites, mais elle nous permet principalement de mieux connaître la nature de l'ouverture d'un système. Cette ouverture, tant chez Luhmann que Lacan et Jung, prend la forme d'une incomplétude constitutive : l'organisation est ouverte sur l'extérieur comme s'il faisait partie d'elle-même. Ce qui dans cette ouverture parvient à garantir un certain équilibre est à chercher dans la fonction symbolique du langage et dans une mythologie archétypique. On pourrait y voir là le siège d'une fragilité, mais en réalité, le symbole et le mythe se révèlent être ce qu'il y a de plus résilient.

Analyse foucauldienne de la métaphore de la « prison psychique »

Pourquoi la métaphore de la « prison psychique » et en quoi consiste-t-elle ? Pour répondre à ce questionnement, il paraît utile de présenter le type de problème organisationnel que Morgan veut analyser à travers elle. Concrètement, il s'agit de problèmes où les organisations semblent afficher les mêmes pathologies et symptômes qu'en maladie mentale. L'auteur donne l'exemple de F. Taylor qu'il présente dans la vie personnelle comme un « obsédé de contrôles », la pensée organisationnelle qu'il développe, le taylorisme, n'en serait que le reflet. Morgan réfère également à plus d'une reprise au cas de l'industrie automobile américaine qui avait ignoré l'ascension de l'industrie japonaise, et ce jusqu'au bord du gouffre. Cette ignorance, suggère-t-il, était de l'ordre du déni et a donné lieu à des gestes de répression et de sublimation. D'une certaine manière pour Morgan, les organisations et leurs membres peuvent être mus par une part d'irrationnel aux conséquences potentiellement majeures pour leur survie. Il présente sa métaphore comme suit :

⁶⁷ S. Luc applique la méthode jungienne a un cas concret et y relève les divers archétypes qui le forment (l'ombre, le fripon, l'anima, la grand-mère, etc.).

⁶⁸ LUC S., *op. cit.*, p. 241.

The image of a psychic prison is itself a powerful image for approaching this task because it encourages us to recognize how we may be caught in a self-sealing environment, We see each other, and we see the world around us. But what are we really seeing? Are we seeing an independent world? Or are we just seeing and experiencing projections of ourselves? Are we imprisoned by the language, concepts, beliefs, and a general culture through which we enact our world?⁶⁹

Pour l'expliciter, il recourt à l'allégorie de la caverne :

Such is the nature of psychic prisons. Favored ways of thinking and acting become traps that confine individuals within socially constructed worlds and prevent the emergence of other worlds. As in the case of Plato's allegory of the cave, disruption usually come from the outside. But the hold of favored ways of thinking can be so strong that even the disruption is often transformed into a view consistent with the reality of the cave⁷⁰.

Au plan épistémologique, on peut dire que le rôle de cette métaphore est d'approfondir le processus de fermeture des organisations et, plus spécifiquement, à quel moment cette fermeture devient pathologique. Par extension, la métaphore sert donc une finalité d'ouverture.

Cela étant dit, nous sommes surpris que Morgan ne recoure pas davantage aux travaux du philosophe structuraliste et poststructuraliste Michel Foucault sur la maladie mentale⁷¹. À leur manière, les deux auteurs traitent de la même question. Foucault renvoie d'ailleurs implicitement à l'allégorie de la caverne en insistant sur les apories du prisonnier :

En présence d'un malade profondément atteint, on a l'impression première d'un déficit global et massif, sans aucune compensation : l'incapacité d'un sujet confus à se repérer dans le temps et dans l'espace, les ruptures de continuité qui se produisent sans cesse dans sa conduite, l'impossibilité de dépasser l'instant où il est muré pour accéder à l'univers d'autrui ou pour se tourner vers le passé ou l'avenir, tous ces phénomènes invitent à décrire sa maladie en termes de fonctions abolies : la conscience du malade est désorientée, obscurcie, rétrécie, fragmentée⁷².

L'éclairage foucauldien permet une plus grande compréhension de la fermeture pathologique et met en scène nos catégories présentées antérieurement dans l'analyse du religieux et du spirituel.

Aux fins de notre analyse, nous proposons de nous arrêter sur deux dimensions interreliées de la prison psychique, soit la pathologie de l'individu dans l'organisation et la pathologie de l'organisation elle-même.

⁶⁹ MORGAN G., *op. cit.*, p. 244.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 219.

⁷¹ Il y a bien un renvoi à Foucault, mais il est sur l'histoire de la sexualité et il est superficiel. Voir, *ibid.*, p. 225.

⁷² FOUCAULT M., *Maladie mentale et psychologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1962, p. 19.

Pathologie de l'individu dans l'organisation

La première application que Morgan fait de sa métaphore concerne l'individu dans l'organisation, c'est-à-dire comment l'histoire psychologique d'une personne ou d'un groupe de personnes peut avoir des impacts sur la conceptualisation de l'organisation elle-même. L'auteur illustre son propos, comme nous l'avons dit, en recourant au cas du père du management scientifique, Frederick Taylor. Mais il rapporte aussi d'autres cas⁷³.

Selon la lecture freudienne, l'humain qui, dans sa relation à l'autre, éprouve une carence constitutive développera une série de mécanismes de défense qui auront une fonction palliative. On peut ainsi penser à la répression, le déni, la projection, la sublimation, etc. Ces mécanismes ont pour effet secondaire d'enfermer l'humain dans une perception de la réalité qui peut être fautive. Recourant aux travaux de Wilfred Bion en psychologie organisationnelle, Morgan montre comment les membres d'une organisation qui se sentent menacés de l'extérieur vont utiliser l'énergie nécessaire à leur tâche pour se défendre contre la menace. Morgan dira :

People construct realities wherein threats and concerns within the unconscious mind become embodied in structures for coping with anxiety in the outside world. People may project these unconscious concerns as individuals or through patterns of unconscious collusion that tap shared fears, concerns, and general anxiety⁷⁴.

Dans cette perspective, l'auteur va parler du mécanisme de dépendance, par lequel un groupe attend la solution d'un leader. Il accepte en quelque sorte sa dépersonnalisation et sa chosification dans l'organisation. Il parlera aussi d'un mécanisme de bouc émissaire qui consistera à faire de l'autre un ennemi⁷⁵.

Ainsi en appliquant la lecture freudienne, Morgan cherche, comme nous le disions, à faire un diagnostic en vue de trouver une sortie. Cette emphase sur la sortie nous prive d'une compréhension sur l'état de séparation éprouvé dans une prison psychique. Foucault en relève quelques caractéristiques constitutives. Il mettra en perspective l'utilisation extrêmement complexe des mécanismes de défense qui, dans les exemples de Morgan, ne semblent se produire qu'à un seul niveau. Derrière une projection peut se cacher une

⁷³ Il est intéressant de noter notamment son allusion indirecte aux travaux de Weber, alors qu'il parle des vertus insufflées par le puritanisme protestant dans la révolution industrielle du XIX^e siècle ; lesquelles servaient de canal de sublimation des pulsions instinctives au profit de valeurs socialement admises. Voir, MORGAN G., *op. cit.*, p. 225.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 233.

⁷⁵ Ce mécanisme correspond exactement à un des archétypes identifiés par C. Jung.

série d'autres mécanismes de défense, élaborés progressivement et inconsciemment sur une longue période, et qui prennent une forme labyrinthique n'ayant d'autres fonctions que de cacher la réalité. Ces activités de défenses que l'on dit palliatives vont venir masquer des fonctions plus complexes de l'individu dans son rapport à la réalité :

Ce qui a disparu, ce sont les coordinations complexes, c'est la conscience avec ses ouvertures intentionnelles, son jeu d'orientation dans le temps et l'espace, c'est la tension volontaire qui reprend et ordonne les automatismes. Les conduites conservées et accentuées sont, à l'inverse, segmentaires et simples ; [...] À la synthèse complexe du dialogue s'est substitué le monologue fragmentaire⁷⁶.

Une autre caractéristique de cette séparation selon Foucault est la perte d'une capacité de dualité : l'attention à l'autre, le récit, la prise de parole qui sont implicites à toute conduite sociale. En somme la maladie mentale deviendra essentiellement un processus de fermeture de l'individu sur lui-même : « Là où l'individu normal fait l'expérience de la contradiction, le malade fait une expérience contradictoire ; l'expérience de l'un s'ouvre sur la contradiction, celle de l'autre se ferme sur elle⁷⁷. »

La pathologie de l'organisation de l'organisation

Le second aspect de la prison psychique développé par Morgan concerne la capacité réelle de l'organisation prisonnière psychiquement à pouvoir se transformer positivement. Dans une section intitulée « Organisation, poupées et ourson de peluche », Morgan s'arrête sur la fonction de cet ourson dans la vie de l'enfant. Il s'agit d'un objet transitionnel qui aide la personne à développer les distinctions entre le moi et le non-moi. Cet objet de substitution peut être conservé tout le long de la vie de la personne et prendre la forme d'un fétiche ou d'une fixation dont on ne peut se débarrasser⁷⁸.

Ce concept a été étudié en psychologie organisationnelle par Harold Bridger qui montre comment les organisations peuvent s'attacher à des objets, des traits culturels, des pratiques identitaires et leur accorder une dimension substantive alors qu'ils ne sont que rituels, transitionnels. Il relève à cet égard le cas d'entreprises familiales qui pourraient rester attachées à certaines valeurs au point d'affecter leur développement.

They play a critical role in defining the nature and identity of organizations and their members and in shaping attitudes that can block creativity, innovation, and change. For example, in many organizations a particular aspect of organizational

⁷⁶ FOUCAULT M., *op. cit.*, p. 20.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 48.

⁷⁸ Voir MORGAN G., *op. cit.*, p. 236.

structure or corporate culture may come to assume special significance and be preserved and retained even in the face of great pressure to change⁷⁹.

Ici encore la critique foucauldienne nous aide à comprendre la portée de cette pathologie. L'incapacité à procéder aux changements identifiés par Morgan, révélerait une aporie organisationnelle constitutive. Selon Foucault, la personne malade vit dans un monde coupé du monde, mue par une circularité autoréférentielle, de laquelle elle ne parvient pas à s'échapper. Il est capable de voir le monde réel, mais cela ne remet pas en question « son monde réel ».

L'importance donnée aux limites, aux frontières, aux murs, à tout ce qui clôt, enferme et protège est fonction de l'absence d'unité interne dans la disposition des choses ; c'est dans la mesure où celles-ci ne tiennent pas ensemble qu'il faut les protéger de l'extérieur et les maintenir dans une unité qui n'est pas naturelle⁸⁰.

Le malade s'aliène, se rend étranger au monde. Foucault dira encore : « Dans cette unité contradictoire d'un monde privé et d'un abandon à l'inauthenticité du monde est le nœud de la maladie⁸¹. »

En revenant à notre question de départ, il ressort de l'analyse de la prison psychique une meilleure compréhension du processus de fermeture et du moment où il devient pathologique. Dans une logique de fermeture extrême, l'ouverture à l'environnement immédiat est considérée comme une absence d'unité à laquelle les limites et les murs viennent pallier. On observe une préférence pour une logique simple et une autoréférentialité langagière close et partielle, au risque de l'inauthenticité. L'individu accepte son objectivation et sa chosification comme une solution à l'anxiété. Le rapport à l'autre est complètement altéré, soit qu'il est considéré comme une menace, ou bien on lui substitue un fétiche qui tient le rôle d'un non-moi silencieux.

Conclusion

Notre analyse épistémologique des organisations et du religieux et du spirituel nous a permis d'identifier deux postures symboliques, soit la fermeture et l'ouverture. À ce moment de notre analyse, il est bien clair que cette fermeture ne se pense pas comme une complète coupure, elle implique l'ouverture. Et l'inverse est aussi vrai, l'ouverture n'implique pas de se dissoudre totalement dans son environnement, il suppose une gravité organisationnelle. Une organisation saine, qui se définit à l'aide des principes de Friedman et Barnard, est en relation avec le monde et la concurrence : son

⁷⁹ *Ibid.*, p. 237.

⁸⁰ FOUCAULT M., *op. cit.*, p. 63.

⁸¹ *Ibid.*, p. 69.

resserrement continu sur ses finalités, son interpellation à ses partenaires pour qu'ils se concentrent sur leur engagement contractuel et mettent de côté leurs affaires privées, sa réinterprétation des besoins du marché en fonction de sa spécificité sont des moyens pour assurer sa permanence. De l'autre côté, une organisation saine, qui se définirait à partir des principes de Freeman, ne se diffuse pas dans tout et n'étend pas sa responsabilité sans limites : son ouverture procède d'une vision du monde comme des sous-systèmes interreliés et en osmose.

La première corrélation qui surgit de la lecture des travaux sur les organisations et la question du religieux et du spirituel est que l'organisation fermée serait plus encline à exclure le religieux et, dans une moindre mesure, le spirituel. Puis, à l'inverse, que l'organisation ouverte acceptera davantage les requêtes motivées religieusement ou spirituellement. Si nous prolongeons le paradoxe observé par Allport, il faut conclure que cette corrélation est trop simple. Le CEO chrétien qui croit à l'universalité de la morale chrétienne et gère son entreprise en conséquence est-il si éloigné du CEO qui, au nom de la neutralité, impose des valeurs qu'il considère universelles et gère son entreprise en conséquence ? LE CEO qui, au nom de sa foi, a un profond respect de la dignité humaine et qui, par conséquent, s'ouvre à la diversité des cultures et gère ainsi son entreprise est-il si différent du CEO non croyant qui conçoit le monde dans sa globalisation, recherche la richesse de la diversité culturelle et gère son entreprise en conséquence ? On pourrait aller encore plus loin, l'entrepreneur protestant de Weber qui, au nom de sa foi, fait de son travail son ascèse de vie et rationalise son entreprise en conséquence ne serait-il pas le même qui, au nom de valeurs évangéliques qui le dominent, place la dignité de la personne humaine, peu importe sa croyance, au centre de l'organisation de son entreprise ?

Ce sont ces paradoxes qui nous ont interpellés à approfondir les corrélations. Notre but est d'avoir une meilleure compréhension de celle-ci pour apporter du neuf dans la manière de penser le problème.

Ce que cette analyse épistémologique permet de voir est que les corrélations entre l'organisation, d'une part, et le religieux et le spirituel, d'autre part, se produisent à un niveau qui précède et excède ces deux ensembles. Dans cette antériorité constitutive apparaissent de nombreuses similarités entre les deux. Ce sont les combinaisons de celles-ci qui expliqueraient la manière dont sont réglés les problèmes religieux-spirituels au plan factuel. Bien que cette analyse soit encore à un stade primaire de développement, nous pouvons décomposer un peu plus cette affirmation synthétique sur les corrélations.

Avant le croisement factuel d'une organisation et d'une question religieuse ou spirituelle concrète, il y a effectivement un croisement antérieur. Du point de vue des organisations peu importe le courant interprétatif duquel on se réclame, il y a l'admission que les personnes qui participent à l'organisation peuvent avoir plusieurs allégeances organisationnelles, dont la religion. C'est par un procédé fictif qu'on exclut ces autres allégeances comme si elles n'avaient pas été déjà là. Si on regarde à partir du religieux et du spirituel, les travaux d'un Max Weber, par exemple, montrent bien comment les forces ascétiques, morales et téléologiques d'une foi religieuse peuvent se transposer dans l'organisation.

Quel est ce lieu antérieur où l'organisation croise le religieux et le spirituel ? Au fil de notre analyse, ce lieu a été qualifié de diverses manières : la réalité transcendante, la part d'irrationnel, l'inconscient structuraliste ou collectif. Ce lieu est celui des représentations et des postures symboliques. À ce niveau, deux postures ont émergé et elles ne sont pas en contradiction, mais existent dans une complémentarité complexe. Il y a la posture symbolique de la fermeture dont la logique incarnatoire est une expression : elle tend à fermer l'horizon transcendant au profit de l'objectivation de la réalité humaine empirique. Il y a la posture symbolique que de l'ouverture qui est une logique de l'excès : elle voit dans l'ouverture à l'altérité la clé de la communion authentique avec la diversité du monde. Les organisations, peu importe la représentation dont elles se réclament, puisent dans cet univers symbolique en en appelant, par exemple, à la volonté et à la croyance. Mais de manière générale, elles évoquent assez peu ce lieu. En revanche, le religieux et le spirituel font de cet espace symbolique leur lieu par excellence. Ils en ont donc un savoir plus étendu.

C'est en approfondissant ces postures symboliques, en les dépliant, qu'on observe des processus ou dynamiques, des caractéristiques et des finalités qui se déploient de manière similaire dans les organisations et dans le religieux et le spirituel. Bien qu'à l'origine ces postures ne soient pas exclusives, elles tendent à se déployer en chaînes causales séparées.

La posture symbolique de la fermeture met en scène une première dynamique d'ipséité. Cette logique du même a d'abord une fonction réductrice : elle réduit l'infinitude du transcendant et l'indéfini de ce qui est autre à une identité commune et reproductible, ce qui tient lieu de finalité. Elle a aussi une fonction de rationalisation qui, à la manière de Descartes, transforme son réel en une série de causalités qu'elle pourrait contrôler. La seconde dynamique dévoilée est celle de l'extériorisation ou de l'objectivation. Concomitamment à la dynamique précédente, l'extériorisation va tenter d'objectiver ce qui est autre pour en faire un objet semblable à soi. L'extériorisation conçoit l'ensemble comme émanant d'une *tabula rasa* et cherche

ainsi les causes d'une rupture d'unité à l'extérieur. Autrement dit, si l'unité d'un ensemble est bouleversée, on considère la cause comme une réalité extérieure. Vue ainsi, cette posture se caractérise par son socioconstructivisme et son utilitarisme selon qu'elle est tout entière au service d'une finalité.

De l'autre côté, la posture symbolique de l'ouverture insuffle une première dynamique d'altérité. La logique de l'autre a une fonction extensive, puisqu'elle amène l'ensemble à se concevoir dans un monde qui l'excède et avec lequel il est en osmose. Elle a aussi pour fonction la reconnaissance de l'irréductibilité de ce qui est autre et, par extension elle est acceptation de la dimension constitutive de la diversité. La seconde dynamique de la posture d'ouverture est celle de l'intériorisation. Elle est une auto-reconnaissance de l'incomplétude de l'ensemble qui ne se penserait pas en dehors de ce qui l'excède. Elle est également le mouvement de recherche interne des causes d'une rupture de l'ensemble, à savoir que les désordres qui surgissent pourraient trouver leur cause dans les logiques trop exclusives de l'ensemble. On peut ainsi dire que cette posture se caractérise par son holisme et par son aspect ontologique.

Ces corrélations étant établies, les paradoxes que nous soulevions précédemment semblent trouver une réponse. On comprend que derrière un CEO rejetant le religieux au nom de la neutralité et un CEO chrétien gérant avec des valeurs chrétiennes, il peut y avoir la même logique de l'ipséité. On conçoit que pour une organisation se définissant comme un système fermé, l'anonymat divin du spirituel est plus fidèle à sa posture fondamentale l'hypostase divine du religieux. On voit se dessiner derrière le CEO non croyant, mais ouvert sur la diversité et le CEO croyant et promouvant la dignité humaine, la même logique de l'altérité. Enfin, les postures symboliques d'ouverture et de fermeture appartenant à la même et seule réalité, on comprend comment une même personne croyante ou non peut être autant capable de fermeture que d'ouverture.

Management humain

La révélation d'une anthropologie pour seule spiritualité

Laurent TASKIN

Le management, en tant que discipline, souffre d'un mal reconnu de longue date : celui de produire un savoir technicien de l'entreprise et de ses processus – y compris décisionnels – au prix de l'évacuation des dimensions morales et subjectives du travail. Les preuves de l'inefficacité sociale (et économique) de ces modes de gestion de l'entreprise sont aujourd'hui multiples et de nombreuses propositions se font jour afin de ré-humaniser le management et l'entreprise. Au cœur des alternatives souhaitées se trouve une demande de davantage d'humanité. Pourtant, la plupart d'entre elles ne visent *in fine* qu'à modifier le comportement du travailleur, parfois *via* l'introduction d'espaces d'expression de spiritualités, sans revoir profondément la grammaire employée pour exprimer les finalités et présupposés des modèles existants. Le *Management Humain* (Taskin et Dietrich, 2016a) est une réponse, radicalement humaniste, aux critiques fondées du management fonctionnaliste. En révélant une anthropologie alternative (et *nuancée*) à celle, implicite, de l'*Homo Economicus* véhiculée par le management traditionnel, ce *Management Humain* affirme un mode de gestion des personnes dans les organisations où l'Homme au travail est considéré comme réflexif, recherchant et offrant la reconnaissance de l'autre, et ayant le souci du travail bien fait. Loin de l'instrumentalisation d'une spiritualité personnelle, le *Management Humain* offre les conditions d'un management au service de la dignité humaine.

Dérives et limites du management traditionnel

Les modèles et pratiques traditionnels du management semblent atteints d'une forme d'asthénie. Une obsolescence dangereuse essentiellement attribuée à la myopie des outils de gestion, focalisés sur la mesure de la performance financière de court terme et qui contribuent à rendre le travail et le travailleur invisibles (Gomez, 2013). Ancrée dans une logique planificatrice et asservie à une finalité de maximisation de la valeur actionnariale, la discipline de la gestion s'est évertuée à produire des outils de mesure (du temps, des rythmes, de la performance, de l'absentéisme) permettant de dériver des indicateurs objectifs (car chiffrés) facilitant la prise de décision

(d'investissement, essentiellement). Ce management-là conduit à la perte de sens, à l'inefficacité à long terme et à l'épreuve de maux physiques et psychiques liés au travail, malgré les recettes proposées dans le champ du comportement organisationnel pour motiver, impliquer ou satisfaire l'individu au travail. Le constat de cette infirmité est posé tant par des intellectuels (Hayek, Stiglitz, Yunus, Ghoshal) que par des associations de professionnels du management qui appellent, ensemble, au renouvellement du genre et à la réinvention du travail ou de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'abandonner un management basé sur l'autorité, sur un ordre imposé par l'organisation et de promouvoir une organisation à laquelle le travailleur souhaite appartenir et mettre à son service son intelligence, fait aujourd'hui consensus (Aktouf, 1992).

Les propositions de modèles et d'outils prétendant à ce dessein émancipateur ne manquent pas sur le marché de la formation et du conseil en management. À force d'être dénoncée et mesurée, la souffrance au travail s'est trouvée instrumentalisée et récupérée par les acteurs de ces marchés qui ont fait du bien-être au travail un vecteur du bonheur en général, en assimilant bien-être personnel et fonctionnement harmonieux de l'entreprise. D'autres proposent de *délivrer* l'entreprise, essentiellement du joug des petits chefs et des hiérarchies, de partager le leadership voire les processus de décision afin de favoriser une autonomie et une capacité d'innovation... promise depuis les années 1940 lorsque les premières expériences d'auto-gestion ont vu le jour. Ces propositions d'un management renouvelé dont les termes restent globalement les mêmes depuis les années 1980, n'échappent pas à une vision instrumentale de la gestion. Si elles visent sans nul doute à réduire la souffrance au travail, elles ne prennent en compte ni le travail, dans ses conditions réelles d'exercice et sa dimension collective, ni l'Homme au travail, confronté à des injonctions managériales contradictoires et contraint d'agir à l'encontre de ce qui fait sens pour lui. Dès lors, si ces projets émancipateurs n'ont pas porté les fruits escomptés, au point de caractériser le fonctionnement d'un nombre significatif d'entreprises, c'est donc, me semble-t-il, pour deux raisons majeures : parce qu'ils invitent *in fine* le travailleur à changer de comportement, et que cela s'opère sans revoir profondément la rationalité sous-jacente au fonctionnement et aux finalités de l'entreprise. Attardons-nous sur ces deux éléments.

Premièrement, ces modèles d'organisation invitent le travailleur à être davantage autonome, à participer davantage aux décisions, à collaborer en dehors de toute responsabilité hiérarchique, sans que le pouvoir sur les moyens, les profits et la propriété ne soient (complètement) partagés. Dans bien des cas, il s'agit d'*imposer* une nouvelle forme de leadership et de fonctionnement en posant le postulat que les travailleurs adopteront les compor-

tements souhaités. Les managers sont ainsi invités à *coacher* leurs collaborateurs et à gérer une relation de proximité censée pallier l'éloignement des services de gestion des ressources humaines. Ce faisant, on n'interroge guère les conditions nécessaires à l'exercice du rôle de manager des ressources humaines. On met aussi en cause les travailleurs en les invitant à devenir *acteurs* de leur développement professionnel, à gérer leur « portefeuille de compétences », à développer leur capacité de *résilience* pour faire face à un monde volatil, incertain, etc. (Taskin et Dietrich, 2016a). La spiritualité au travail *institutionnalisée* s'inscrit dans cette dynamique : afin d'accompagner la transformation attendue des conduites, des discours positifs et une culture particulière du soi investissent – envahissent – les lieux professionnels, introduisant un espace de méditation, l'initiation à des pratiques de pleine conscience et autant d'autres techniques du soi qui permettent d'accompagner le travailleur dans la transformation de ses comportements. C'est donc aussi, pointons-le, faire l'hypothèse d'un travailleur crédule et passif et s'immiscer jusque dans le corps et l'esprit des salariés, ce qui s'apparente à de nouvelles dynamiques de disciplinarisation (au sens foucauldien).

Ensuite, la plupart de ces modèles, comme les pratiques de gestion traditionnelles, restent profondément ancrés et influencés par les présupposés des cadres économiques et gestionnaires dominants selon lesquels nous sommes des êtres rationnels cherchant à maximiser nos intérêts personnels (*Homo Economicus*). Comme le révèle Ghoshal (2005), ces modèles incomplets, comme les théories des coûts de transaction ou de l'agence, véhiculent une conception *négative* de l'Homme qui adopterait des comportements opportunistes. La plupart des théories et pratiques du management visent donc à prémunir l'entreprise de l'adoption, par le travailleur, de tels « comportements opportunistes », c'est-à-dire déviants de l'ordre établi. D'où la hiérarchie, le contrôle, la planification, la prescription des conduites, etc. Or, « *nous ne devons pas tomber dans le piège de penser que l'hypothèse de la maximisation des intérêts personnels est plus élémentaire que d'autres valeurs. Les questions morales et sociales sont tout aussi basiques et élémentaires* » (Sen, 1998, p. XII).

Nous le voyons, la limite de ces propositions alternatives réside dans leur incapacité à affirmer une conception particulière de l'homme, qui soit en cohérence avec ce que les projets d'émancipation évoqués promettent. Implicitement, la personne humaine est considérée comme une ressource,

une variable économique¹. Ghoshal (2005, p. 85) s'interrogeait dans ces termes : « que se passerait-il si nous reconnaissons l'existence d'une autre anthropologie, c'est-à-dire d'autres postulats sur la nature humaine ? Cela changerait radicalement notre théorie ». C'est la proposition qui se trouve au cœur du *Management Humain*.

La proposition du management humain

En invitant à se recentrer sur les conditions réelles d'exercice du travail des hommes et des femmes dans les organisations, le *Management Humain* vise à répondre aux défis que nous avons soulevés. Mais une telle approche n'est possible qu'en recentrant l'objet de ce management sur le travail (objectif, subjectif et collectif) permettant l'expression de nos qualités et en affirmant une conception particulière de l'Homme (au travail).

Un objet central : le travail humain

Le *Management Humain* considère que l'objet principal de la GRH est... le travail. Si ce dernier fait depuis peu l'objet d'un retour en grâce dans la littérature en gestion, c'est bien parce qu'il a été dénié depuis la fin des années 1970 au profit de thématiques telles que la performance, le management et les différents processus qui y sont associés. Depuis l'émergence de la *fonction* ressources humaines au sein des organisations, dans les années 1950, les manuels consacrés à cette discipline s'attachent surtout à présenter et détailler des *processus*. Ces processus permettent de modéliser la GRH, c'est-à-dire d'établir les étapes nécessaires à la définition d'une politique ou d'une stratégie en matière de GRH. Ils le font d'autant mieux qu'ils sont *désincarnés* : ils déclinent ainsi la *politique* de gestion en pratiques, déclinent ensuite ces *pratiques* en *étapes* successives, permettant la gestion des flux... On peut alors imaginer des individus, suivant le flux défini, passant d'une étape du processus à l'autre : étapes du processus de recrutement et de sélection, étapes dans lesquelles instrumenter un parcours professionnel ou une gestion de carrières (Taskin et Dietrich, 2016b). Mais où sont le travail vivant, le travailleur et son expertise professionnelle ? De même, dans le champ du comportement organisationnel, si l'individu et ses affects sont omniprésents, c'est indépendamment de son expertise, de son

¹ Voir Taskin et Ndayambaje (2016) pour une démonstration étayée. Analysant le contenu des neuf manuels de GRH les plus diffusés en anglais et en français, ils démontrent que la seule conception de l'humain sous-jacente véhiculée par ces supports est celle de la personne ressource.

métier, de son travail et des considérations organisationnelles. Or, avec le travail en point de mire, on prend en compte à la fois l'organisation (son contexte, ses structures sociale et physique, sa culture, sa technologie, les relations de pouvoir qui s'y expriment) et le travailleur ; on établit ce lien entre l'activité et la personne humaine, en opposition à une personne ressource, objet du management désincarné.

À la suite de Simone Weil, qui considère le travail comme humanisant car il est à la fois contrainte et dépassement, Gomez (2013) envisage le travail comme une triple expérience.

Une expérience du travail objectif. Tout travail produit quelque chose qui a une valeur. Le travail peut être objectivé en termes de résultats et en termes de processus ; c'est à partir de ces critères qu'est évaluée la *performance* individuelle et collective. L'évaluation n'est pas seulement utilisée pour donner une idée globale du travail réalisé, elle est permanente, fondée sur une description de fonctions, recourt à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), et peut avoir une influence sur la rémunération et/ou la promotion d'un travailleur. Cette dimension objective est indispensable pour la gestion de l'organisation et se révèle aussi importante sur le plan individuel en ce qu'elle permet des formes de *feedback* sur le travail accompli.

Une expérience du travail subjectif. Le travail est une expérience de vie unique pour chaque individu et qui porte une dimension symbolique très forte. De ce fait, la *reconnaissance* du travail (de sa qualité, de sa singularité) est un enjeu primordial et il apparaît nécessaire que les jugements portés sur le travail d'une personne puissent être rapatriés dans la sphère de l'identité pour permettre au travailleur de dégager le sens de son travail (Dejours, 1993).

Une expérience du travail collectif. Elle se réfère au fait d'appartenir à une communauté et se valorise dans la *solidarité*. Le travail n'est jamais une activité totalement solitaire, à l'inverse de la tâche, et il prend souvent place au sein de communautés qu'il contribue à produire (et qui sont parfois elles-mêmes productrices de communautés sociales plus larges, t.q. les communautés urbaines).

Le *Management Humain* tient compte de ces trois dimensions et de ces différents contenus dans ses dispositifs de gestion (Taskin et Dietrich, 2016a). Car ces trois dimensions (objective, subjective, collective) sont indissociables et doivent être considérées simultanément : le travail vivant se réalise comme une combinaison de ces trois expériences. Le risque serait de voir apparaître une hypertrophie de la dimension objective du travail : sa dimension subjective est réduite dangereusement et sa dimension collective

est perturbée par les outils de contrôle, l'individualisation des rémunérations et les changements réguliers de stratégie. Or, Gomez (2013) explique que tarir l'une des dimensions du travail, c'est diminuer l'ensemble, au risque de tout dévaster. Réduire le travail à sa seule dimension subjective, ce serait encourager une sorte d'autosatisfaction narcissique des travailleurs. Ne focaliser le travail que sur l'expérience objective amènerait les travailleurs à se consumer dans une course à la performance ou aux résultats, avec le risque de l'épuisement, du désengagement. Limiter le travail à la seule expérience collective créerait des solidarités sécurisantes entre les travailleurs, mais pourrait les détourner de l'utilité objective de leur travail et de la nécessité de s'évaluer par des performances, à l'image de certaines administrations publiques qui se sont égarées dans ces impasses, comme le rapporte Pierre-Yves Gomez. Sous le poids des transformations de l'organisation du travail et de la vague de financiarisation, la dimension objective du travail s'est vue complètement surévaluée. Seuls les éléments objectifs du travail priment, déstabilisant les autres aspects du travail vivant (Raone et Hubert, 2016, p. 63, in Taskin et Dietrich, 2016a).

Le *Management Humain* réhabilite donc le travail (son contenu, son contexte en transformation) et, par son expérience, le travailleur, comme objets centraux de la gestion de l'entreprise. Tenir compte des expériences objective, subjective et collective du travail permet, en plus, de gérer le travail humainement.

Un fondement normatif : une anthropologie particulière de l'Homme au travail

En matière de comportement organisationnel, les manuels exposent de manière plus ou moins exhaustive un ensemble de théories qui se succèdent dans le temps, se contredisent ou s'approfondissent mais dont le fil conducteur est de véhiculer une conception universelle de l'Homme au travail et des leviers de son comportement. Il importe d'en retrouver la trace, et de mettre au jour les rapports de force et les conceptions souvent implicites dans lesquels ces théories trouvent leur ancrage. En matière de GRH, les manuels exposent des discours et des pratiques qui sont soit décontextualisées parce qu'inhérents à la gestion des Hommes (recruter, rémunérer, commander), soit qui répertorient des représentations de l'Homme en entreprise associées à des modes de gestion et d'organisation dont la catégorisation se fait *a posteriori* pour mieux souligner les ruptures et la progression des entreprises vers un *one best way* du management. GRH et comportement organisationnel portent une même visée normative et substantielle de l'Homme au travail, rarement explicitée, mais qui en fait une variable à optimiser, même

si on se soucie davantage de la développer. Les modèles et pratiques de management sont ainsi au service de cet idéal gestionnaire et comportemental (Taskin et Dietrich, 2016b).

Contre cette vision dominante – largement partagée car peu questionnée –, le *Management Humain* affirme d'entrée de jeu une conception particulière de l'Homme au travail, qui se veut radicalement humaniste (Aktouf, 1992). Il ne s'agit donc pas de considérer que l'Homme est bon, mais de reconnaître, de manière nuancée, qu'il peut faire le bien ou le mal². Il s'agit surtout de considérer que l'Homme au travail aspire à son accomplissement, à sa dignité et co-construit les normes auxquelles il est soumis. « Le monde n'est jamais ce qu'en font les hommes » (Naszalyi et Gomez, 2009, p. 3). Il en va de même dans l'entreprise : plutôt que de considérer l'Homme comme un agent par définition rationnel et opportuniste, se soumettant à des lois universelles³, le *Management Humain* l'envisage comme un être réflexif, c'est-à-dire « contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées » (Taskin et Dietrich, 2016a, p. 40). Empruntant à la philosophie critique d'Axel Honneth, le « sujet anthropologique » du *Management Humain* est alors considéré comme recherchant (et offrant) la reconnaissance (plutôt que son intérêt personnel).

Afin de dénaturiser la finalité dominante de la gestion des personnes dans l'entreprise, le *Management Humain* s'inscrit dans une perspective pluridisciplinaire de la gestion des personnes en milieu de travail qui invite à recontextualiser les concepts traditionnels de la GRH et du comportement organisationnel, à interroger leur pertinence pour en renouveler l'usage dans le monde d'aujourd'hui. C'est donc une approche complémentaire à celles existantes et institutionnalisées dans le champ de la GRH et du comportement organisationnel que nous proposons. Mais cette approche est au service d'une conception humaniste de l'Homme au travail : celle d'un être réflexif, qui apprend de ses expériences et prend des décisions en conscience. Dans cette perspective, la finalité de la gestion est autant la reconnaissance et le sens au travail que la performance financière.

² C'est en ce sens que nous privilégions une approche anthropologique de l'Homme au travail à une approche essentialiste de la nature humaine.

³ Sans développer ce point, mentionnons ici que les approches comportementales réduisent ainsi la capacité réflexive des êtres humains en les soumettant à une série de besoins universels et de lois comportementales auxquels, tous, se soumettraient par nature.

Une anthropologie de l'homme au travail comme seule spiritualité pour le management

Face à un management financiarisé, effaçant l'Homme, ses qualités et sa subjectivité du territoire de la gestion de l'entreprise, un nombre croissant d'alternatives émergent. Parmi elles, un appel largement relayé à ré-humaniser le travail et, singulièrement, la gestion. Cet appel traduit plus fondamentalement le besoin de (re)trouver du sens dans le travail, autour duquel une offre croissante de spiritualité que j'ai qualifiée ici d'institutionnalisée se manifeste (la pleine conscience ou *mindfulness* en constitue l'une des plus visibles). Cette recherche de sens peut concerner deux niveaux d'action très différents, qui justifient la capacité transformatrice (ré-génératrice, selon certains) de ces alternatives au management financiarisé.

Au niveau individuel, l'on trouve une offre de spiritualité *institutionnalisée* car pénétrant la sphère professionnelle sous forme d'une méthode d'accompagnement, de coaching, pour mieux vivre le travail et son existence (il en va ainsi de l'offre institutionnalisée – car sur le lieu de travail – de la pratique de la pleine conscience, par exemple). Il s'agit, dans ce cas, d'aider les travailleurs, qui sont des personnes humaines au-delà de leur activité professionnelle, à vivre en harmonie avec le temps présent et son environnement. Outil de thérapie reconnu et largement recommandé, lorsqu'il s'invite dans l'entreprise, il contribue à faire porter à l'individu la responsabilité de ses *vulnérabilités*. Autrement dit, au regard de la capacité du management d'instrumentaliser les idéaux, le management peut convoquer cette forme de thérapie, répondant ainsi à un besoin de spiritualité contemporain, pour amener les travailleurs à vivre mieux leur travail dans l'entreprise, plutôt qu'à transformer l'organisation du travail et les modes de gestion qui produiraient de la souffrance (voir, à ce sujet, Izoard-Allaux, 2016). Le niveau d'action est l'individu, seul face à lui-même, à ses faiblesses et à sa manière d'appréhender le réel. Autant dire que la capacité de transformation du gouvernement de l'entreprise et de la grammaire en vigueur est, dans ce cas de figure, totalement nulle⁴. Certaines alternatives entretiennent un flou entre ce qui relève de l'expérience personnelle et ce qui relève de principes d'organisation. Ainsi, de nombreux promoteurs du *bonheur au travail* témoignent essentiellement d'expériences personnelles, de choix de vie, pour

⁴ À moins, comme cela arrive parfois, que la pratique de la méditation n'amène le dirigeant et les propriétaires de l'entreprise à envisager une autre forme d'entreprise, plus respectueuse des principes partagés lors des séances de méditation (*slow management*, par exemple).

justifier une autre approche du travail qui relève dès lors avant tout du renouvellement de son rapport au travail (sa subjectivité) plus que de l'organisation alternative du travail. Il est évident que les deux dimensions sont liées, mais le propos est ici de dénoncer le pouvoir transformatif limité d'alternatives qui mettent avant tout en scène et portent sur une *hygiène* de vie et des registres du *soi*, disons.

Au niveau collectif, celui du management et de l'organisation, les alternatives portent sur les modes d'organisation du travail (autogestion, management participatif, travail par projet, leadership partagé, etc.) ainsi que sur le questionnement des finalités de l'entreprise. Notons que ces alternatives sont davantage animées aujourd'hui par des communautés de praticiens que par la communauté scientifique. Si la faible diffusion des premières initiatives, qui existent confidentiellement depuis les années 1940, n'ont pas permis de renouveler le système, nous observons avec attention l'émergence des mouvements de *libération* et de *réinvention* des organisations – portés par Isaac Getz et Frédéric Laloux – qui semblent à bien des égards autoriser une refondation plus complète des modes de gouvernement de l'entreprise, esquissant çà et là quelques éléments d'une anthropologie alternative à celle de l'*Homo Economicus* et s'inscrivant en cela dans une logique de *Management Humain*. C'est à ce niveau (collectif, organisationnel, dans l'entreprise et en dehors), que le potentiel de transformation de la grammaire dominante est le plus marqué.

La proposition du Management Humain étayée dans ce chapitre entend répondre au besoin et au déficit de sens au travail. En affirmant une conception claire de l'Homme au travail, celui d'un être réflexif, capable de reconnaissance, et en remettant le travail au cœur du management, englobant les objets traditionnels tels que la performance, l'efficacité ou la collaboration. Le rapport entre Management Humain et spiritualité tient donc de la capacité à ré-humaniser l'espace de travail par la mise en œuvre de pratiques de gestion en cohérence avec la conception de l'Homme au travail dominante (et non, à la différence d'une spiritualité personnelle, en amenant le travailleur à ré-enchanter son rapport personnel et singulier au travail).

Peut-on dire pour autant que le *Management Humain*, qui promeut les dimensions du sens, de reconnaissance et de dignité humaine, en se centrant sur le travail, sur l'activité collective et communautaire, soit incompatible avec la spiritualité *institutionnalisée* ? Il me semble que oui, tant que les

valeurs humanistes potentiellement partagées par chaque membre de la communauté de travail ne fonde pas les pratiques de gestion de l'entreprise⁵.

En conclusion, et en paraphrasant la préface de Pierre-Yves Gomez à l'ouvrage *Management Humain*, « humaniser le travail, ce n'est donc pas lui donner un supplément d'humanisme. C'est, au contraire, retrouver ce qu'il a d'humain, dans le travail lui-même y compris dans le travail du manager. Au final, [...] il ne s'agit pas d'appliquer à l'entreprise un vernis d'humanisme. Il s'agit de reconnaître que sans le soin apporté à ceux qui travaillent, l'entreprise n'est pas économiquement durable. C'est ainsi que le management reste une activité morale. »

Références

- AKTOUF O. (1992), « Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? », *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 407-431.
- DEJOURS C. (1993), *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.
- GHOSHAL S. (2005), « Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, p. 75-91.
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible*. Paris, François Bourin éditeur.
- IZOARD-ALLAUX S. (2016). Management spirituel, promesse ou imposture ? 13^e séminaire du GRACE, 26 janvier, Lyon (France).
- NASZALYI P., P.-Y. GOMEZ (2009), « Le pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique *Caritas in veritate* », *La Revue des sciences de gestion*, n° 237-238, p. 1-4.
- SEN A. (1998), « Foreword », in A. BEN-NER, L. PUTERMAN (Eds.) *Economics, Values and Organization*, vol. XII, Cambridge, Cambridge University Press.

⁵ En ce sens, l'affirmation d'une éthique particulière définissant le gouvernement de l'entreprise fait songer au cas particulier des entreprises de tendances. Peut-être y a-t-il, ici, une perspective de recherche à poursuivre, dans l'analyse du poids de l'affirmation d'une anthropologie particulière sur le type de vivre-ensemble poursuivi dans l'entreprise, au regard de ce que ce statut d'entreprise particulier prévoit.

TASKIN L., A. DIETRIC (2016a), *Management humain. Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Bruxelles, De Boeck supérieur, coll. « Manager RH ».

TASKIN L., A. DIETRICH (2016b), « Des balises pour un management (plus) humain », *Revue économique et sociale*, vol. 74, n° 6, p. 47-52.

Management et spiritualité

L'entreprise au service du bien commun

Jacques VAN RIJCKEVORSEL

Ingénieur civil de l'UCL, j'ai vécu quarante ans dans l'entreprise industrielle Solvay et suis actuellement engagé auprès des Cliniques universitaires Saint-Luc. Au-delà des différences entre ces deux réalités, j'ai pu discerner plusieurs convergences. Ceci n'est pas surprenant car il s'agit de structures d'hommes et de femmes en interaction au service d'un objectif commun. Ces convergences m'ont conforté dans les constats et convictions que je livre ici.

D'abord, c'est quoi une entreprise ? C'est quoi un entrepreneur ? Selon l'économiste autrichien Schumpeter, l'entrepreneur est celui qui crée ou détecte une opportunité, la saisit, la déploie et ensuite la maîtrise pour en dégager tout le potentiel. L'objectif premier de l'entrepreneur est de proposer du neuf, du mieux, d'innover et de le déployer concrètement.

Avec le temps, une innovation est dépassée par une autre qui bouleverse l'équilibre qu'elle avait créé. Pensons aux changements formidables apportés par Internet, qui sont porteurs tant de grands espoirs que de grandes inquiétudes. C'est la destruction créatrice. Le mot créatrice est évidemment le plus important. C'est notre histoire, depuis nos premiers outils de silex.

L'entreprise est le relais de l'entrepreneur quand la taille et/ou la complexité ne lui permettent plus d'agir seul. La raison première d'une entreprise est donc aussi d'innover, de proposer et de déployer des solutions originales à une question. Et cette question peut prendre de multiples formes, depuis soigner et mieux vivre jusqu'à mieux tuer. Toutefois, en étudiant notre histoire, nous apprenons que, dans la durée, la vraie raison d'être d'une entreprise ET sa condition de survie dans la durée sont d'apporter ses solutions aux questions posées par notre vivre-ensemble, tels la croissance démographique, le vieillissement des populations, le changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la pollution, la santé etc. Et l'actualité nous montre les drames qui découlent de mauvaises réponses à ces questions¹.

¹ Voir par exemple sur *YouTube* le film « *sous le dôme* » qui illustre les problèmes graves posés par les excès du développement industriel chinois.

Beaucoup d'entreprises recherchent la seule maximisation de leurs profits. C'est la lecture réductrice de l'école du Prix Nobel Milton Friedman, de la *shareholder value* (école de Chicago) qui s'est répandue dans le monde. Cette vision a mené et mène encore à de nombreux excès et scandales. Une autre école se développe progressivement, c'est celle de la valeur partagée, de la *shared value* de Michaël Porter (école d'Harvard), dont les études concluent que les entreprises les plus profitables *dans la durée* sont celles qui créent de la valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaire, personnel, clients, société, environnement etc). Tout le monde y gagne. *L'entreprise est alors un moteur de progrès*, elle sert le développement durable, à savoir un *développement qui dure*².

Même si difficile dans un environnement compétitif, l'application de la valeur partagée doit progressivement dépasser l'exception, le rêve ou l'idéalisme naïf. Il y a des conditions. La première s'adresse aux autorités politiques : définir et faire appliquer des règles du jeu qui soient constructives et les mêmes pour tous les acteurs (et je renvoie au film « *sous le dôme* » dont question en ¹). La seconde s'adresse au monde de l'éducation qui doit sensibiliser et former les futurs acteurs aux enjeux systémiques de notre vivre-ensemble. Et il y a aussi des conditions fortes qui doivent guider l'entreprise et ses responsables, en commençant par le sommet, à savoir :

Le *sens* de ce que fait l'entreprise. En quoi ses produits et services sont-ils facteurs de progrès pour l'humanité ? Ce progrès peut se retrouver sous plusieurs formes : le bien-être, l'éducation, la santé, l'économie de ressources, la communication, la réduction de la pollution etc. Certains sujets s'imposent avec force comme la réduction des vulnérabilités et des inégalités et doivent avoir un impact sur la stratégie des entreprises concernées.

L'*approche* déployée par l'entreprise. Au-delà de la recherche d'efficacité et d'excellence dans son domaine, qui est une condition de base, le fonctionnement de l'entreprise vise-t-elle le plein déploiement des personnes qui sont dedans et autour, y compris celles qui sont loin ? On y retrouve le dessin des organisations, les manières d'opérer, les manières de gérer le personnel, le respect des parties prenantes etc.

L'*impact*. L'impact de l'entreprise est-il générateur de valeur (au sens de valeur partagée) ? Cette génération de valeur est-elle durable ? Y a-t-il suffisamment de ressources consacrées à la valeur future, à l'innovation ? Les

² À mon sens, cette notion de durée réconcilie les deux écoles : à long terme, la valeur pour l'actionnaire se superpose à la valeur partagée.

impacts négatifs comme la consommation des ressources ou l’empreinte écologique font-ils l’objet d’améliorations constantes ?

Les *valeurs*. Les valeurs sont des repères qui guident et inspirent quand il s’agit de décider. Elles expriment la volonté de faire toujours mieux et traduisent la bonne citoyenneté de l’entreprise. Parmi ces valeurs, on retrouve l’attention au client (ou patient), l’excellence, la délégation responsable, le respect de l’autre, la collaboration, la reconnaissance etc. Ces valeurs sont-elles vécues en vérité, font-elles partie de la culture d’entreprise qui résiste à toutes les circonstances et permet de les traverser ? Ou sont-elles des « cases que l’on coche » à l’occasion d’une enquête de satisfaction du personnel ou d’une campagne de communication ?

Sens, approche, impact et valeurs sont quatre dimensions de l’éthique que je définirai comme *bien faire le bien* : la destination choisie (faire le bien) et le chemin pour y arriver (bien le faire).

Retirer un des deux *bien* de *bien faire le bien* engendre tôt ou tard le déclin. Une entreprise est capable du pire et du meilleur, c’est l’éthique qui départage. Souvent le curseur est entre les deux et il faut le déplacer vers plus de bien. Une entreprise n’est pas neutre moralement. Je pense qu’il en est de même pour l’économie. On voit toute la responsabilité du management car c’est lui qui oriente, modèle, inspire et alimente l’entreprise dans son sens, son approche, son impact et ses valeurs.

Parlons donc de quelques caractéristiques essentielles du management, du dirigeant.

Nous connaissons tous le *QI* ou quotient intellectuel, qui exprime la capacité rationnelle d’une personne (raisonnement, mémoire etc). C’est généralement cette dimension de l’intelligence qui est développée à l’école et dans les universités et qui longtemps a été le seul critère de recrutement.

Il y a aussi le quotient émotionnel ou *QE*, qui exprime la capacité d’empathie et de communication non verbale. Les études les plus sérieuses indiquent que cette communication est souvent plus importante que la communication formelle et rationnelle quand il s’agit d’évaluer et gérer des situations qui impliquent des personnes. Certains messages s’expriment beaucoup mieux avec des gestes et des postures qu’avec des mots. L’intelligence émotionnelle est donc fondamentale pour le dirigeant qui gère un système humain. Cette intelligence ne s’enseigne pas *ex-cathedra*, elle s’aiguisé avec l’expérience et le vécu.

Il existe une troisième forme d’intelligence dont l’impact est déterminant pour le succès ou l’échec d’un dirigeant et de son entreprise : l’intelligence spirituelle, mesurée par le *QS*. Le mot *spirituel* ne couvre pas ici la religion ou la croyance mais la capacité de donner un vrai sens à l’action de l’entre-

prise et de son personnel. Dans la durée, et au-delà des bonus et promotions, la motivation et la créativité du personnel dépendront d'abord de sa fierté pour ce qu'il fait (fabriquer des produits qui économisent des ressources, sauver des vies humaines etc) et de la manière dont il le fait (respect pour les gens, travail en équipe, reconnaissance du travail accompli etc).

Ce qui compte, c'est la qualité de la destination et la qualité du chemin, de l'éthique. L'éthique renvoie à la conscience, individuelle et collective, à la notion du bien et du mal. L'éthique est au cœur du succès durable de l'entreprise.

On voit que la responsabilité du dirigeant dépasse la raison, l'émotion ou la relation. Elle doit intégrer sa conscience (certains auteurs parlent de l'âme du dirigeant). Elle le confronte au bien et au mal et le met en contact avec sa religion ou sa conviction philosophique.

Une nuance : le dirigeant est un exemple et il se doit d'être fédérateur, en particulier dans les réalités globales, multiculturelles et parfois polarisées d'aujourd'hui. Il lui faut donc pouvoir discerner entre l'expression de ses convictions « transcendantales », plutôt du domaine privé, et l'expression de ses convictions « humanistes », qui sont les facteurs de réussite d'une entreprise et plus aisément des facteurs d'unité. Cette prudence ne doit toutefois pas devenir tiédeur. Au contraire, la relation d'un dirigeant avec son Dieu lui apporte inspiration, guidance, force et persévérance. Autant de dons précieux en ces temps de choix lourds de conséquences pour l'humanité tout entière. Autant de possibilités de témoignages.

Je vous invite à visionner le témoignage *fog of war* de Robert McNamara qui a été président de Ford, secrétaire d'état américain durant la guerre du Vietnam et président de la Banque mondiale. Il tire onze leçons de son expérience. Au-delà des impératifs classiques d'*efficiency*, de *getting the data*, il insiste sur la nécessité de l'empathie (*put yourself in your enemy's shoes*), sur les limites de la raison (*rationality will not save us*) et sur les valeurs (*there is something beyond one's self*). On perçoit aussi le regret pour certaines erreurs et un professeur de *Business School* m'a suggéré que ce regret l'aurait poussé à devenir président de la Banque mondiale : le besoin de bien faire du bien !

En conclusion, tout comme l'excellence, l'éthique est un facteur de succès durable d'une entreprise qui, ce faisant, sert le progrès des hommes. C'est la mission première d'une entreprise.

Le dirigeant doit décider et donc s'exposer. Ceci implique discernement et courage, tant dans sa contribution propre que dans son rôle d'exemple. Tant son quotient spirituel que sa spiritualité sont fondamentaux pour le succès de sa mission.

Deuxième partie

Approches théologiques

Bonheur ? Quête de sens ? Résistance ?

Quelques questions sur la place et la fonction de la spiritualité dans les institutions

Guy JOBIN

Introduction

S'il est un phénomène qui ne cesse d'étonner et de questionner les spécialistes tout comme le grand public, c'est la résurgence des questions spirituelles dans les sociétés occidentales sécularisées. Dans ces sociétés d'abondance matérielle qui ne sont certes pas sans contradiction, ces sociétés qui n'ont plus la religion comme principe directeur, le discours spirituel semble être partout. Même si des sociologues nous mettent en garde de ne pas signer trop vite le certificat de décès des traditions religieuses dans les sociétés capitalistes occidentales¹, il n'en demeure pas moins que la préoccupation contemporaine pour la spiritualité et la vie spirituelle n'est pas une mode, il s'agit d'un mouvement social². Une des grandes énigmes sociologiques de notre temps est justement cette persistance de la spiritualité dans la culture contemporaine, alors que la religion semble en perte de vitesse et qu'elle paraît de plus en plus reléguée dans les marges de la vie publique et de la vie sociale.

La spiritualité prend de l'importance dans les sociétés sécularisées, non seulement dans la vie des personnes, mais aussi dans la vie des institutions qui forment le tissu de la vie collective. En fait, il y a un véritable phénomène d'accueil de la spiritualité dans des « lieux » qui, jadis, ont été marqués par les traditions religieuses, mais dont le lien à ces traditions a été rompu par les processus de sécularisation de la culture et de laïcisation des institutions du bien-vivre-ensemble. Des institutions qui n'ont en principe plus rien à voir avec la religion accueillent volontiers la spiritualité en leur sein ; certaines l'intègrent à leur fonctionnement quotidien.

¹ HEELAS P., *Spiritualities of Life. New Age Romanticism and Consumptive Capitalism*, Oxford, Blackwell, coll. « Religion and Spirituality in the Modern World », 2008 ; HEELAS P., WOODHEAD L., *The Spiritual Revolution: Why Religion is Giving Way to Spirituality*, Malden, MA, Blackwell, 2005 ; BERGER P. L., « Reflections on the Sociology of Religion Today », *Sociology of Religion*, vol. 62, n° 4, 2001, p. 443-454.

² HICKS D. A., *Religion in the Workplace. Religion, Spirituality, Leadership*, New York, Cambridge University Press, 2003, p. 27.

Le monde du soin et le monde de l'entreprise sont des exemples de ces institutions dont le fonctionnement n'est plus nécessairement lié à des traditions religieuses et qui pourtant ouvrent leurs portes à la spiritualité³. Cette ouverture se fait à plusieurs niveaux, selon le type d'institution. Par exemple, dans le monde des soins, une attention particulière sera portée à l'expérience spirituelle des patients et de leurs proches, de même qu'à l'expérience spirituelle des soignants et des gestionnaires. On tentera aussi de mettre en place des conditions qui favoriseraient l'expression de l'expérience spirituelle et l'accompagnement de ses expériences, dans les limites des missions des établissements de soin⁴. Dans le monde de l'entreprise, l'accueil de la spiritualité se réalise selon des modalités différentes. Le développement de styles ou de modèles de management et de leadership sensibles à l'épanouissement des employés toutes catégories confondues constituera un thème important de recherche et de publication.

L'étude de l'intégration de la spiritualité dans l'entreprise s'inscrit dans la foulée des études sociologiques sur les liens entre l'univers symbolique des religions et la sphère de l'activité économique. On peut penser ici à la célèbre

³ Pour les fins de ce texte, j'adopte la définition suivante de l'entreprise : « unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée » in G. DION, « Entreprise », *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Fondation Gérard-Dion/Presses de l'Université Laval, 1986 (2^e édition). Le terme « institution », pris ici au sens sociologique, désignera un phénomène plus général que l'entreprise ou l'hôpital, soit une « organisation ayant, dans une société une fonction régulatrice durable, permettant de définir un système de rôle », dans GRAWITZ M., « Institution », *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1988. Enfin, une organisation est un « groupement humain ordonné rationnellement, en vue d'objectifs déterminés, caractérisé par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités, des réseaux de communications planifiées, un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation », dans M. GRAWITZ, « Organisation », *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1988. Par souci de clarté, j'utiliserai le terme « institution » comme terme général et je spécifierai, au besoin, si je parle de l'institution sanitaire ou de l'entreprise.

⁴ DUGGLEBY W., COOPER D., PENZ K., « Hope, Self-efficacy, Spiritual Well-being and Job Satisfaction », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 65, n° 11, 2009 ; GRABER D. R., JOHNSON J. A., « Spirituality and Healthcare Organizations », *Journal of Healthcare Management*, vol. 46, n° 1, 2001 ; HUME R., RICHARDT S., APPLGATE B., « Spirituality and Work. Indianapolis's Seton Cove Center Seeks to Integrate Spirituality into the Workplace », *Health Progress*, vol. 84, n° 3, 2003 ; LETOURNEAU J., « Mission Integration and Workplace Spirituality », *Health Progress*, vol. 97, n° 2, 2016 ; PIRKOLA H., RANTAKOKKO P., SUHONEN M., « Workplace Spirituality in Health Care: an Integrated Review of the Literature », *Journal of Nursing Management*, 24, 2016 ; MCGUIRE Sister Maureen, « Toward Workplace Spirituality. St. Louis-based Ascension Health is Attending to the "Spirit in Work" », *Health Progress*, vol. 85, n° 6, 2004 ; VAN DER WALT F., DE KLERK J. J., « Workplace Spirituality and Job Satisfaction », *International Review of Psychiatry*, vol. 26, n° 3, 2014.

étude de Max Weber sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme⁵. Le phénomène qui nous préoccupe ici est plus pratique dans tous les sens du terme. C'est tout récemment que l'on se penche sur l'influence que les traditions religieuses et spirituelles peuvent jouer dans une entreprise⁶. L'intérêt des sociologues de la première heure pour les phénomènes globaux (religion, système économique, etc.) est maintenant relayé par les réflexions théoriques et pratiques que suscite l'intégration de la spiritualité dans les pratiques concrètes des entreprises.

Objectifs de l'étude

Trois objectifs principaux président au travail que je présente ici. Il s'agit d'abord d'élucider les raisons qui justifient et appuient l'étude scientifique de l'intégration de la spiritualité dans les institutions contemporaines. C'est pourquoi je procéderai à l'identification de quelques éléments de la culture occidentale contemporaine qui rendent socialement acceptable la volonté de tenir compte de la dimension spirituelle dans la gestion des entreprises et des institutions. Le deuxième objectif est de montrer comment s'institutionnalise l'intégration de la spiritualité dans le monde des soins et d'en tirer quelques leçons pour une réflexion plus large sur l'institutionnalisation du souci spirituel dans les institutions. Enfin, quelques axes de réflexion théologique seront proposés pour apprécier de manière critique le phénomène à l'étude.

Pourquoi étudier la spiritualité dans les institutions ?

L'apparition d'un phénomène social nouveau pose toujours la question de son origine, de sa genèse. Au plus fort de l'engouement des contemporains pour la question spirituelle dans l'institution, on peut parfois perdre de vue le caractère socialement construit de ce qui apparaît comme une innovation. Il en va ainsi pour les pratiques concrètes d'intégration de la spiritualité dans les institutions laïques. Ces pratiques sont tributaires de facteurs qui relèvent autant de faits culturels généraux que de facteurs qui relèvent de la « nature » même de l'expérience spirituelle.

⁵ WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

⁶ HICKS D. A., *Religion in the Workplace. Religion, Spirituality, Leadership*, New York, Cambridge University Press, 2003 ; MITROFF I. I., DENTON E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999 ; NEAL J., *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace Emerging Research and Practice*, New York, NY, Springer, 2013 ; SMITH N. R., *Workplace Spirituality: a Complete Guide for Business Leaders*, Peabody, Mass, Axial Age Publishing, 2006.

En d'autres mots, l'intérêt gestionnaire pour la spiritualité est un geste second, s'appuyant sur des facteurs qui le précèdent. En même temps, cet intérêt mobilise et soude ces facteurs en une pratique sociale (porteuse de représentations, de valeurs, de motifs, d'éléments de légitimation, etc.) ayant sa cohérence propre et son indéniable originalité.

Le reflet de la culture contemporaine

Le premier facteur identifié est d'ordre global et socio-culturel. L'intérêt gestionnaire pour la spiritualité dans les institutions n'est pas un phénomène *sui generis*. Il s'appuie sur un phénomène plus fondamental, un phénomène qui se rapporte à la transformation du statut des religions dans la culture contemporaine occidentale. D'abord, aussi paradoxal que cela puisse paraître, le souci pour la spiritualité dans la culture contemporaine est petit-fils de la modernité. La critique moderne de la régulation religieuse du social, dont les effets constituent une « sortie de la religion » selon Gauchet⁷, a préparé le terrain pour un réinvestissement de la question du sens par ce que les contemporains nomment la spiritualité. Que ce soit par des processus volontaristes et abrupts de laïcisation ou par une transformation plus en douceur des rapports Églises-État, ce que Gauchet désigne par le mot sécularisation, la modernité a sonné le glas du monopole, voire de l'existence même de la régulation religieuse du social⁸. La sortie de la religion, la relégation de la religion dans la vie privée, n'a pas éliminé pour autant la question du sens dans la vie individuelle et dans la vie des institutions. La persistance de cette question se nourrit justement des transformations induites par les forces abrasives de la critique moderne du religieux. La place déterminante que l'éthique et le droit ont pris dans la régulation des institutions se comprend justement comme une persistance de la question du sens des actions collectives dans une société – et une culture – où les balises traditionnelles du sens ont perdu leur emprise. L'éthique et le droit deviennent donc les relais post-traditionnels de la question du sens dans les institutions. Pourtant, malgré cette substitution moderne, la question du sens continue de se poser dans la culture contemporaine, une question que, manifestement, l'éthique et

⁷ GAUCHET M., *Le désenchantement du monde : une histoire politique de la religion*, [Paris], Gallimard, 1985. Pour une introduction à la pensée de Gauchet, voir BERGERON P., *La sortie de la religion. Brève introduction à la pensée de Marcel Gauchet*, Montréal, Athéna, 2009.

⁸ Les descriptions sommaires de la laïcisation et de la sécularisation utilisées ici sont tirées de GAUCHET M., *La religion dans la démocratie*, Paris, Gallimard, coll. « folio essais, vol. 394 », 1998, p. 18-20.

le droit, tout en y contribuant de manière active, ne parviennent pas à résoudre.

L'intérêt pour la spiritualité dans les institutions soulignerait-il la limite des formes post-traditionnelles de régulation du sens ? Il y a là une avenue plausible de recherche. Toutefois, une autre hypothèse peut être mise sur la table, d'ordre épistémologique et touchant au cœur du regard scientifique que porte la sociologie sur la société contemporaine. Il est plausible de penser que les sociétés de la modernité avancée soient en fait des sociétés postsécularisées, c'est-à-dire des sociétés pour qui le seul concept de sécularisation n'a plus le pouvoir interprétatif, voire explicatif qu'il avait jusqu'au tournant des années 2000. Cet état des sociétés contemporaines se refléterait maintenant dans la régulation des grandes institutions qui les composent.

Ainsi, le rôle de la spiritualité comme vecteur des questions du sens peut être compris à la lumière du concept de société postsécularisée, proposée par Habermas au début des années 2000⁹ ou de l'idée de « désécularisation du monde » avancée par le réputé sociologue de la religion, Peter L. Berger¹⁰. Ce phénomène n'est pas un retour aux rapports Église-État et aux régulations religieuses pré-modernes. Il s'agit plutôt d'un repositionnement des religions et de la question du sens dans l'espace public et institutionnel des sociétés occidentales tout en maintenant les acquis de la (salutaire !) séparation de l'Église et de l'État¹¹. De manière simple, l'idée est celle d'une société post-séculière « qui postule la persistance des communautés religieuses dans un environnement qui continue à se séculariser¹² » ce qui suppose de la part de tout groupe de conviction, dont font évidemment partie les groupes religieux, 1) un abandon de l'imposition violente des convictions propres, 2) une rencontre pacifiée de l'autre (laïque ou religieux), 3) une acceptation de l'autorité de la science dans le savoir sur le monde et 4) l'ouverture aux prémisses de l'État de droit constitutionnel¹³. Ces réquisits de la présence publique des religions délimitent un « espace » d'apparition des traditions religieuses dans la vie publique des sociétés démocratiques. Or, l'espace ainsi délimité ne se limite pas qu'aux traditions religieuses ; il est en fait

⁹ HABERMAS J., « Foi et savoir », in ID. (dir.), *L'avenir de la nature humaine. Vers un eugénisme libéral ?*, Paris, Gallimard, 2002, p. 147-166.

¹⁰ BERGER P. L., « Reflections on the Sociology of Religion Today », p. 443.

¹¹ Pour une discussion du concept de la postsécularité, je me permets de renvoyer à ces deux travaux antérieurs : JOBIN G., « L'éthique théologique dans l'espace public des sociétés post-séculières », *Études théologiques et religieuses*, vol. 81, n° 3, 2006, p. 337-351 ; ID., « La traduction salvatrice ? Penser les communautés de foi dans l'espace public avec Habermas », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 238, 2006, p. 85-112.

¹² HABERMAS J., « Foi et savoir », p. 151.

¹³ *Ibid.*, p. 151-152.

ouvert à tout discours proposant un sens pour la vie individuelle et pour la vie collective, y compris les discours spirituels, qu'ils soient religieux ou laïques.

L'intégration de la spiritualité dans le monde du travail et dans les préoccupations gestionnaires serait, selon mon hypothèse, le reflet de ce nouveau type de rapport entre la question du sens (portée par les traditions religieuses et spirituelles) et la culture contemporaine. Aux yeux de bon nombre de contemporains, le discours spirituel ou la « spiritualité » devient le lieu de passage privilégié pour l'inscription du sens dans les sociétés contemporaines. Autrefois considérées comme les seuls véhicules de la question du sens, les traditions religieuses encore porteuses de sens aujourd'hui pour bien des contemporains, mais uniquement dans la mesure où, par une forme de consensus par recoupement¹⁴, elles démontrent qu'elles sont conformes aux canons de la spiritualité contemporaine. Je reviendrai plus loin à une discussion de ces canons. Pour le moment, il suffit de dire que la spiritualité, du moins celle qui est dite par de nombreux contemporains, semble être le passage obligé du sens.

Neutralité et normativité

À première vue, le caractère postséculier des sociétés actuelles semble être religieusement neutre. C'est le résultat de la transformation de la relation Église-État et de la disparition, dans de nombreux pays démocratiques, des Églises d'État. Cette neutralité professée se conjugue pourtant avec un travail normatif sur les systèmes de croyance, lesquels doivent s'adapter aux règles de fonctionnement des démocraties et à celles, tout juste évoquées, de la postsécularité. C'est dire que du point de vue de l'État, la neutralité religieuse reste tout de même un régime normatif, un régime qui exerce une régulation sur certains contenus et sur l'*ethos* religieux.

Il y a une similarité entre cet état de chose macro-politique et la manière dont les discours spirituels trouvent leur place au sein des institutions. Par exemple, l'institutionnalisation du souci organisationnel pour l'expérience spirituelle des acteurs dans l'institution se veut religieusement neutre. Ainsi, par exemple, depuis 2011, les services d'accompagnement spirituel des malades dans les établissements du réseau public de soin du Québec sont officiellement non confessionnels. Ce type d'inscription du service d'accompagnement spirituel dans l'institution, avec des conséquences

¹⁴ Sur le consensus par recoupement, voir RAWLS J., *La justice comme équité. Une reformulation de Théorie de la justice*, Montréal, Boréal, 2004, p. 56-63.

symboliques et juridiques¹⁵, fut unilatéralement décrété par le gouvernement québécois. La déconfectionnalisation des services de soins spirituels est le dernier acte en date du processus de « sortie de la religion » des institutions hospitalières faisant partie du réseau québécois de la santé, un réseau public chapeauté par le Ministère de la Santé et des Services sociaux. Pour autant, cette neutralité confessionnelle ne signifie pas que les discours et les pratiques spirituels sont libres de toute influence. Au contraire, des forces normatives, propres à la culture biomédicale, président au formatage des pratiques et des discours spirituels, comme j'ai essayé de le montrer dans des travaux antérieurs¹⁶. Il s'agit d'un travail d'élaboration de discours spirituels qui se fait à partir de matériaux exogènes (des éléments de discours spirituels provenant de divers groupes et courants externes aux institutions sanitaires), lesquels sont repris dans un discours et des pratiques qui portent la marque de la culture clinique contemporaine. Ainsi, dans le monde de la santé, la spiritualité est vue de deux façons qui s'avèrent somme toute pragmatiques¹⁷ : comme un « objet de soin » lorsque le patient reçoit un diagnostic de détresse spirituelle¹⁸ ou comme un adjuvant du soin, lorsque l'expérience spirituelle est mobilisée dans une vision globale du rétablissement¹⁹. Il va

¹⁵ Sur le plan symbolique, le christianisme, notamment le catholicisme, a perdu de la visibilité institutionnelle. De plus, au plan juridique, les candidat(e)s au poste d'intervenant(e) en soins spirituels n'ont plus l'obligation de produire un mandat pastoral, délivré par une autorité religieuse, pour être embauchés dans les établissements du réseau public de la santé.

¹⁶ CHERBLANC J., JOBIN G., « Vers une psychologisation du religieux ? Le cas des institutions sanitaires au Québec », *Archives de sciences sociales des religions*, vol. 163, n° 3, 2013, p. 39-62 ; JOBIN G., « La spiritualité : facteur de résistance au pouvoir biomédical de soigner ? », *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 266 (hors-série), 2011, p. 131-149 ; ID., *Des religions à la spiritualité : une appropriation biomédicale du religieux dans l'hôpital*, Bruxelles, Lumen Vitae, 2012 ; ID., « Êtes-vous en belle santé ? Sur l'esthétisation de la spiritualité en biomédecine », in G. JOBIN, J.-M. CHARRON, M. NYABENDA (dir.), *Spiritualités et biomédecine. Enjeux d'une intégration*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013, p. 41-61.

¹⁷ C'est pourquoi je ne parle pas d'une médicalisation de la spiritualité, mais plutôt de sa pragmatisation.

¹⁸ ELHAM H. *et al.*, « The Effect of Need-based Spiritual/Religious Intervention on Spiritual Well-being and Anxiety of Elderly People », *Holistic Nursing Practice*, vol. 29, n° 3, 2015 ; HANDZO G., KOENIG H. G., « Spiritual Care: Whose Job is it Anyway? », *Southern Medical Journal*, vol. 97, n° 12, 2004 ; MONOD S. M. *et al.*, « The Spiritual Distress Assessment Tool: an Instrument to Assess Spiritual Distress in Hospitalised Elderly Persons », *BMC Geriatrics*, vol. 10, 2010 ; PUCHALSKI C. M. *et al.*, « Interdisciplinary Spiritual Care for Seriously Ill and Dying Patients: a Collaborative Model », *Cancer Journal*, vol. 12, n° 5, 2006. Un autre exemple de ce travail normatif dans les institutions sanitaires est le thème récurrent du bien-être, issu de la culture contemporaine, qui est associé, dans la conception biomédicale, à l'expérience spirituelle optimale. J'aborderai ce thème plus loin dans ce texte.

¹⁹ SIDDALL Ph. J., LOVELL M., MACLEOD R., « Spirituality: What is Its Role in Pain Medicine? », *Pain Medicine*, vol. 16, n° 1, 2015.

sans dire que dans cette conception propre au monde biomédical, le rôle joué par la spiritualité – ou le rôle qui lui est attribué dans les institutions / organisations contemporaines – est tributaire du travail normatif exercé par la culture biomédicale et qu'il diffère de celui qu'elle avait (ou a encore) dans les traditions religieuses qui ont marqué la culture occidentale.

L'étude de l'accueil de la spiritualité dans les institutions apparaît d'autant plus importante que ces dernières sont, comme je viens de l'évoquer, des lieux de « production » de discours spirituels. Cette production ne se fait pas *ex nihilo*, il ne s'agit pas d'un processus de création. En le désignant comme processus de production je veux souligner le fait que les institutions proposent des discours spirituels formatés à partir des logiques normatives internes aux institutions.

L'ambiguïté de l'institutionnalisation de l'expérience spirituelle

Un autre facteur justifiant l'étude de l'intégration de la spiritualité dans le fonctionnement des institutions est qu'il s'agit d'un phénomène paradoxal. Il faut faire remarquer que l'accueil de la spiritualité dans les institutions n'est pas chose facile. Deux mille ans de christianisme montrent bien que l'expérience spirituelle – qu'elle soit mystique ou non – n'entre pas si facilement dans les cadres, dans les règles. La vie spirituelle oppose en fait une certaine résistance à l'encadrement institutionnel. De fait, c'est au nom d'expériences spirituelles originales que des nouvelles formes de vie religieuse sont apparues dans l'histoire chrétienne, à côté de formes plus anciennes. Que l'on pense à la naissance de l'ordre des frères mineurs, fondé au début du XIII^e siècle par François d'Assise, à partir d'une expérience singulière de la pauvreté. Cet ordre mendiant diffère du modèle monastique alors prédominant dans l'Europe chrétienne. Que l'on pense aussi aujourd'hui, à des courants spirituels se situant dans les marges sociales : la spiritualité de la libération, les différents courants spirituels s'inscrivant dans la mouvance féministe (spiritualité féministe²⁰, spiritualité womaniste²¹), etc. Dans leur époque propre, ces courants spirituels naissent et se développent dans les lieux d'exclusion du pouvoir, que ce pouvoir soit ecclésial, politique, économique, patriarcal, etc. La vie spirituelle peut constituer le lieu d'une critique

²⁰ KNIGHT J. S., *Feminist Mysticism and Images of God: A Practical Theology*, St. Louis, Mi, Chalice Press, 2011.

²¹ TOWNES E. M., *In a Blaze of Glory. Womanist Spirituality as Social Witness*, Nashville, Abingdon Press, 1995.

du pouvoir sous toutes ses formes et, partant, une critique des institutions qui incarnent ce pouvoir.

Par ailleurs, et c'est pour cela que je parle d'ambiguïté de l'institutionnalisation de l'expérience spirituelle, des institutions ont été mises sur pied au service de la vie spirituelle et de sa transmission. Dans sa magistrale étude *Spirituality. Forms, Foundations, Methods*, publiée en 2002, le théologien néerlandais Kees Waaijman constate qu'un certain style de vie spirituelle, qu'il nomme « école de spiritualité », peut adopter un mode de vie organisationnel, qui assure un développement et une certaine pérennité à l'expérience spirituelle fondatrice. Ici aussi, la fondation de l'ordre des frères mineurs par le *Povorello* est exemplaire, de même que bon nombre de communautés religieuses qui, dans le monde catholique, incarnent et structurent leur organisation sur une tension fondamentale : la tension entre l'effervescence d'un nouveau charisme dans l'Église, en marge des institutions officielles d'un temps et d'un lieu donnés, et sa routinisation par des processus d'institutionnalisation qui assurent sa survie et sa transmission pour les générations suivantes.

L'intégration de la spiritualité dans la vie des institutions suppose donc une forme de négociation entre le potentiel critique de l'expérience spirituelle et la force normalisatrice, voire normative de toute institution, quelle qu'elle soit. Puisque l'expérience spirituelle est potentiellement critique de toute forme de pouvoir, il est clair que la marge de manœuvre et d'expression qui lui sera accordée au sein de l'institution sera l'objet d'une forme ou l'autre de régulation, de contrôle pour soutenir, et ne pas perturber, le fonctionnement institutionnel. Il pourra y avoir éventuellement adaptation de l'institution elle-même à cette nouvelle réalité, comme on le constate dans les institutions sanitaires qui en Amérique du Nord, ne peuvent pas ne pas tenir compte de la dimension spirituelle de l'expérience de la maladie. Pourtant, même dans ces cas, on voit à l'œuvre la force de régulation institutionnelle afin que l'intégration de la question spirituelle dans la vie clinique se fasse sans trop de heurts pour le fonctionnement quotidien.

L'étude des institutions permet de montrer comment, en chacune, se réalise la négociation. Elle peut aussi identifier le type de discours spirituel qui y prévaut, compte tenu des logiques normatives qui sont à l'œuvre.

La dimension sociale et politique de l'expérience spirituelle

Enfin, une dernière raison à produire pour justifier l'étude de l'institutionnalisation de la spiritualité est le fait que l'expérience spirituelle n'est pas qu'un phénomène privé, purement individuel, qui ne se déploierait que dans

les seules relations Je-Tu, ou dans les relations de proximité. La vie spirituelle est aussi un phénomène social, économique, voire politique. L'expérience spirituelle est sociale dans la mesure où elle émerge d'un contexte aux caractéristiques politiques, sociologiques, économiques, etc. particulières qui la déterminent en partie. Pour reprendre l'exemple précédemment cité, on ne peut comprendre l'expérience spirituelle de François d'Assise sans la reporter au contexte socio-économique de son époque, soit l'urbanisation progressive de l'Europe et la montée en puissance d'une bourgeoisie marchande au sein des cités, souvent en butte avec le système féodal terrien de l'époque. Le chantre de Dame pauvreté s'est exprimé dans un contexte socio-économique d'abondance, en réaction aux dérives de la mercantilisation de l'économie et des conséquences de cette mutation sociale sur l'Église de l'époque.

De plus, la vie spirituelle est sociale en aval de l'expérience elle-même, par les transformations qu'elle peut induire dans le monde²². C'est l'expérience spirituelle d'un Charles Péguy, d'un Gandhi, d'un Martin Luther King, d'une Dorothy Day, d'une Dorothee Soëlle, d'un Dietrich Bonhoeffer qui les a amenés à agir dans le monde de leur temps. Il en va de même pour les grands réformateurs religieux que furent les Ignace de Loyola, Thérèse d'Avila et Jean de la Croix. L'expérience spirituelle comporte donc une dimension éthique et pratique qui se traduit souvent dans des gestes de transformation du monde, de la société et de la culture, dans un souci d'humanisation, sans toutefois s'y épuiser. C'est cette dimension sociale de l'expérience spirituelle que le discours biomédical met en avant en faisant de l'intégration de la spiritualité dans la vie des institutions sanitaires un vecteur d'humanisation de la relation de soin et de la culture institutionnelle²³. C'est la dimension politique de la spiritualité qui est mise en exergue lorsqu'elle est considérée comme un vecteur de transformations dans l'institution, même dans les cas où la transformation n'aboutit pas nécessairement.

Souligner l'inévitable dimension politique de la vie spirituelle, c'est aussi ajouter un élément de plus dans le plaidoyer que l'on a vu, soit celui d'une

²² SHELDRAKE Ph. F., *Explorations in Spirituality. History, Theology, and Social Practice*, New York-Mahwah, NJ, Paulist Press, 2010. Voir la deuxième partie de l'ouvrage intitulée « Spirituality and Social Transformation », p. 91-156.

²³ CARSON R. A., « Engaged Humanities: Moral Work in the Precincts of Medicine », *Perspectives in Biology and Medicine*, vol. 50, n° 3, 2007 ; KOENIG H. G., « Religion, Spirituality, and Health: a Review and Update », *Advances in Mind-Body Medicine Journal*, vol. 29, n° 3, 2015 ; SASSER C. G., PUCHALSKI C. M., « The Humanistic Clinician: Traversing the Science and Art of Health Care », *Journal of Pain and Symptom Management*, vol. 39, n° 5, 2010 ; SULLIVAN D., *The Healer's Calling. A Spirituality for Physicians and Other Health Care Professionals*, Mahwah, N.J., Paulist Press, 1997.

révision des théories de la sécularisation pour qui les questions du sens de la vie, de la mort, de la santé, de la maladie sont reléguées dans la sphère de la vie privée. À l'évidence, la question du sens garde en modernité avancée une irréductible dimension politique.

Même si ce court excursus ne constitue pas une exploration exhaustive des motifs et des justifications qui soutiennent l'étude scientifique de l'intégration de la spiritualité dans les institutions et les organisations, il montre bien, me semble-t-il, que si la recherche en vue d'une meilleure intégration de la spiritualité dans le fonctionnement des organisations est un fait avéré, il faut aussi développer un domaine de recherche qui fait de la volonté, des théories et des pratiques d'intégration de la spiritualité un objet de recherche en soi. À la recherche pragmatique d'une meilleure intégration de la spiritualité au fonctionnement des institutions, il faut être attentif aux enjeux épistémologiques, sociologiques et politiques, pour ne nommer que ceux-ci, qui sous-tendent ladite intégration.

Le rôle de la spiritualité dans l'organisation

La détermination du rôle attribué à la spiritualité dans un type particulier d'institution permet d'aller au cœur des logiques normatives ainsi que des représentations et des gestes qu'elles induisent. Cette exploration permet, entre autres, d'honorer les quatre facteurs que je viens de présenter.

De mon expérience de recherche dans le monde du soin, je retiens trois leçons sur le rôle que les institutions sanitaires attribuent à la spiritualité.

Premièrement, il faut noter que la spiritualité y est jugée pertinente sur deux tableaux : le tableau clinique et le tableau organisationnel. Du point de vue clinique, l'expérience spirituelle en temps de maladie est devenue une préoccupation concrète du soin, un objet clinique pour les soignants²⁴. L'expérience spirituelle sera donc l'objet d'une attention, et au besoin d'une intervention. Cette préoccupation clinique, portée par les acteurs et les professions du soin, est reprise dans les missions de l'établissement. Au Québec, la loi régissant la prestation des services de santé dans les établissements du réseau public de la santé stipule que ceux-ci ont la responsabilité

²⁴ La littérature biomédicale sur l'attention clinique à porter à la dimension spirituelle de l'expérience de la maladie est pléthorique. Une recherche avec les mots-clés « spirituality » et « illness » sur PUBMED le 12 janvier 2017 retient 1 052 articles publiés depuis 1980. Ces articles couvrent différents types de maladie allant des maladies mentales au cancer colorectal.

de voir aux besoins spirituels des patients²⁵. La solution retenue jusqu'à maintenant est la mise sur pied d'un service de soins spirituels dont les membres voient à l'organisation et la prestation de soins spirituels²⁶.

Du point de vue organisationnel, l'institutionnalisation de la spiritualité dans les établissements sanitaires répond, comme nous l'avoir vu, à une demande d'humanisation de la vie organisationnelle dans ses versants bureaucratiques et cliniques. Le langage et le vocabulaire de la spiritualité sont utilisés par les acteurs des institutions sanitaires pour formuler leurs doléances à propos de la rigueur administrative et de la logique comptable, quand celles-ci débordent de leur cadre pour tenter de réguler la prestation des soins.

On voit donc ici des tensions qui accompagnent l'institutionnalisation de la spiritualité dans les établissements sanitaires québécois : la volonté de l'institution qui en fait un objet d'intérêt clinique et le constat des cliniciens, des patients et de plusieurs gestionnaires qui critiquent le fonctionnement organisationnel à partir d'une perspective spirituelle.

Deuxièmement, l'intérêt biomédical pour la spiritualité découle d'un changement de paradigme quant à la conception de la maladie. Passant d'une conception strictement biologique à une conception plus globale (bio-psycho-sociale)²⁷, la biomédecine s'est ouverte à une perspective plus large,

²⁵ *Loi sur la santé et les services sociaux du Québec* (à jour le 1^{er} novembre 2016), article 100 : « Les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité, qui soient continus, accessibles, sécuritaires et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de santé et de bien-être et à satisfaire les besoins des groupes de la population. À cette fin, ils doivent gérer avec efficacité et efficience leurs ressources humaines, matérielles, informationnelles, technologiques et financières et collaborer avec les autres intervenants du milieu, incluant le milieu communautaire, en vue d'agir sur les déterminants de la santé et les déterminants sociaux et d'améliorer l'offre de services à rendre à la population. De plus, dans le cas d'une instance locale, celle-ci doit susciter et animer de telles collaborations. »

²⁶ Selon le libellé du titre d'emploi adopté par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, l'intervenant ou intervenante en soins spirituels est la « personne qui exerce des activités de soutien et d'accompagnement à la vie spirituelle et religieuse des usagers, à leur famille ainsi qu'à leurs proches. Elle voit à planifier, réaliser et évaluer des activités d'ordre spirituel et religieux. Elle effectue des visites d'accueil aux usagers et identifie leurs besoins spirituels et religieux. Elle répond aux consultations en matière théologique, spirituelle ou éthique, participe aux équipes interdisciplinaires et apporte un support moral aux familles des usagers. », <<http://wpp01.msss.gouv.qc.ca/app1/N02/Pdf/TitresActifs/1552.pdf>>, consulté le 12 janvier 2017.

²⁷ Une conception de la maladie dont le psychiatre étatsunien George L. Engel fut le promoteur : ENGEL G. L., « The Need for a New Medical Model: a Challenge for Biomedicine », *Science*, vol. 196, n° 4286, 1977 ; ID., « How much Longer must Medicine's Science be Bound by a Seventeenth Century World View? », *Psychotherapy and psychosomatics*, vol. 57, n° 1-2, 1992 ; ID. « From Biomedical to Biopsychosocial. Being Scientific in the Human Domain »,

tenant compte de différents lieux d'impact de la maladie. Par ailleurs, l'intuition fondamentale des soins palliatifs, prendre soin de la douleur totale, est aussi un facteur qui a permis d'élargir le regard médical et, par conséquent, l'attention des cliniciens aux répercussions de la maladie dans les dimensions psychiques, sociales et, éventuellement spirituelles de l'expérience de la maladie. C'est dans la foulée de cette double ouverture que la culture biomédicale a adopté une perspective plus large, tenant compte de différents « lieux » d'impact de la maladie. La proposition d'un modèle biopsychosocial fut faite en 1977. C'est au début des années 2000 que l'aspect spirituel s'est ajouté pour former ce qui est maintenant connu comme le modèle biopsychosocial et spirituel²⁸. Nous pouvons donc constater que la biomédecine s'adapte à l'arrivée de la spiritualité sur le terrain clinique – alors que cette dernière se déployait sur le terrain pastoral jusque-là – mais qu'elle accueille la chose dans ses catégories. La prochaine leçon détaille plus le processus d'accueil.

Troisièmement, il faut reconnaître que l'accueil de la spiritualité dans l'institution est un processus d'appropriation. S'il est vrai que « tout être est reçu dans un autre selon le mode de celui qui le reçoit²⁹ » – *quidquid recipientis ad modum recipientis recipitur* – dans le cas qui nous intéresse, l'accueil de l'expérience spirituelle dans la culture biomédicale s'est réalisé selon les cadres épistémologiques et cliniques de la biomédecine. L'élaboration de grilles d'évaluation de l'état spirituel d'un patient ; la protocolisation de l'interventions spirituelle ; la mesure de l'efficacité des interventions selon des critères validables par la recherche ; l'élaboration de concepts diagnostics – besoin spirituel / détresse spirituelle – venant de la profession infirmière : voilà autant d'indices de ce que j'ai nommé plus haut le formatage des pratiques et des discours dans les logiques normatives de l'institution. Pour terminer, ce formatage ouvre la porte à une possible instrumentalisation de l'expérience spirituelle aux fins d'une logique de l'efficacité du soin, ou du moins d'une logique d'obligation de moyens.

Sans vouloir généraliser ces constats aux autres types d'institutions, nous pouvons raisonnablement envisager que des pressions normatives se font

Psychosomatics, vol. 8, n° 6, 1997 ; ID., « From Biomedical to Biopsychosocial. 1. Being Scientific in the Human Domain », *Psychotherapy and psychosomatics*, vol. 66, n° 2, 1997.

²⁸ SULMASY D. P., « A Biopsychosocial-spiritual Model for the Care of Patients at the End of Life », *Gerontologist*, vol. 42 Spec n° 3, 2002 ; ASTROW A. B., PUCHALSKI C. M., SULMASY D. P., « Religion, Spirituality, and Health Care: Social, Ethical, and Practical Considerations », *American Journal of Medicine*, vol. 110, n° 4, 2001.

²⁹ Thomas d'Aquin, *Somme théologique* tome 1, Paris, Le Cerf, 1984, p. 658 (la *pars*, q. 75, a. 5, *respondeo*).

sentir lors de tout procès d'institutionnalisation de la spiritualité. Les forces normatives peuvent changer d'un type d'institution à l'autre, d'un secteur d'activité humaine à l'autre, mais le travail normatif est, lui, inhérent à tout accueil de la question spirituelle.

Un problème théologique

Devant ces phénomènes nouveaux, soit l'ouverture inédite des milieux réputés séculiers à la question spirituelle, le regard théologique oscille entre une posture pratique, l'engagement résolu à accompagner ledit phénomène, et une posture d'observation, soit la critique prudente.

Un accompagnement théologique

Dans le premier cas, on ne peut que saluer et se réjouir de la persistance d'un horizon de questionnement et de discours qui semblait voué, comme de nombreuses traditions religieuses qui l'ont porté, à la relégation dans la sphère privée. Par l'importance que le monde institutionnel actuel donne aux questions spirituelles, le discours spirituel a acquis une forme de publicité – au sens kantien de l'*Öffentlichkeit*, aussi bien qu'au sens du marketing – et, qui plus est, une publicité enviable, quand on la compare au traitement médiatique souvent moins flatteur pour les traditions religieuses. C'est pourquoi de nombreux théologiens et théologiens investissent le monde de la santé et de l'accompagnement spirituel en temps de maladie, en tant que chercheurs, afin d'améliorer la prise en compte de l'expérience spirituelle en temps de maladie prenant leurs appuis sur la réflexion théologique³⁰. Cet

³⁰ Ces travaux sont ceux auxquels collaborent des théologiens connus dans les milieux cliniques : FITCHETT G., « Making our Case(s) », *Journal of Health Care Chaplaincy*, vol. 17, n° 1-2, 2011 ; FITCHETT G. *et al.*, « Care of the Human Spirit and the Role of Dignity Therapy: a Systematic Review of Dignity Therapy Research », *BMC Palliative Care*, vol. 14, 2015 ; ID., « Evidence-based Chaplaincy Care: Attitudes and Practices in Diverse Healthcare Chaplain Samples », *Journal of Health Care Chaplaincy*, vol. 20, n° 4, 2014 ; ID., *Spiritual Care in Practice: Case Studies in Healthcare Chaplaincy*, Londres, Jessica Kingsley Publishers, 2015 ; HANDZO G., KOENIG H. G., « Spiritual Care: Whose Job is it Anyway? », *South Med J*, 97, 2004, p. 1242-1244 ; PESUT B. *et al.*, « Health Care Chaplaincy: A Scoping Review of the Evidence 2009-2014 », *Journal of Health Care Chaplaincy*, vol. 22, n° 2, 2016 ; PETERMAN A. H. *et al.*, « Measuring Spiritual Well-being in People with Cancer: the Functional Assessment of Chronic Illness Therapy-Spiritual Well-being Scale (FACIT-Sp) », *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 24, n° 1, 2002 ; PUCHALSKI C. M. *et al.*, « Improving the Quality of Spiritual Care as a Dimension of Palliative Care: the Report of the Consensus Conference », *Journal of Palliative Medicine*, vol. 12, n° 10, 2009 ; PUCHALSKI C. M., BLATT B., HANDZO G., « In Reply to Salander and Hamberg », *Academic*

effort de recherche se fait conjointement avec des chercheurs formés dans d'autres disciplines du savoir. Son but est la transposition des connaissances dans les routines cliniques en vue d'offrir des soins plus complets et respectueux de la globalité de la personne malade. Il s'agit d'améliorer sans cesse la prise en compte effective de la dimension spirituelle de l'expérience de la maladie.

Une critique théologique

Pour autant, cet accueil suscite un autre type de regard théologique. L'accueil de la spiritualité dans les cadres épistémologiques et cliniques de la biomédecine ouvre un espace de questionnement critique³¹. Évidemment, une question peut légitimement être posée à propos des motifs et de la méthodologie qui sous-tendent la critique théologique. Est-elle faite au nom de la nostalgie d'un temps révolu ? Au nom d'une conception de l'expérience spirituelle ? Au nom d'une conception de la tradition ? Au nom d'une conception de l'être humain ? Quoi qu'il en soit des appuis théologiques de la critique, cette approche critique du phénomène me semble tout à fait légitime, dans la mesure où les traditions spirituelles ont « archivé » bon nombre d'intuitions, de connaissances et de conceptions de l'expérience spirituelle, y compris de l'expérience spirituelle en temps de maladie, qui permettent d'entrer en dialogue critique avec certains traits des discours spirituels contemporains. Pour ma part, c'est de l'expérience de dissonance entre discours anciens et discours nouveaux que la critique peut émaner. Je donne deux exemples de ce type de discours critique.

La spiritualité comme lieu de résistance à la déshumanisation

Dans les organisations actuelles, le recours à la spiritualité³² est fait en vue d'une critique de la déshumanisation des acteurs et des relations intersubjectives par les logiques d'objectivation et de réification qui s'y font sentir. Le recours à la spiritualité permet de marquer un écart existant entre l'idéal d'un travail épanouissant et la réalité concrète au sein de l'institution. En ce sens, le recours à la spiritualité comporte une portée heuristique.

Medicine, vol. 89, n° 11, 2014 ; RIMBAUT G., *Soutenir une démarche spirituelle en milieu hospitalier*, Montréal-Bruxelles, Novalis-Lumen Vitae, 2006, 254 p.

³¹ SHUMAN J. J., MEADOR K. G., *Heal Thyself. Spirituality, Medicine, and the Distorsion of Christianity*, Oxford, Oxford University Press, 2003.

³² Spiritualité entendue de manière large ici, et non seulement dans les limites d'une tradition religieuse particulière.

Le recours est également mobilisé dans une volonté de changement des pratiques déshumanisantes, ou du moins d'en corriger les effets pervers. C'est la dimension pratique de la spiritualité qui est alors mise en avant. Les dimensions heuristique et pratique se conjuguent dans un geste critique qui peut être mis en œuvre par des personnes, des groupes, voire des professions au sein de l'institution.

Pour autant, l'idéal auquel la critique s'adosse diffère de la critique prophétique religieuse. En effet, l'humanisation réclamée se décline dans un langage contemporain, celui de l'épanouissement, de l'accomplissement d'un idéal professionnel de compassion, d'empathie, de présence de qualité au service des patients et des familles. Loin des indicateurs quantifiables³³ (nombre de rencontres, objectifs mesurables par des échelles, etc.), l'épanouissement et l'humanisation s'« apprécient » plus qu'ils ne se mesurent. En ce sens, la critique fondée sur une idée de l'être humain épanoui et des relations humanisantes parvient à nommer des enjeux qui échappent à une logique « comptable ». Ainsi pensée, la question spirituelle renvoie à l'horizon eudémoniste de la quête du bonheur. L'épanouissement dont il est question parle de « vie réussie », de vie professionnelle réussie, ce qui est plus proche de l'éthique de la vertu que de l'espérance du salut.

Le discours spirituel critique entendu dans les organisations me semble être beaucoup plus proche du langage de l'éthique que de celui de la béatitude ou du salut qui structurent le langage spirituel dans les traditions monothéistes. La question est de savoir s'il est approprié de qualifier par l'épithète « spirituel » un discours qui finalement relève d'une tradition éthique, fort louable au demeurant, ayant ses lettres de noblesse, et reposant sur une imposante tradition intellectuelle et pratique. D'un point de vue théologique, cette forme d'éthicisation des représentations spirituelles laïques, dans leur tentative de résistance aux normativités déshumanisantes, ne recourent pas parfaitement l'idée de spiritualité dans les traditions chrétiennes, où ne se limitant pas à une éthique, la vie spirituelle est, d'abord et avant tout, une vie reçue de l'Esprit de Dieu et vécue comme une *sequela Christi*³⁴.

³³ Cette tendance à l'évaluation du travail d'accompagnement spirituel par des indicateurs de performance quantifiables est de plus en plus lourde dans les établissements de soins. Cette manière de faire procède, bien évidemment, d'une logique administrative et de gestion peu sensible à l'aspect événementiel qui marque tout accompagnement spirituel.

³⁴ SHELDRAKE Ph. F., *A Brief History of Spirituality*, Malden, MA, Blackwell Publishing, coll. « Blackwell Brief Histories of Religion », 2007, p. 2-3. Il définit la spiritualité ainsi : « the way our fundamental values, life-styles, and spiritual practices reflect particular understandings of God, human identity, and the material world as the context for human transformation ». On notera que

La distinction entre la tradition laïque de la vertu et la tradition spirituelle chrétienne doit nous rendre attentif aussi à la conception de l'être humain spirituel qui sous-tend chacune de ces propositions spirituelles. La tradition laïque fait essentiellement fond sur une compréhension strictement anthropologique de la spiritualité. Dans cette vision du monde, la vie spirituelle ne peut émaner que de l'être humain lui-même qui, en vertu de sa nature, est un être spirituel. Il possède donc naturellement tout ce qu'il lui faut pour développer son potentiel spirituel. De leur côté, les traditions chrétiennes mettent l'accent sur le caractère « donné » de la vie spirituelle. Tout en pouvant être vécue par tous et chacun, la vie spirituelle reste tout de même une réalité qui vient d'ailleurs, qui est comprise comme un don de Dieu, par l'Esprit. C'est donc dans une anthropologie « de la précédence » que la vie spirituelle est pensée, dans une conception religieuse qui anime les différentes traditions chrétiennes. On voit donc deux représentations différentes de l'origine de la vie spirituelle : une représentation immanente et une représentation transcendante.

La spiritualité à l'aune du bien-être

Certains discours spirituels produits ou introduits dans les institutions ont comme caractéristique commune de mettre le bien-être au cœur de la définition de la vie spirituelle. C'est ce que l'on peut nommer l'hédonisation des discours spirituels contemporains³⁵. Ainsi, dans le monde de la santé, le bien-être peut être défini comme un forme d'adéquation entre soi et soi ou entre soi et l'autre, que la figure de l'altérité soit un proche, la nature ou la transcendance. Au plan pratique et concret, le bien-être se manifeste par la capacité personnelle de donner ou de conférer un sens à la maladie vécue par le patient et son entourage.

De nombreuses échelles de mesure de l'expérience spirituelle en temps de maladie en font du bien-être, décliné de plusieurs manières, l'aune de la « santé spirituelle ». Que le bien-être soit considéré par la biomédecine comme un élément central de l'expérience spirituelle n'a rien d'étonnant. En

dans cette définition nuancée de Sheldrake les pratiques spirituelles sont liées mais non pas identiques aux valeurs et aux styles de vie.

³⁵ Le lecteur peut s'étonner, à bon droit, de la coexistence dans le monde de la spiritualité des institutions et des organisations, de discours qui, sur le fond, présentent deux conceptions différentes du bonheur, soit l'hédonisme et l'eudémonisme qui est au cœur des théories éthiques de la vertu. C'est le signe que malgré certaines caractéristiques communes à tous ces discours spirituels, il reste encore des zones de divergence, comme par exemple, celle qui concerne la définition du bonheur associé à la vie spirituelle.

effet, sur cet aspect bien précis des représentations de la spiritualité, le discours biomédical va de pair avec ce que les sociologues Raphaël Liogier et Paul Heelas constatent des discours spirituels contemporains qui circulent dans la culture occidentale. Le bien-être est devenu un élément crucial des stratégies de production du sens, au point où Liogier en fait un axe central de ce qu'il nomme l'individuo-globalisme, ce nouveau mythe religieux, où domine le « sentiment océanique », ce « sentiment simultanée de la nature de notre propre subjectivité et de la nature de l'univers total qui nous environne [...] [un sentiment] où la connexion est non médiatisée par les conditions matérielles³⁶ ». Issu du romantisme du XIX^e siècle, le sentiment océanique est l'expérience typique du bien-être, toujours selon Liogier³⁷.

La question du bien-être et de lien intime avec l'expérience spirituelle est délicate. Le jugement théologique à poser sur cet élément central de la culture spirituelle contemporaine et de la culture institutionnelle sanitaire doit se faire de manière nuancée, ne serait-ce que parce que cette association peut être comprise comme une contestation de courants spirituels doloristes qui ont marqué le christianisme occidental, et ce jusqu'au XX^e siècle. Il serait historiquement et théologiquement inexact de réduire le discours spirituel chrétien à ceux du dolorisme et de la souffrance salvatrice, mais il faut prendre acte du fait que ces discours ont eu de l'importance et de l'influence dans les cultures influencées par le christianisme. Il ne faut pas non plus sous-estimer une certaine mémoire collective, et sélective, qui ne retient que cet aspect de l'histoire spirituelle chrétienne.

Porter un jugement théologique sur la question du bien-être nécessiterait un déploiement argumentatif que je ne peux réaliser ici. Je ne ferai donc qu'indiquer deux pistes qui, bien que de natures différentes, me semblent valables. La première piste est une critique de la centralité du bien-être dans le discours spirituel actuel. La seconde piste d'analyse est proposée à partir d'un cadre théorique articulé à la notion de signe des temps.

Selon la piste critique, le rôle central et normatif que joue l'idée du bien-être dans les spiritualités des institutions sanitaires peut être vu comme une forme de réduction de l'expérience spirituelle à un élément certes non négligeable, mais auquel ne se résume pas la gamme des expériences spirituelles jugées légitimes dans plusieurs traditions spirituelles. En d'autres termes, le caractère affirmé du bien-être comme pivot de la vie spirituelle dans la tradition de langage biomédicale devient plus ambigu lorsque l'on fait la

³⁶ LIOGIER R., *Souci de soi, conscience du monde. Vers une religion globale ?*, Paris, Armand Colin, 2012, p. 198.

³⁷ *Ibid.*, p. 193-195.

comparaison avec la place relativement réduite que le bien-être occupe dans des représentations religieuses de la vie spirituelle. Il existe un écart entre la préoccupation intramondaine pour le bien-être, ici et maintenant, et une conception extramondaine pour le salut. Bien sûr, cela ne signifie pas, pour les chrétiens, que le salut ne peut pas être vécu ici et maintenant. D'ailleurs, le salut s'est déjà manifesté en la personne de Jésus de Nazareth, crucifié et relevé d'entre les morts, et par l'envoi de l'Esprit. Pour autant, le salut ne se limite pas au bien-être. Une dissonance de cet ordre entre ces traditions de langage ouvre un espace d'interrogation sur la nature et les médiations de l'expérience spirituelle en temps de maladie.

Dans un autre ordre d'idées, le regard théologique pourrait scruter l'hédonisation du discours spirituel en l'abordant sous l'angle de la recherche des signes des temps. Dans la tradition catholique, la recherche des signes des temps procède d'une impulsion éthique : construire un monde humain habitable pour tous. Le pape Jean XXIII, dans son encyclique *Pacem in terris*³⁸, et le concile Vatican II, dans la Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps (*Gaudium et spes*)³⁹, redisent l'importance du discernement des signes des temps. Les pères conciliaires rappellent cette responsabilité dévolue au peuple de Dieu, sous la mouvance de l'Esprit : « Mû par la foi, se sachant conduit par l'Esprit du Seigneur qui remplit l'univers, le Peuple de Dieu s'efforce de discerner dans les événements, les exigences et les requêtes de notre temps, auxquels il participe avec les autres hommes, quels sont les signes véritables de la présence ou du dessein de Dieu.⁴⁰ » Le discernement des signes des temps est une recherche de ces « mutations sociales de grande ampleur produis[ant] des ébranlements tels [...] que les personnes sont amenées à se poser à frais nouveaux des questions fondamentales⁴¹ ». En ce sens, le signe des temps n'est pas tant une indication sûre de la direction que devrait prendre la société et le monde que l'occasion de se questionner et de réfléchir à ce que collectivement, croyants et hommes de bonne volonté, nous pouvons faire pour humaniser ce monde, mettre en place les conditions pour un monde humain habitable pour tous.

³⁸ JEAN XXIII, *Pacem in terris : lettre encyclique de S.S. Jean XXIII sur la paix entre les nations*, Montréal, Fides, 1963.

³⁹ *Constitution pastorale Gaudium et spes du Concile Vatican II sur l'Église dans le monde de ce temps*, [Montréal], Éditions Paulines, 1966. La publication officielle de la Constitution pastorale est de 1965.

⁴⁰ *Ibid.*, n° 11, § 1.

⁴¹ ROUTHIER G., « “Les signes des temps”. Fortune et infortune d'une expression du Concile Vatican II », *Transversalités*, vol. 2, n° 11, 2011, p. 101.

Dans ce cadre théorique sommairement évoqué, les mutations sociales que sont le déclin des grands récits⁴², l'envahissement des sphères de la vie par la sphère marchande, l'emprise accrue de la technologie dans les vies personnelles et les milieux de travail, et j'en passe, sont certainement des facteurs qui, à leur façon, animent l'intérêt des contemporains et des institutions pour la spiritualité. Il n'est donc pas étonnant dans ce contexte où les institutions sont gérées avec des objectifs d'efficacité technique ou bureaucratique que le thème du bien-être acquiert une certaine importance, notamment dans le monde des soins. En ce sens, avec l'émergence de la spiritualité dans les institutions, et le visage hédoniste qu'elle peut y prendre, nous serions devant un signe des temps qu'il faut scruter avec toute la délicatesse et la sensibilité théologiques nécessaires.

Que le jugement théologique ne soit pas tranché et unilatéral, voilà qui ne devrait pas surprendre. Selon que l'on adopte un style théologique qui cherche les signes des temps – un style sapientiel – ou un style plus critique – sur le mode d'une théologie prophétique⁴³ – l'appréciation du phénomène sera différente.

Conclusion

L'accueil de la spiritualité dans les institutions laïques offre au regard théologique un objet nouveau. Jusqu'à tout récemment la question spirituelle inhérente à cet enjeu se posait dans les catégories d'une spiritualité du travail⁴⁴. Or, ce qui se dit et s'écrit aujourd'hui concerne plutôt une spiritualité au travail, expression que l'on peut comprendre de deux façons : une spiritualité présente dans les institutions et une spiritualité qui contribue au fonctionnement de l'institution. Le déplacement opéré depuis la proposition papale, déplacement d'une spiritualité qui donne sens à la réalité anthropologique du travail à une spiritualité mobilisée concrètement pour contribuer à la vie, voire à la mission de l'institution et de ses acteurs n'est pas une transformation anodine. Ce déplacement est l'indicateur de modifications fondamentales des multiples rapports qui existent entre les religions, les spiritualités, les institutions et la culture. Il est aussi l'occasion d'un questionnement critique sur les raisons qui motivent l'accueil de la spiritualité

⁴² LYOTARD J.-Fr., *Le postmoderne expliqué aux enfants : correspondance 1982-1985*, Paris, Éditions Galilée, 1988.

⁴³ Les catégories « sapientiel » et « prophétique » sont empruntées à LAFONT Gh., *La sagesse et la prophétie. Modèles théologiques*, Paris, Le Cerf, 1999.

⁴⁴ JEAN-PAUL II, *C'est par le travail : encyclique Laborem exercens*, Montréal, Éditions Paulines, 1981.

par des institutions laïques. Le questionnement ne porte pas tant sur le fait que ces institutions s'ouvrent à la question spirituelle, mais sur le « comment », sur les conditions de cet accueil.

Spiritualité et leadership du manager

Sophie IZOARD-ALLAUX

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, le contexte de rationalisation de l'action et de la société à partir du travail industriel ouvre de nouveaux besoins de réalisation de soi, une quête de sens, une recherche spirituelle. Par ailleurs, l'écho croissant que la spiritualité rencontre dans les entreprises tiendrait aussi à l'efficacité qu'elle produit, en jouant sur les ressorts du bien-être des salariés. Cette revendication grandissante du spirituel délaisse parfois la conscience tant éthique que rationnelle pour le bien-être, et se revivifie dans des visions tantôt compensatoires, tantôt messianiques du leadership. Face à ce phénomène émergent comment le leader – ou « top manager » – peut-il vivre cette spiritualité pour qu'elle s'exprime dans une démarche éthique dans le management des équipes, à partir de ses propres initiatives, de ses intentions propres, de ses désirs et de ses clivages intérieurs ? Comment opérer un lien entre éthique et spiritualité, dont D. Jacquemin¹ nous dit qu'il est nécessaire ? Faut-il considérer que l'une engendre l'autre ou que l'autre fait naître l'une ?

La difficulté à mobiliser un cadre théorique pour appréhender la spiritualité et le management vient du fait que les sciences de gestion sont influencées par l'hégémonie des logiques d'intérêt et d'instrumentation, comme logiques centrales de vie en entreprise. La notion de « spiritualité en management » est, quant à elle, paradoxale. Bien souvent, elle vide le langage de sa substance originale en lui imposant un déracinement culturel ; par ailleurs, elle découvre un potentiel jusque-là inexploité, ouvre la voie à une autre manière de « faire du business » et l'exprime dans un langage moins froid et moins austère que celui auquel le monde de la gestion s'était habitué. L'incompatibilité apparente entre gestion des organisations et générosité ou humanité n'est donc pas actée de manière définitive. Si l'introduction de la spiritualité en management n'est pas capitulation devant la raison, elle invite à élargir le champ de la rationalité. Cela suppose de procéder à un déplacement du regard, afin d'observer le phénomène sous un angle critique mais aussi constructif, afin de rendre visible et discutable, une forme de pouvoir

¹ JACQUEMIN D., *Quand l'autre souffre. Éthique et spiritualité*, Bruxelles, Lessius, 2010.

moral et psychologique, souvent trop intériorisée pour être perçue comme telle. Ce dévoilement devrait permettre d'en dénoncer les excès, tout en ouvrant une voie de sortie de la confusion qui caractérise le discours actuel dans ce domaine, et qui tient sa force persuasive de ce qu'il est aujourd'hui le seul disponible. La pression du court terme ne laisse que peu de chances pour en inventer d'autres et initier des visées alternatives.

L'hypothèse posée ici est que l'individu contemporain demeure en attente d'autre chose que la seule raison chosiste et scientiste qui, sous couvert de pratiques équivoques ou contradictoires, continue d'alimenter un univers multi-contraint, en « une instrumentalisation sans fin de ce qui existe² ». Dès lors, de quelle manière une éthique théologique peut-elle faire écho au désir de « mieux vivre » qui anime le salarié d'aujourd'hui, tout en offrant un remède préventif aux écueils de la postmodernité, notamment le risque de repli individualiste. Comment le sujet peut-il continuer à se signifier dans le travail ? Dans ce contexte, après avoir mis en exergue les potentialités et les limites de la spiritualité en management exposées par la littérature récente (1), les propos suivants s'attacheront à évaluer comment le leader de l'organisation contemporaine peut être accompagné dans sa tâche afin de se sentir investi d'une mission, en tant que « lieu-source » d'une renaissance spirituelle (2), au cœur de la réalité anthropologique du don (3), qui pose le service de la dignité humaine, de la justice et du bien commun au travail, comme horizon axiologique du management.

Contextualisation : la spiritualité en entreprise, expérience mystique ou opportuniste ?

Cette première partie présente un cadre conceptuel pour l'étude de la spiritualité en entreprise dans l'espace occidental contemporain – *workplace spirituality (WPS)*. La quête de sens relève du domaine de la spiritualité, concept qui peine à trouver une définition consensuelle, tandis que l'on est en droit de s'interroger sur la violence, le mensonge ou le cynisme qui seraient devenus des composantes inévitables des modes de gouvernance en entreprise. Comme le note Sheep : « Les organisations seront-elles plus performantes et innovantes et les individus en mesure de vivre des vies plus

² DEJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, p. 100.

satisfaisantes, s'ils sont davantage connectés à leur travail, leurs collaborateurs, et leur lieu de travail³ » ?

L'autonomisation de la spiritualité

Au début de cette étude, on opérera un détour par le *care*⁴, dont le développement exponentiel aux États-Unis permet d'illustrer quelque part l'appauvrissement contemporain du sens actuellement dominant de la relation à l'autre⁵. La philosophe Fabienne Brugère⁶ considère en effet que le *care* est en fait « une réactualisation de la vieille question grecque : comment peut-on mieux vivre ? ». La proposition du *care* de se soucier des plus fragiles est généreuse, mais elle risque bien de compter au nombre de ces « vertus chrétiennes devenues folles⁷ » si les « cas particuliers » ne sont pas articulés aux « grands principes », si les « sentiments » ne sont pas imprégnés de « rationalité ». En ce sens, un tel projet consonne avec les évolutions de la recherche philosophique des dernières décennies. Pour faire bref, et de manière certainement caricaturale, on peut considérer en effet que non seulement la *fin de la métaphysique* a été actée, mais même sa remplaçante auto-proclamée, la phénoménologie herméneutique, paraît désormais délaissée. Peut-être s'est-elle égarée dans son perpétuel projet d'auto-fondation, toujours est-il qu'on lui préférera une « pensée faible⁸ », une « éthique humaniste⁹ » et une « spiritualité sans Dieu¹⁰ », une vie « dans un monde sans repères¹¹ », etc. Ces quelques références ne résument bien évidemment pas toute la production scientifique actuelle, mais l'abondance de leurs

³ SHEEP M. L., « Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations », *Journal of Business Ethics*, 66, 2006, p. 357.

⁴ Dans la lignée de la critique de l'individualisme libéral, le *care* promeut une anthropologie qui « combine la vulnérabilité et la "relationalité", cette dernière devant être comprise avec son double versant de la dépendance et de l'interdépendance » ; elle est en quelque sorte un enfant rebelle de la philosophie politique de John Rawls.

⁵ Joseph Pieper évoque la prolétarianisation du langage qui appauvrit la relation à l'autre. PIEPER J., *Leisure: The Basis of Culture*, San Francisco, CA, Ignatius Press, 2009.

⁶ BRUGÈRE F., *L'éthique du care*, Paris, PUF, 2014.

⁷ Selon la formule célèbre de Chesterton, qui précise : « Elles sont devenues folles, parce qu'isolées l'une de l'autre et parce qu'elles vagabondent toutes seules » ; CHESTERTON G. K., *Orthodoxie*, Paris, 2010.

⁸ VATTIMO G., *La fine della modernità*, Milan, Garzanti, 1985, cité dans BRAGUE R., *Les Ancres dans le ciel. L'infrastructure métaphysique de la vie humaine*, Paris, Seuil, 2011.

⁹ BERNARD M., « Éthique du care et miséricorde », IET, 2016.

¹⁰ COMTE-SPONVILLE A., *L'esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris, Albin Michel, 2006.

¹¹ MIDAL F., *Risquer la liberté : Vivre dans un monde sans repères*, Paris, Poche, 2012.

publications atteste de l'écho que leur pensée trouve dans la culture occidentale contemporaine. Ce même phénomène se laisse discerner jusque dans la redécouverte récente de saint Augustin en philosophie : c'est l'Augustin des *Confessions* qui séduit par ses analyses sur la temporalité, aidant l'individu contemporain à mieux vivre le temps présent. C'est dans le présent que le passé et l'avenir se pensent, soutenant la force narcissique, l'élan vital¹². En positif, on relèvera la redécouverte de la dimension existentielle et spirituelle de la démarche philosophique – dimension à l'honneur chez les Grecs, effectivement¹³. Mais la postmodernité ne retient pas des Grecs les grands projets théorétiques de Platon ou Aristote ; elle leur préfère résolument les courants plus « modestes » du stoïcisme ou, surtout, de l'épicurisme. On se méfie désormais des projets de recherche d'un sens total de l'existence humaine, projets considérés au mieux comme vains, au pire comme totalitaires¹⁴. Cette quête du *mieux vivre*, on la retrouve également dans les évolutions des thérapies où, dans un contexte de vulnérabilité accrue des individus dans les organisations, toute une « psychologie positive » du « bien-être au travail¹⁵ » a mis en chantier une programmation de l'endurance émotionnelle avec pour visée l'horizon eudémoniste du bonheur. Il existe désormais un *marché de la souffrance*, et les entreprises externalisent de plus en plus les services à la gestion du capital émotionnel de leurs salariés.

L'aperçu qui a précédé est forcément partiel et partial ; il a toutefois permis de repérer quelques données culturelles qui pourraient bien s'avérer être des pierres d'attente et participent de cet engouement pour le spirituel, dans l'entreprise précisément. Ces aspirations rejoignent par certains aspects la recherche d'un art de vivre propre aux écrits de Sagesse de l'Ancien Testament. La « fin du religieux » (même si elle ne recouvre pas exactement la fin de la métaphysique ni le « temps » de la mort de Dieu) signe, selon le psychanalyste J. Arènes¹⁶ l'entrée en postmodernité. Elle implique plus fondamentalement le dévoilement d'une « subjectivité du croire », où le « croire » est plus acte performatif, que fonction relationnelle et partant, remettant en question le lien entre individu et communauté. À l'ère post-

¹² ARÈNES J., Conférence « Éthique et transhumanisme », Université catholique de Lille, 17 novembre 2017.

¹³ HADOT P., *Exercices spirituels et philosophie antique*, Paris, Albin Michel, 2002.

¹⁴ MARQUIS N. (dir.), *Le changement personnel. Histoires, mythes, réalités*, Auxerre, Éd. Sciences humaines, 2015.

¹⁵ COTTRAUX J., *Psychologie positive et bien-être au travail*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2012.

¹⁶ ARÈNES J., *La quête spirituelle hier et aujourd'hui. Un point de vue psychanalytique*, Paris, Le Cerf, 2011.

moderne, la subjectivation peut être considérée comme l'opérateur qui est comptable de l'exil à jamais de Dieu, en même temps qu'elle en est la conséquence. À travers cette dynamique, la relativisation de l'espace de Dieu, voire le deuil de Dieu, s'ouvre à un croire affranchi de sa matrice référentielle, où la « dérégulation institutionnelle du croire¹⁷ » s'affirme redécouverte du sublime, en une présence émotionnelle ici et maintenant au monde. Comme le note Liogier¹⁸, « le spiritualisme a infiltré l'ensemble de la culture », marquée par l'affaîsissement des héritages symboliques et des transmissions de l'identité religieuse, et au sein même des religions instituées, les *spiritual mutants*, dont parle Cousins¹⁹, jouent un rôle privilégié. La spiritualité, au-delà des siècles où elle a connu son maximum d'expansion et de tension, se tient au seuil de cette nouvelle aventure de l'esprit, parce que pleinement dans le deuil de Dieu. C'est dire sa modernité, mais aussi son exigence.

Le concept de spiritualité, tel que recensé à travers une abondante littérature concerne dès lors la quête du sens, à travers laquelle se pose plus spécifiquement la question du sens de l'existence. Il en résulte qu'aucune définition de la spiritualité n'a acquis de valeur canonique reconnue par un nombre suffisant d'intellectuels ou de scientifiques, et l'utilisation d'un tel vocable reste contestable aux yeux de plusieurs théologiens, sociologues, historiens ou scientifiques des religions, qui n'hésitent pas à exprimer leur malaise devant les multiples usages du mot. Dans la veine de ce qui précède, la plupart des auteurs l'assimilent à une approche de l'intériorité où l'introspection, la compréhension des affects, le bien-être et la verbalisation permettent de retrouver le chemin du bonheur entre soi et soi, soi et autrui, soi et le monde, en une « confuse topographie de l'indéchiffrable contemporain²⁰ ». Ses contours rendent la frontière poreuse avec la quête d'identité et le souci exacerbé du développement personnel, dont elle devient un des modes d'expression privilégiée. La définition que propose Hans-Urs von Balthasar, consonne avec les nombreuses acceptions qu'en donne la littérature contemporaine, c'est-à-dire que la spiritualité pourrait se comprendre comme « la manière pratique de traduire et d'exprimer dans sa vie la

¹⁷ HERVIEU-LÉGER D., « Bricolage vaut-il dissémination ? Quelques réflexions sur l'opérationnalité sociologique d'une métaphore problématique », *Social Compass*, vol. 52, n° 3, 2005, p. 297.

¹⁸ LIOGIER R., *Souci de soi. Conscience du monde, vers une religion globale*, Paris, Armand Colin, 2012, p. 129.

¹⁹ COUSINS E., *Christ of the 21st Century*, Rockport (Mass.), Element, 1992, p. 73.

²⁰ AUCLAIR G., *Le « Mana » quotidien. Structures et fonctions de la chronique des faits divers*, Paris, Anthropos, 1970, p. 235, cité par DE CERTEAU M., *La faiblesse de croire*, Paris, Seuil, coll. « Esprit », 1987, p. 187.

conception que la personne se fait de son existence religieuse ou plus généralement de son engagement éthique ». La spiritualité ainsi envisagée ne s'exprime pas d'abord dans l'affirmation de contenus de foi ou dans l'affichage de valeurs transcendantales, mais elle s'observe dans la manière dont la personne vit dans le monde et gouverne son existence au travers de ses choix et de ses décisions.

L'entreprise au chevet du mal-être ?

Pour éviter tout exil-refuge spirituel du salarié afin d'échapper aux objectifs contradictoires qui le malmènent²¹, les organisations privilégient depuis quelques années l'ouverture et l'intégration, en organisant elles-mêmes l'expression d'une spiritualité affranchie de toute tutelle divine, conforme avec leurs modèles de fonctionnement et en vue de servir leurs objectifs. Les pratiques spirituelles et de développement personnel se présentent ainsi comme autant de réponses en clair-obscur aux problématiques de management et relient des objectifs individuels (augmenter son bien-être, nourrir sa quête spirituelle), à des objectifs organisationnels (être plus efficace) qui renforcent l'organisation. En somme, on retrouve ce souci de « conscientisation » du capitalisme par la maximisation de la triple performance : « *People, Planet, Profit* », selon les termes de Fry²².

Si l'on se penche sur la littérature managériale des vingt dernières années, on observe que la plupart des auteurs en sciences de gestion, convoquant deux notions en apparence contradictoires, décrivent avec une sorte de zèle évangélique l'effet vertueux de la spiritualité au travail sur la productivité et la performance organisationnelle²³. Or, si par certains de ses aspects ces techniques de mieux-être atténuent effectivement les méfaits du capitalisme contemporain par la recherche de l'empathie et d'une vie unifiée et consciente, on peut noter que d'une manière générale elles sont très peu dialectiques. En ne s'efforçant pas de penser la puissance de la vie et les limites, les réalités de la vie spirituelle et la vie sociale, elles posent que l'individu peut « performer » dans tous les domaines. Inévitablement surgit une tension entre la recherche de cohérence et de bien-être de l'individu, dont l'arrière-fond se situe en zone de résistance à un environnement délétère, et le *statu quo* que maintient l'entreprise, lorsqu'elle promet elle-

²¹ MITROFF I., DENTON E. A., « A Study of Spirituality in the Workplace », *Sloan Management Review*, 1999, p. 83-92.

²² FRY L. W., SLOCUM J. W. Jr, « Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 37, n° 1, 2008, p. 88-96.

²³ PAUCHANT Th. (dir.), *Pour un management éthique et spirituel*, Québec, Fides, 2000.

même la recherche de nouveaux besoins spirituels (en témoigne le succès de la *mindfulness* pratiquée en entreprise notamment). Comme le relève Lips-Wierma, il s'agit d'un système « gagnant-gagnant » : bon pour l'employé, bon pour l'ensemble des équipes, bon pour l'entreprise²⁴. Subtile, cette réhabilitation de l'intériorité valorisant l'individu hyper-responsable et actif n'est pas sans ambiguïté et appelle en effet un discernement critique sur les risques empiriques d'instrumentation de l'immatériel²⁵ qui abandonne, voire disqualifie, l'interrogation sur le sens véritable de la destinée humaine, au profit d'un concordisme réducteur de réalités plus conflictuelles²⁶. C'est pourquoi, derrière l'apparente bienveillance de projets mêlant spiritualité et développement personnel dans l'entreprise²⁷, pourrait finalement se profiler une conception prométhéenne de l'homme, tentée de trouver une auto-validation, qui, ayant effacé toute transcendance, serait voué à une course sans fin, dans l'espoir chimérique de trouver le « moi idéal ». Au prisme de l'efficacité économique, cette boulimie spirituelle ne risque-t-elle pas, par l'hyper-responsabilisation qu'elle opère (de soi et des autres), d'entretenir le rêve d'un homme illimité, « un maître de soi » évidé de toute fragilité (et drapé de toutes les vertus) toujours plus au service du credo libéral, et ne lui autorisant plus aucune fragilité (effet détourné de sa vocation première), transformant la spiritualité en simple vernis d'une performance améliorée, voire en violence retournée contre soi dans l'impératif de s'adapter individuellement aux nouvelles exigences du travail ? « N'est-il pas dangereux de jouer sur l'héroïsation de soi-même, de faire vibrer la corde de la transcendance, de l'autodivinité ? » interpelle Marquis²⁸. L'individu épanoui travaille mieux ; le mieux-être implique le mieux-faire, en une logique implacable qui prend des allures de cercle vertueux. Le bien-être serait devenu une vertu morale, la réussite spirituelle, une compétence à acquérir. La quête spirituelle se donne comme l'affirmation d'une performance personnelle dans l'économie du sens. Dès lors ne pourrait-on pas imaginer que « la détresse spirituelle » d'un salarié soit tenue responsable

²⁴ LIPS-WIERSMA M., LUND DEAN K., FORNACIARI C. J., « Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement », *Journal of Management Inquiry*, 18, 2009, p. 288.

²⁵ DENT E. B., HIGGINS M. E., « Spirituality and Leadership: an Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions », *Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 5, 2005, p. 625-641.

²⁶ MAUROT E., « Les promesses du développement personnel », *Christus*, n° 245, 2015, p. 24-33.

²⁷ Par ex. HENRY S., *Quand les décideurs s'inspirent des moines*, Paris, Dunod, 2012.

²⁸ MARQUIS N., *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*, Paris, PUF, 2014, p. 51.

d'un échec professionnel²⁹? Le risque n'est plus assumé par une communauté de mémoire et destin, mais par un individu, devenu sujet de lui-même, contraint de s'inventer dans un présent sans héritage, d'y faire et de porter sa place, dans la solitude du pèlerin. La visée d'une performance maximale – personnelle et professionnelle – et sous contrôle, conjuguée à un contexte chaotique est « structurellement contradictoire » ainsi que le souligne Bibard³⁰ : c'est au creux de ce paradoxe qu'apparaît la pertinence de la spiritualité comme sujet incontournable de recherche.

Et c'est probablement ce qui explique les réserves que quelques auteurs affichent face à ces mouvements éclectiques qui mêlent dimension spirituelle et développement personnel³¹. Même sans intention délictueuse, l'obscurcissement des buts de l'action collective est préjudiciable pour le sens et l'intelligence de tous. Le flottement des normes se double ici d'une absence de vérité dans les rapports interpersonnels, qui sape la confiance et brouille la lisibilité de l'action collective. Les rapports de lutte et de pouvoir au chevet de l'impératif du tout stratégique se cachent derrière des modes de convivialité, moyennant un brouillage du langage et du socle symbolique du rapport à autrui. Ce diktat du rendement devient une pression culturelle et anthropologique, transformant *in fine* l'homme et son rapport au monde, et faisant passer tôt ou tard les individus, du sentiment de l'omnipotence à celui de la résignation ou de l'impuissance. Pour Carette et King³², cette spiritualité aseptisée conforterait les logiques individualistes et corporatistes (au sens des multinationales), aux dépens de la justice sociale et d'une vision plus collective de la vie terrestre. Selon les auteurs britanniques, le flottement des normes se double d'une absence de vérité dans les rapports interpersonnels. Les rapports de pouvoir, de lutte, le tout stratégique se cachent derrière des apparences de familiarité et de convivialité mettant tous les types de rapport sur le même plan de façon indifférenciée, et polluant du même coup le langage et les supports symboliques du rapport à autrui. On ne manquera pas dès lors de s'interroger sur la manière de penser l'articulation de deux biens hétérogènes : le sens objectif d'un vivre-ensemble commu-

²⁹ T. S. J. O'Connor a relevé que différents auteurs mettaient en évidence la possibilité de tenir pour responsable de la maladie, l'échec spirituel, moral ou religieux, « Is evidence based spiritual care an oxymoron », *Journal of Religion and Health*, vol. 41, n° 3, p. 256.

³⁰ BIBARD L., « Qui veut faire l'ange fait la bête », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, n° 47, 2013, p. 279-298.

³¹ Par ex. BOURNOIS F., CHAVEL T., FILLERON A., *Le grand livre du coaching*, Paris, Éditions d'Organisation, 2008.

³² CARETTE J., KING R., *Selling Spirituality. The Silent Takeover of the Religion*, Abingdon, Routledge, 2005.

nément partagé, au nom de la réussite, d'une vision et de la pérennité de l'organisation, et le sens ultime d'existences singulièrement plurielles.

La « sanctification » du leader ou le temps des illusions

Cette tendance est concomitante à un mouvement plus global de rédemption de la figure du leader en entreprise, dont on observe un changement de paradigme au sein d'une abondante littérature. Les grands scandales ayant affecté le monde économique américain notamment, ces dernières années – Enron, Adelphia Communications Corp., Arthur Andersen etc. – ont eu pour conséquence la multiplication d'une série de travaux consacrés au leadership des managers dans ses dimensions éthiques et spirituelles, lesquelles avaient été dans la période antérieure plutôt négligées³³. Dans cette littérature essentiellement anglo-saxonne, le leader a été longtemps considéré comme « héroïque³⁴ », « une présence habitée, inspirante et durable » et dont les modèles ont été légions³⁵. Ce modèle semble s'être essoufflé pour laisser la place au leadership « post-héroïque³⁶ », plus collaboratif et partagé³⁷, à savoir une sorte de « soft view » dans la pratique du leadership. C'est tout le crédit que l'on peut malgré tout accorder à des modèles de leadership, tel que le nouveau courant de « spiritual leadership » porté par Fry³⁸.

Cependant, entre activation d'un retour vers les valeurs racines, où le sens d'une transformation individuelle trouve son origine, et processus d'instrumentalisation, la frontière est ténue. La soif intense de spiritualité de la présente époque crée par ailleurs un contexte favorisant l'apparition de faux prophètes. Le leader n'échappe pas à cette dynamique ambivalente et le risque qu'il encourt est d'œuvrer peu à peu au sein des organisations comme

³³ DION M., « Les confusions entourant le “leadership éthique” dans les organisations », *Éthique publique*, vol. 11, n° 2, 2009, p. 111-128.

³⁴ MARCH J. G., assisté de WEIL T., *Le Leadership dans les organisations*, Paris, École des Mines, 2003, où l'auteur sollicite de grands textes classiques du roman et du théâtre, Cervantès, Shakespeare ou encore Tolstoï, à l'appui de son cours sur le leadership.

³⁵ GREENLEAF R.-K., SPEARS L.-C., *The Power of Servant-Leadership*, Oakland CA, Berrett-Koehler Publishers, 1998.

³⁶ FLETCHER J. K., « The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 5, 2004, p. 647-661.

³⁷ LIPS-WIERSMA M., SINCLAIR A., « Leadership for the Disillusioned: Moving beyond Myths and Heroes to Leading that Liberates », *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol 5, n° 2, January 2008, p. 211-215.

³⁸ FRY L. W., « Toward a Theory of Spiritual Leadership », *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, p. 693-727.

s'il se croyait immortel et omnipotent, occupant la place laissée vacante par les religions, en une démarche expiatoire voire schizoïde, œuvrant pour son propre salut, le rendant encore plus vulnérable. Le plus intime et mystérieux désir du leader, peut par là-même, demeurer impuissant à s'énoncer de façon non contradictoire, entre authenticité, illusion et artifice. Bien plus encore, la romance du leader spirituel mise en lumière par Meindl³⁹ qui opère dès la phase de recrutement, pourrait occulter un potentiel de manipulation, « colonisant le domaine affectif » de ses équipes, « leurs cœurs et leurs esprits ». Dans une société post-moderne, la tentation est alors grande de s'autoproclamer leader spirituel, en une altérité de soi-même idéalisée. Elle se présente comme une nouvelle forme de « pastoralisme narcissique » selon les mots de Foucault, adapté à l'individualisme hypermoderne et au monde organisationnel. L'émotion, le changement, la fluidité, la relation reviennent comme des leitmotifs dans la dilatation des *ego*. Ainsi, le leader assumerait un pouvoir total de validation ou de négation de l'estime de soi de ceux dont il a la responsabilité⁴⁰, comme une réponse à leur sentiment d'inadaptation personnelle, ou encore comme un substitut à la foi qu'ils ont en eux-mêmes et qu'ils ont perdu. Plus le support égotique est déficient, plus les membres de l'équipe, à l'image de ceux d'une secte tentent de se fondre dans le moule de l'image de salarié idéal prévalant dans le groupe où règne une stricte orthodoxie, résultant d'une foi ardente dans les valeurs de l'organisation incarnées par le leader. On retrouve ici les caractéristiques de la société thérapeutique, dans laquelle les institutions et organisations acquièrent de l'importance dès lors où elles offrent un cadre sécurisant à leurs membres, dans un environnement instable et précaire. Devenue une discipline subjectivée, le messianisme managérial est dénoncé dans des études en management récentes⁴¹ qui valident l'hypothèse d'une relation morbide entre spiritualité et performance. Pour ce courant d'auteurs, cette spiritualité n'est

³⁹ MEINDL J.-R., « The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach », *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 3, 1995, p. 329-334.

⁴⁰ Sur le mécanisme du leadership transformationnel et l'identification du collaborateur au leader (on parlera de « colonisation affective ») voir ZHU W., WANG G., ZHENG X., LIU T., MIAO Q., « With the Leader in Leadership Effectiveness: A Partial Nomological Network », *Group & Organization Management*, vol. 38, n° 1, 2012, p. 36-67.

⁴¹ PFEFFER J., « Business and Spirit: Management Practices in Sustain Values », in R. A. GIACALONE, C. L. JURKIEWICZ (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Londres-New York, Routledge, 2010, 2nd Edition, 2015 ; TOURISH D., *The Darkside of Transformational Leadership. A Critical Perspective*, New York, Routledge, 2013 ; CAVANAGH G. F., « Spirituality for Managers: Context and Critique », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n° 3, 1999, p. 186-199.

ni nouvelle ni transformationnelle⁴², et, plus encore, elle pourrait dans certains cas perpétuer insidieusement des conditions de travail inhumaines. Du côté théologique, Nullens⁴³ théorise également la face sombre de cette sorte de théodicée managériale, s'exerçant par des dimensions cognitives et imaginaires : une réflexivité se cantonnant à soi, et ne permettant plus de symboliser les tensions du travail et de déboucher sur une réflexion sur les conditions de l'action juste.

Comment donc penser une maturation intégrale de l'individu, en évitant le double risque d'un développement humain amputé par le souci exclusif d'être soi, et par une croissance spirituelle aliénante ? L'erreur ne serait-elle pas en effet de croire que l'identité spirituelle des suiveurs peut être fabriquée *ex nihilo*, en éradiquant leur capital spirituel au nom d'un constructivisme spirituel qui favorise davantage la construction des normes culturelles et comportementales des individus, et vise à asseoir le pouvoir des dirigeants, au détriment du renforcement de l'autonomie spirituelle de tous⁴⁴ ? Pour Berthoin-Antal et Frémeaux⁴⁵, cette nouvelle dimension du lien de la spiritualité au travail ne serait jouable que si le leader revêt une conscience aigüe des risques d'instrumentalisation à des fins de contrôle idéologique : et ce, par l'illusion d'une amélioration de l'écoute, de la transparence, de l'attention, alors que ce même management conduit à travestir les dysfonctionnements organisationnels et managériaux.

L'intégration de l'éthique et de la spiritualité dans le développement du leadership des managers

D'après Taylor⁴⁶, ce ne sont ni les valeurs ni les buts, ni la « forme morale / spirituelle » qui feraient défaut aux vies séculières, mais davantage le sens de la plénitude. Comment dès lors considérer que ces expériences « spirituelles » affermissent l'engagement éthique du leader qui les vit et les

⁴² IZOARD-ALLAUX, S., « Management spirituel : promesse ou imposture ? », in J.-Y. DUYCK, G. MOAL-ULVOAS, C. VOYNNET-FOURBOUL (dir.), *Management et spiritualité*, (dir.), Caen, MPE, 2017, p. 149-164.

⁴³ NULLENS P., BARENTSEN J., *Leadership, Innovation and Spirituality*, Leuven-Paris-Walpole, MA, Peeters, 2014.

⁴⁴ TOURISH D., TOURISH N., « Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-Structuralist Perspective », *Leadership Quarterly*, vol 6, n° 2, May 2010, p. 207-224

⁴⁵ BERTHOIN-ANTAL A., FRÉMEAUX S., « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail. Trois théories pour un management non instrumental du travail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 8, n° 4, 2013, p. 3-18.

⁴⁶ TAYLOR C., *L'âge séculier*, Paris, Seuil, 2011.

fait vivre ? Est-il possible de considérer qu'une condition d'intégration de principes éthiques dans l'utilisation de la spiritualité par le management, devrait être de nature anthropologique ? Pour ce faire le chapitre suivant se propose, en suivant Ricœur, de partir d'une anthropologie réaliste de mise en capacité de la personne, engagée par son travail dans sa dignité, à travers l'activité économique.

Éthique et tyrannie organisationnelle

Tout en étant le plus souvent soumis à des injonctions paradoxales, tel un équilibriste, le leader dans les organisations contemporaines doit articuler des temporalités qui parfois s'entrechoquent. La visée d'une performance maximale – personnelle et professionnelle – et sous contrôle, conjuguée à un contexte chaotique est structurellement contradictoire : elle ouvre sur un présent sans épaisseur parce qu'il se cherche constamment, avec une difficulté à faire vivre l'avenir. Le manager pénètre dans une sorte de « détemporalisation » du temps, jugulée avec la difficulté d'entrer dans une responsabilisation, en raison de l'angoisse de porter le choix d'une vision, et donc d'entrer dans une temporalité où il y aura forcément à perdre, à cause de ce même choix⁴⁷. Le jeu entre la mémoire et l'oubli, déjà signifié dans les écrits de saint Augustin permet la structuration de soi. Or, avec la prédominance d'une mémoire désormais « mécanique », soumise à la tyrannie du culte de l'urgence, le modèle initial s'effrite. Partant, le désir de contrôler le temps et la mémoire rend impossible la mémoire partagée. L'incertitude qui s'impose au cœur des systèmes techniques (économiques, financiers etc.), devient une donnée paradoxale et encombrante du fonctionnement des organisations contemporaines, lesquelles alimentent *a contrario* un désir de contrôle tous azimuts, ou de sécurisation des décisions et comportements, en vue d'augmenter les bénéfices ou de faire fructifier le capital notamment. Diktat du rendement qui devient aussi pression culturelle et anthropologique transformant *in fine* l'homme et son rapport au monde. Comme le met en exergue Bibard⁴⁸, ce désir de contrôle est exacerbé par l'incertitude croissante qui gagne le cœur de l'environnement humain, faisant passer à terme les individus, du sentiment de l'omnipotence à celui de la résignation ou de l'impuissance.

⁴⁷ ARÈNES J., Conférence « Éthique et transhumanisme », Université catholique de Lille, 17 novembre 2017.

⁴⁸ BIBARD L., « Qui veut faire l'ange fait la bête », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, n° 47, 2013, p. 279-298.

Le leadership spirituel en ses zones d'ombre, s'inscrirait dans la droite ligne de cette économie émotionnelle « structurellement infantile », qui oscille sans cesse entre angoisse d'impuissance et sentiment salvateur de ce qu'il « faut » faire, et où tous les fruits de l'imagination sont considérés comme tendanciellement bons à prendre qui assurent vie et survie pour soi et pour l'équipe, au sein d'un environnement globalisé et hostile. Or, les idées les plus généreuses portent le mensonge quand elles se dispensent du poids des contraintes et une telle illusion devient alors une tyrannie imposée par certains à d'autres⁴⁹. Une valeur « spirituelle » qui prétendrait à sa transcription immédiate en principe d'action pourrait être considérée comme une violence faite à autrui, même si c'est en vue du bien de tous, parce qu'elle effacerait les résistances humaines au sein de la communauté représentée par l'équipe au travail. Comme l'écrit H. Laux⁵⁰, « la réaliser, c'est l'imposer ; par voie de conséquence, c'est supprimer celui qui pense différemment, le "liquider", puisque la vérité est un bien et que celui qui s'oppose à elle s'oppose à un bien. Logique imparable que l'on retrouve dans la société totalitaire, celle qui sait ce que doit être le bonheur de chacun. Elle impose une réalisation immédiate de ses convictions sans laisser poser les termes du rapport moyen / fin, récusant les conditions concrètes de réalisation de la liberté dans le temps ». Le relativisme – tout devient possible à l'ère de l'individualisme structurel – et le moralisme – qui rassure en un adossement au primat de la nécessité – sont alors les corrélats l'un de l'autre⁵¹. Au sujet de la société totalitaire, le philosophe Lefort a pu parler d'une « société sans histoire⁵² ». Elle est court-circuitée de l'histoire – le passé et l'avenir sont annihilés – dans la mesure où elle fonctionne comme un pur mécanisme, logique désincarnée où tout trouve une place déjà assurée, tandis que l'inconnu, ici apparenté à l'absence de vision, menace d'incertitude est banni. Un auteur en management comme Tourish n'hésite pas à citer Foucault⁵³ lorsque le philosophe compare les techniques insidieusement persuasives du capitalisme contemporain, à l'univers carcéral. Cette société totalitaire se projette dans des figures imaginaires, narcissiques ou irréelles : une vision radieuse où tout sera accompli, illimité. Elle mutile le débat et

⁴⁹ En ce sens, le contrat social de Hobbes est le fait d'une volonté générale, sans exception, sinon il devient une tyrannie imposée par certains à d'autres.

⁵⁰ LAUX H., « Vie spirituelle et éthique », *Études*, vol. 417, n° 9, 2012.

⁵¹ C'est ainsi qu'au moment même de la dislocation de la bureaucratie soviétique, Ricœur mettait en garde contre l'apparition, au sein du capitalisme triomphant, d'autres formes de pouvoirs administrés, en dépit de l'illusion mortelle d'une société autorégulée.

⁵² LEFORT C., *Les formes de l'histoire. Essais d'anthropologie politique*, Paris, coll. « Folio essais, n° 357 », Gallimard, Première parution en 1978.

⁵³ FOUCAULT M., *Naissance de la prison, Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

refuse la différence des acteurs, la pluralité des options et des moyens ; le savoir du *leader* suffit au bien de tous, les *followers*. Le leadership spirituel serait-il en passe d'alimenter des équipes devenues lisses et sans histoire ?

Dans cette perspective, comment penser, « à travers un cheminement éthique entendu comme espace critique, rationnel et argumentatif », l'inscription de la spiritualité au service du management, non pas entendue comme un « plus », une évasion ou une contrainte, mais dont D. Jacquemin nous dit qu'elle s'apparente à un « mouvement de l'existence qui porte l'individu en quête de plénitude, vers ce qui se donne et qui se vit⁵⁴ ». Quelles peuvent donc être les conditions d'une spiritualité authentique, marquée du sceau de l'éthique, à savoir le dépassement de son moi dans la réalisation du collectif, sans pour autant favoriser une fuite de soi, ou l'illusion pour le leader en entreprise d'être le sauveur de soi, de chacun et de tous ? La spiritualité pourrait-elle dès lors être envisagée comme une des dimensions constitutives de l'acte managérial, pouvant être portée par des leaders, « sans excès de responsabilité⁵⁵ ». C'est-à-dire une spiritualité préventive du basculement possible de la fragilité vers le tragique, lorsque « l'homme prend douloureusement conscience d'une fatalité qui pèserait sur sa vie, sa nature⁵⁶ » ou sa condition précaire ? Elle agirait telle une invitation à la confrontation loyale avec le réel, plutôt qu'à une fuite en avant, « sans dette ni attache⁵⁷ » comme le souligne Monteil, en vue de contourner des situations conflictuelles. Affermir le lien entre éthique et spiritualité apparaît ici essentiel : tant pour pallier les effets pervers d'une spiritualité bricolée avec des composantes insaisissables, et dès lors sujette à toutes les instrumentalisation mystico-dévastatrices, que pour inviter l'éthique à dépasser la seule dimension rationnelle et critique pour se dilater dans la totalité du champ de l'existence humaine.

La spiritualité comme mise en capacité

L'impulsion éthique en tant que sens de l'action dans sa complexité et visée du bien⁵⁸, invite ici à lever un non-dit qui souvent s'attache à l'exercice

⁵⁴ JACQUEMIN D., *Quand l'autre souffre. Éthique et spiritualité*, Bruxelles, Lessius, 2010, p. 73 et suiv.

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ RICŒUR P., « Responsabilité et fragilité », *Autre Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*, 76-77, 2003, p. 128.

⁵⁷ MONTEIL P.-O., « Du management du soin au soin du management. Autorité et pouvoir en management », *Revue française d'éthique appliquée*, vol. 1, n° 1, 2016, p. 74.

⁵⁸ JACQUEMIN D., *op. cit.*, p. 158.

du pouvoir managérial et du leadership, pour rejoindre l'intuition de l'homme en action développée par Ricœur⁵⁹. Concernant l'anthropologie de cet *homo capax*, dont la disposition au bien, originaire, précède le mal radical, le philosophe demeure prudent afin d'éviter d'enfermer l'humanité dans une vision trop réductrice. De façon délibérément lacunaire, il échafaude en plusieurs étapes la construction d'un édifice, qui reconstitue étage par étage les conditions qui permettent l'existence d'un sujet moral, capable de rendre compte de ses actes. Être capable de faire, de dire, de raconter, de se raconter. L'enjeu est celui de l'estime de soi, qui permet au leader de se déterminer en conscience sur ce qu'il assume ou rejette, sur ce qu'il est prêt à accepter de s'engager ou disposé à résister. À cet égard, Ricœur met en évidence que la capacité d'agir est sujette à des vulnérabilités, du fait de maints facteurs qui tiennent à l'environnement : maladie, vieillissement, manipulations, instrumentalisations, et autres relations dissymétriques qui, si on les transpose au monde des entreprises, tiennent à un environnement marqué par la concurrence et les relations de pouvoir dans un contexte économique obsédé par la performance.

Le philosophe a en ligne de mire une approche de l'action et des capacités qui soit compatible avec la liberté humaine, et s'interroge sur les conditions philosophiques et spirituelles qui permettent son déploiement. Pour lui, il ne peut y avoir de « sciences de la *praxis* » (prévisibles et donc privatives de liberté). À l'instar d'un survol impressionniste, sa réflexion appliquée au leadership résonne comme une invitation à avancer de la périphérie au centre de l'être, perçu comme un horizon émancipateur⁶⁰. Le leader est dès lors ce qu'il peut et la capacité chez Ricœur est quasi synonyme de liberté : l'homme n'est libre que parce qu'il est capable. Comme une invitation faite au leader d'entreprise d'accepter lui aussi d'entrer dans le processus long et patient par lequel il doit toujours mieux comprendre ce qu'il veut, en rendre raison, et renoncer avec humilité, à la suffisance de ses certitudes et l'hypertrophie de sa volonté. Ce travail de transformation de soi, progressif, est inhérent à toute spiritualité : le leader devient alors une « terre » qui demeure éternellement promise, en une transformation infinie de soi.

Ricœur a mis en lumière combien l'identité de soi était une identité narrative⁶¹, qui permet d'apaiser ce que la question de l'unité de vie⁶² peut avoir

⁵⁹ RICŒUR P., « Devenir capable, être reconnu », *Esprit*, juillet 2005, p. 125-129.

⁶⁰ MONTEIL P.-O., Conférence du GRACE, IRCOM, Angers, 12 juillet 2017.

⁶¹ RICŒUR P., *Soi-même comme un autre (L'ordre philosophique)*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1996.

⁶² Qui n'est pas la question de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, mais vise à résoudre les dislocations de la personne en tout lieu où elle se trouve, pense et agit.

de vertigineux pour celui qui la pose. L'identité serait donc fondamentalement liée au fait de se dire soi-même, à travers un récit qui permet de coordonner dans une intrigue, la contingence des événements, avec les nécessités liées aux ancrages historiques du sujet qui peut s'énoncer, développant un rapport à soi.

La compréhension de soi est une interprétation ; l'interprétation de soi, à son tour, trouve dans le récit, parmi d'autres signes et symboles, une médiation privilégiée ; cette dernière emprunte à l'histoire autant qu'à la fiction, faisant de l'histoire d'une vie une histoire fictive, ou, si l'on préfère, une fiction historique, entrecroisant le style historiographique des biographies au style romanesque des autobiographies imaginaires⁶³.

La pertinence d'une telle analyse en contexte de leadership spirituel, c'est qu'en temps de vulnérabilité, les récits et la narration peuvent acquérir, sous certaines conditions, une puissance critique des possibles aliénations et instrumentalisation du sujet et des sujets. Pour ce faire, il importe de passer, dit Ricœur, par la médiation de « symboles religieux⁶⁴ », qu'il a par la suite étendu à « des représentations, des œuvres, des institutions, des monuments », c'est-à-dire du soi-même objectivé. En d'autres termes, déchiffrer la puissance symbolique d'un texte par l'imagination devrait permettre à l'individu au travail de se l'approprier, impliquant une « nouvelle manière d'être au monde » selon la formule de Lederach⁶⁵, qui rompt avec une pensée modelée sur le mode de la rationalité technique, qui a voulu formater les processus de jugement d'une manière algorithmique. Pour le leader, cet acte de rupture signifie prendre de la hauteur, avec humilité pour éviter un discours managérial biaisé, vicié à la racine, et de le transformer en discours créateur de sens, qui pourrait aller jusqu'à la rupture avec le discours officiel et finalisé de l'organisation⁶⁶. Dans cette reconfiguration narrative du leader, on retrouve ici les composantes d'une quête de sens, maître-mot qui s'inscrit dans la compréhension actuelle de la spiritualité (qu'elle soit inscrite dans une tradition religieuse ou qu'elle ne le soit pas). À travers cette intrigue temporelle et événementielle, la capacité de mobiliser l'imagination permet de transcender la violence et de relancer le récit faussé, par la vision inclusive de soi avec les autres qu'elle induit. Ainsi que le souligne Beauchamp, une conversion est possible :

⁶³ *Ibid.*, p. 138.

⁶⁴ RICŒUR P., *Philosophie de la volonté, 3, Finitude et culpabilité* (1960), Paris, Aubier, 1988, p. 482.

⁶⁵ LEDERACH J.-P., *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*, New York, Oxford University Press, 2005.

⁶⁶ Cette question a été approfondie par Ricœur dans son ouvrage *La Métaphore vive*. RICŒUR P., *La Métaphore vive*, Paris, Seuil, 1975.

Les textes bibliques en réalité, ne nous préparent pas nos décisions, ne contiennent pas d'oracle concernant notre action pratique. Mais ils construisent pour nous un monde au milieu duquel nous décidons nous-mêmes ; ils tracent un horizon. Notre décision ne dépend pas immédiatement de notre lecture, mais nous ne sommes pas les mêmes quand nous avons lu. Donc nous décidons autrement⁶⁷.

Ce jeu de l'imagination avec la raison ouvre à une révélation à soi-même, l'image de soi rationalisée et fantasmée s'opposant à l'image réelle. Comme le mentionne N. Steeves, « comparer les images et les discours conflictuels sort le sujet de l'abstraction, et l'amène à une révélation morale sur soi⁶⁸ » qui l'invite à changer, par la révélation de sa propre vulnérabilité qu'une telle démarche suscite (*kenosis*). C'est ce que confirme l'étymologie du terme leadership qui signifie voir autrement, moyennant une *metanoïa* au sens littéral du terme, en rupture avec l'horizon rétréci de l'interprétation strictement rationnelle du management, et de l'illusion de toute-puissance qu'elle distille. Plus encore, cette transfiguration serait une « capacitation », où le leader, en « homme agissant et souffrant », voit ses actes désormais coordonnés aux valeurs qu'il s'est lui-même données et, comme le souligne Ricœur, ces valeurs sont potentiellement attribuables à soi-même et à autre que soi. Dès lors, l'articulation de la capacité de se raconter et la visée de la vie bonne se situe au niveau de l'estime de soi⁶⁹, dont Ricœur dit qu'elle est le seuil de l'éthique.

Une éthique spirituelle de la sollicitude

Ricœur redit que la raison est fondamentalement à l'écoute. Elle est, ou elle doit être une raison qui débat, rend compte, explore et cherche la cohérence du discours, qui convoque à des questions et à des affirmations vérifiées, qui renvoie toujours au sujet et à ce qui s'opère entre des sujets, au lieu précis de leur discours et de leur conversation. Le spirituel travaille donc à l'épanouissement, l'accomplissement, le dépassement de soi – sans omettre l'intégration des autres que soi dans une visée de mieux-être collectif ou de justice sociale. Il ne peut se dispenser de toute responsabilité historique et s'attacher aux seules « valeurs ». Dans cette même veine, le philosophe distingue le raisonnable du rationnel. Ce qui est rationnel est logique. Ce qui est raisonnable est passé au tamis du vécu humain, dépassant une logique binaire afin de prévenir le risque d'une raison pure devenue la proie de

⁶⁷ BEAUCHAMP P., *Parler d'Écritures saintes*, Paris, Seuil, 1987, p. 63.

⁶⁸ STEEVES N., *Grâce à l'imagination*, Paris, Le Cerf, coll. « Cogitatio Fidei », 2016, p. 315.

⁶⁹ RICŒUR P., « La souffrance n'est pas la douleur », in C. MARIN, N. ZACAÏ-REYNERS (dir.), *Souffrance et douleur. Autour de Paul Ricœur*, Paris, PUF, 2013, p. 13-34.

violences multiples. La proposition éthique pour remédier aux pathologies du management et du leadership spirituels telles qu'énoncées ci-dessus, et ce, même si le mot management n'apparaît pas chez Ricœur⁷⁰, serait d'ordre pluriel, c'est-à-dire façonnée par plusieurs traditions de pensée, s'auto-régulant. De façon générale, le leadership peut s'exercer par la coercition (c'est la conception la plus courante), mais aussi par le consentement. L'introduction de la raison dialogique dans le travail devrait permettre de résoudre cette tension : la parole irrigue alors la vie de l'équipe, en créant les possibilités de l'évènement d'une rencontre. Prônant la réhabilitation de la parole sur le lieu même du travail qui peut donner au travail un sens, un horizon eschatologique, le philosophe a notamment recours à sa philosophie de l'action et à sa philosophie politique, marquant ici sa différence avec Arendt⁷¹ laquelle s'attache à remédier à la rationalité technique par la contemplation hors contexte de travail.

Ce programme semble fournir une grille de lecture *ad minima* de ce que Ricœur désigne comme « sa petite éthique⁷² ». L'aspiration à « la vie bonne avec et pour les autres dans des institutions justes⁷³ » selon la formule téléologique du philosophe à laquelle elle invite, imprime un mouvement de sollicitude entre soi et l'autre : elle procède du rétablissement de la symétrie dans un rapport inégal, quand l'un des protagonistes se trouve diminué, menacé, vulnérable : ce qui fait dire à Ricœur que « la réciprocité des insubstituables est le secret de la sollicitude⁷⁴ ». Loin de l'inconfort d'une loi morale qui « ferait » de la raison, elle consiste davantage dans « un agir avec, qui se situe dans la perspective d'un agir commun, d'une coopération dont elle s'attache à rétablir les conditions⁷⁵ ». Face à la conflictualité de situations singulières qui regorgent dans l'entreprise contemporaine, Ricœur souligne qu'il s'agit de recourir, dans le jugement moral, à l'intuition initiale de l'éthique, nourrie par le désir de sollicitude pour autrui, misant sur le sens de la règle davantage que sur sa force contraignante, et sans pour autant la contredire. Partant du postulat qu'un désir livré à lui-même ne tarde pas à tomber dans la délinquance, violence ou une forme excessive de contrôle à des fins de manipulation, il apparaît donc possible de basculer vers le lien

⁷⁰ Le soi éthique est travaillé chez Ricœur en tant qu'être-affecté-par-l'histoire, et capable dans la communauté politique, que cette étude transpose à la communauté managériale.

⁷¹ ARENDT H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, coll. « Pocket Agora », 1983, Chapitre III, p. 174-176.

⁷² RICŒUR P., *Soi-même comme un autre (L'ordre philosophique)*, « Neuvième étude », Paris, Seuil, coll. « Points », 1996, p. 199-344.

⁷³ ID., *Éthique et morale, Lecture 1*, Paris, Seuil, 1999, p. 261.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 260.

⁷⁵ MONTEIL P.-O., *Éthique et philosophie du management*, Toulouse, Érès, 2016, p. 81.

vital qui unit l'éthique à toute forme de leadership spirituel : c'est en reconnaissant à autrui, le collaborateur (*follower*) une liberté que le leader peut le découvrir comme un autre « je ». Le leader se découvre aussi comme être capable grâce à un autre et pour lui. Il fait l'expérience de la nécessité d'une mutualité⁷⁶, qui n'est pas incompatible avec l'idée d'asymétrie qui réside dans toute hiérarchie entrepreneuriale, laissant l'autre être ce qu'il est et évitant l'écueil d'une fusion ou absorption. Dans un dernier temps, Ricœur renvoie les vérités inconditionnelles en posant le jugement comme historiquement situé : la sagesse pratique invite à abandonner tout point de vue surplombant et mutilant, mais procède d'une humilité qui accepte de se laisser affecter par une situation concrète, en s'exposant à la spécificité de l'événement, à sa fragilité et à sa temporalité. Cette éthique pluraliste participe des conditions de conversion qui permettent la formulation créative d'une règle nouvelle, assumant la responsabilité devant la finalité et le bien commun, devant les autres et soi-même⁷⁷. Le souci de soi ne peut être dissocié du souci de l'autre qui détermine alors les conditions d'un agir commun.

Les lignes qui précèdent ne vont pas sans rappeler la *discretas caritas*, un trait spécifique de la spiritualité ignatienne⁷⁸, fruit du discernement des esprits qui assume, loin de la docilité passive, le juste milieu – la mesure entre échauffement et refroidissement, dans le service du prochain, en tant qu'« alliance de l'amour et de la raison, de l'ardeur et de la prudence, de la liberté spirituelle et du contrôle indispensable⁷⁹ ». Dans cette optique, le leadership spirituel ne serait ici rien d'autre que le suivi d'un chemin juste vers Dieu qui traverse toute la complexité de l'existence humaine, entre possibilités et impossibilités, capacités et limites, par l'entremise des choix à opérer, des décisions à prendre, des jugements à porter, ce que manifeste le caractère pluri-sémique des termes utilisés. Cette « discreción » ou prudence à laquelle les Constitutions appellent souvent le supérieur dans le service de ses compagnons, à l'image de la Bonté et Sagesse éternelle, n'est autre qu'une éthique de l'humilité, ou encore une sagesse en contexte alliant « bon-sens », « savoir-faire », « jugement équilibré », ordonnée à loi de la

⁷⁶ On pourra lire ici avec intérêt, ROBINSON S., SMITH J., *Co-Charismatic Leadership: Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership*, Oxford-Bern-Berlin-Bruxelles-Francfort-New York-Vienne, Peter Lang, 2014.

⁷⁷ MERCIER G., DESLANDES G., « Éthique des vertus et leadership, de la *phronesis* à la mise en capacité », in M. BRASSEUR (dir.), *L'éthique et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2016, p. 107.

⁷⁸ Proposée dans le cadre de la vie personnelle du jésuite. Cf. *Constitutions* 209 et *Const.* 237.

⁷⁹ KOLVENBACH P.-H. s.j., « *Discreta Caritas* », *Revue de spiritualité ignatienne*, vol. XXXVII, n° 113, 2006, p. 9-21.

charité et de l'amour. Elle est de l'ordre du surcroît poétique, d'« une supra-éthique de l'agir humain⁸⁰ » si chère à Ricœur qui affirme que la justice supérieure, associée à cette méta-éthique de l'*agapé*⁸¹, la valeur de désintéressement mutuel, en un don sans retour. Reconnaître ses erreurs aussi bien que la contribution essentielle de ses collaborateurs, avoir un sens aigu de sa « remplaçabilité » comme de ses compétences, contribue à favoriser l'impulsion profonde que peut donner à une équipe, à une organisation, l'humilité éclairée de son leader, écartant la double impasse de la nostalgie de la toute-puissance (qui peut être « pseudo-spirituelle ») et le désespoir de l'impuissance.

Temporalité et espérance : une spiritualité de la patience...

C'est dans cette brèche que l'éthique vient alors redire à l'expérience spirituelle que « l'absolu se réalise dans le relatif, qu'aucune valeur, si élevée soit-elle, ne peut se dispenser des médiations et du temps⁸² ». Il appartient à l'expérience spirituelle de découvrir comment s'enraciner dans l'humus, enchevêtré entre héritage non renié, et promesse à accomplir. Le management spirituel devra alors se laisser enseigner par exigences de la vie éthique, en acceptant, à travers l'apprentissage du réel, de se défaire de la prétention à la toute-puissance, afin que l'action devienne œuvre spirituelle, en un horizon d'attente qui s'apparente à la force du déploiement, plus qu'en un processus routinier et mortifère. Face aux contraintes du changement et aux cadences infernales du *process*, la singularisation d'une décision doit passer par les modalités concrètes qui sont celles du temps, de la patience, de la réalisation, de l'opposition, de l'argumentation, et l'impatience ne peut rimer avec l'authenticité. La spiritualité ne peut faire l'économie de l'incarnation, en d'autres termes, la spiritualité en management ne peut contourner la confrontation loyale avec le réel, plutôt que n'être une option de fuite en avant, anesthésique, en vue de contourner des situations conflictuelles. À cet effet, loin de se résumer à une simple irrigation du sensible dans des discours managériaux dont la plupart étouffent sous le poids du fait et de la preuve, de

⁸⁰ RICŒUR P., « Responsabilité et fragilité », *Autres Temps, Cahiers d'éthique sociale et politique*, n° 76-77, 2003, p. 140.

⁸¹ « Chaque réponse donne plus que ce que demande la prudence ordinaire. La joue droite ? L'autre joue ! Le manteau ? Et la tunique encore ! Un mille ? Un de plus ! » (RICŒUR, P., « Équivalence et surabondance. Les deux logiques », *Esprit*, 2006/3, p. 167-173).

⁸² LAUX H., « Vie spirituelle et éthique », *Études*, vol. 417, n° 9, 2012, p. 4.

l'obsession du rationnel, et donc du manipulable⁸³, les ressources de la narrativité permettraient de rendre compte des expériences des acteurs impliqués dans des problèmes moraux, en tant que discours par et dans lequel l'individu forge son rapport au monde, son rapport à autrui, et son rapport à lui-même. Et plus largement, elles pourraient redonner du contenu à une communication qui s'est peu à peu vidée de sa chair, et accompagner le redéveloppement souhaitable d'une qualité de l'expression désormais malmenée dans le monde pressé, « urgentisé » de l'entreprise.

Pour finir, la stratégie ricœurienne est celle de la « voie longue⁸⁴ », du développement de soi durable. Dès lors, l'espérance entendue comme promesse du futur, s'accorde alors à la thématique de la finitude. Selon Ricœur, elle est « une réplique au constat subjectif d'une liberté captive », elle est la conviction répondant à la crise : celle du leader face à « ses » paradoxes de toute-puissance et impuissance conjuguées. L'espérance, écrit le philosophe, « est diamétralement opposée en tant que passion pour le possible, au primat de la nécessité, en tant qu'avenir dont est rêvé le contrôle absolu ». La mise à nu du leader conjugue ainsi espérance en quête de plénitude et liberté, et la capacité nécessaire pour s'inscrire dans une nouvelle histoire ne peut être espérée que parce qu'elle est imaginée à travers le récit d'un nouveau possible, en une réalité fertile. Elle désigne, nous dit le philosophe, une « reconquête temporelle du soi » qui refuse avec courage de sacrifier l'avenir aux impasses, difficultés, voire à la violence du présent, pour devenir spiritualisation de la promesse. L'espérance, c'est ce qui reste quand la prétention de savoir rencontre sa limite et que l'absolu qu'elle vise est démenti par la raison. Le partage de la mise en récit permet alors de créer une communauté interprétative, à travers la conversion de l'expérience personnelle transformée en une aventure collective qui peut circuler sur une base plus large que la seule relation interpersonnelle. C'est ce qui fait le crédit que l'on apporte au modèle de leadership spirituel mis en avant par un auteur comme Fry⁸⁵ que l'on reprendra brièvement ici comme possible déclinaison de cette communauté de vie travail. Par rapport aux différents

⁸³ Christian Salmon met en garde contre « l'impérialisme du tout narratif » – storytelling, très en vogue dans la communication d'entreprise, signifiant aussi que le rapport au récit, à l'émotion, à l'histoire, n'est pas le même de part et d'autre de l'Atlantique. SALMON Chr., *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater des esprits*, Paris, La Découverte, 2007. Voir également BORDEAU J., « La véritable histoire du storytelling », *L'Expansion Management Review*, vol. 129, n° 2, 2008, p. 93-99.

⁸⁴ RICŒUR P., *Philosophie, Éthique et Politique. Entretiens et dialogues*, Paris, Seuil, coll. « La Couleur des Idées », 2017, p. 11.

⁸⁵ FRY L. W., « Toward a Paradigm of Spiritual Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 5, 2005, p. 619-621.

modèles de leadership, et tout en ne reniant pas les effets positifs pour la performance qu'ils induisent⁸⁶, l'apport de la spiritualité se mesure sans doute à une sorte de modération par rapport aux effets de la transformation sur les autres, et pose le leadership transformationnel dans un cadre vertueux. L'objectif de l'édification communautaire est clairement affirmé, en facilitant les équipes, en construisant un univers relationnel rapprochant les personnes plutôt qu'en les séparant, et en soutenant l'aspect « vocationnel » de la personne au travail. Et cela prend du temps.

Le don, comme capacité à devenir un leader spirituel

Dans cette perspective, l'expérience spirituelle ne se réduit plus à une forme abstraite de changement personnel, bricolée à partir du vide, et réduite à l'illusion. Mais elle devient comme le signifie le philosophe Bruaire, « logique de don, don de soi, qui trouve sa vérité dans l'échange, dans l'exigence de tout donner pour qui a tout reçu, c'est-à-dire son être propre⁸⁷ ». Cette logique du don de l'être que peut alors expérimenter le leader, apparaît ici, au sens où le philosophe l'explicite, la seule logique de la liberté, de l'esprit libre s'il est vrai, en accord avec l'auteur, « que le sens le plus simple, le plus adéquat de la liberté c'est d'être en son être, donné à soi-même⁸⁸ ». À savoir, une liberté qui n'est pas pure et simple revendication de soi. Comme un contre-pied au raffinement du prométhéisme et à sa traduction dans les organisations contemporaines, notamment par l'exaltation de l'*ego* du leader pour parer à ses angoisses : maîtrise des individus, de leur manière d'être, en une sorte de l'être de l'homme, mais vidé de sa substance, avec pour corollaire une liberté vide et nue. Or l'être n'est libre que s'il est donné, absolument, donc « donné à soi-même » nous dit le philosophe : sous cet aspect, la liberté, quoiqu'autonome, est finalisée par un contenu de valeur en un *telos* qui s'impose à elle, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une liberté pour autrui.

Ainsi, dans la ligne de Bruaire la proposition de cet article voudrait résonner comme une incitation efficace à réanimer une éthique adossée à la logique du don, à savoir relevant d'une ontologie de la liberté. Elle inviterait à retrouver, à travers la « pratique spirituelle » *proposée* aux salariés, le fondement de l'obligation éthique, laquelle ne saurait être la rationalité

⁸⁶ FRY L. W., SLOCUM J. W. Jr, « Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 37, n° 1, 2008, p. 89.

⁸⁷ BRUAIRE C., *La morale, sagesse et salut*, Paris, Communio-Fayard, 1981, p. 10.

⁸⁸ *Ibid.*

même dans sa forme extrême, ou pure, comme le pensait Kant. L'idéal éthique entrevu ici par la raison pratique ne se réduirait pas à une simple conformité à soi qui se situe au cœur de la raison pure, mais « l'invite à nourrir la consistance d'un soi par un agir qui vise la fécondité généreuse du monde, de l'autre, de l'être et de Dieu⁸⁹ », c'est-à-dire un ordre interpersonnel, économique, social et politique où chacun puisse devenir davantage ce qu'il est, fécondé par autrui, en une sorte d'« endettement mutuel⁹⁰ ». Le don ainsi compris pourrait être inclus dans le système éthique comme ce qui en constitue le sens profond ordonné à la charité, par la « promotion » d'autrui⁹¹. Une fois encore, il ne s'agit pas d'appréhender le don comme une extériorité, un « supplément d'âme », mais comme une pratique affective repérable dans le comportement du leader, finalement comme une capacité à devenir leader⁹² en tant que *celui qui donne de sa personne*⁹³. Cette logique qui invite à s'extraire de la procédure ouvre à nouveau la porte à l'incertitude et à la vulnérabilité, creuset de la créativité. La résultante de cette anthropologie relationnelle est qu'il ne peut y avoir d'opposition entre éthique et spiritualité, ainsi que l'exprime la dialectique paulinienne de la Loi et de la Grâce qui n'implique aucune antinomie de la pratique morale et de la docilité à l'Esprit. Cette « loi de l'Esprit » est amour et liberté, et non dépassement arbitraire de l'ordre moral, désaffectation à son égard. Alors, « l'antagonisme prôné entre la morale et le libre amour, entre la sphère de l'éthique et l'ouverture mystique et spirituelle de l'individu s'estompe⁹⁴ ».

On rejoint ici les intuitions de chercheurs en gestion tels que Frémeaux et Berthoin-Antal qui préconisent une « réhydratation » du langage gestionnaire, qui « ne se limiterait pas à ce que la plupart des études recensent comme les “attributs spirituels” du dirigeant – conscience, écoute, entente, acceptation, humilité etc. – mais serait davantage de l'ordre d'une “spiritualité appliquée” », préconisée par certains chercheurs en management éthique, comme source transformationnelle du management⁹⁵. Ce dépla-

⁸⁹ *Ibid.*, p. 11.

⁹⁰ RICŒUR P., « Théonomie et/ou Autonomie », *Archivio di filosofia*, 62, 1994, p. 28, n° 1-3 (II.A.556).

⁹¹ « The Power of love », voir MACKEY J., SISODIA R., *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*, Boston, Harvard Business Review Press, 2012, p. 6.

⁹² GOMEZ P.-Y., GREVIN A., MASCLEF O. (dir.), *L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Paris, Nouvelle Cité, 2015.

⁹³ DESCHAMPS P., « Postface », in P.-Y. GOMEZ, A. GREVIN, O. MASCLEF (dir.), *L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Paris, Nouvelle Cité, 2015, p. 191.

⁹⁴ TOINET P., « Conversion chrétienne et vérité de l'éthique », in C. BRUAIRE, *La morale, sagesse et salut*, Paris, Communio-Fayard, 1981, p. 295-321.

⁹⁵ BERTHOIN-ANTAL A., FRÉMEAUX S., *op. cit.*, p. 17-18.

cement de paradigme permettrait donc un leadership qui pose la liberté et le développement personnel, la relation et le service aux autres, la gratuité, et la visée humaniste et l'espérance comme la charpente du management, avec une mise en pratique par chacun des salariés⁹⁶.

Conclusion

Au terme de ce parcours, on peut considérer qu'éthique et spiritualité poursuivent un objectif similaire, sans pour autant céder à la réduction d'un des deux termes par l'autre. La spiritualité a alors quelque chose à voir avec l'éthique. En effet, elle s'inscrit elle aussi dans ce mouvement d'une existence en tension vers son épanouissement. Sa dimension est historique, car, comme l'affirme Michel de Certeau, « (la) spiritualité répond aux questions du temps et n'y répond jamais, que dans les termes mêmes de ces questions parce que ce sont celles dont vivent et que se parlent les hommes d'une société – les chrétiens comme les autres ». Avant d'être l'objet de discussions théologiques complexes, la quête spirituelle existentielle du leadership dans les organisations contemporaines s'exprime dans une évidence affective qui mobilise, selon les théologiens chrétiens, les profondeurs de la psyché. C'est dans le langage de son temps, dans une situation culturelle donnée, que « prennent corps le désir et le risque » de toute expérience spirituelle⁹⁷. Forte de ses acceptions kaléidoscopiques, si elle ne peut être figée dans une définition, voire même ne peut être essentialisée, la spiritualité ne peut toutefois être réduite à son assignation au seul travestissement néolibéral⁹⁸. L'expérience spirituelle est dès lors invitée à partager les procédures de rationalité, moyens de construire une humanité commune, au sein de l'organisation. Il s'ensuit que l'éthique peut enseigner à la spiritualité que l'être humain est animé par un profond désir de dépassement (qui n'est pas illimitation prométhéenne), voire d'une reconnaissance inconditionnelle. Dans la mesure où la spiritualité met en exergue toutes les disciplines pratiques, affectives, émotionnelles et transformationnelles, cette invitation à une réflexion normative entend replacer l'agent moral au cœur des orga-

⁹⁶ CAVANAGH G. F., « Spirituality for Managers: Context and Critique », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n° 3, 1999, p. 186-199.

⁹⁷ DE CERTEAU M., *La faiblesse de croire*, Paris, Seuil, coll. « Esprit », 1987, p. 31 : « C'est par (ce langage) qu'il trouve Dieu et le cherche encore, qu'il exprime sa foi, qu'il expérimente simultanément un entretien avec Dieu et un entretien avec ses frères réels ».

⁹⁸ « Grounded in an emphasis upon social justice and compassion, in order to displace the privatized and neoliberal framing of spirituality » nous disent Carette & King dans leur conclusion (p. 172).

nisations, en tant que sujet éthique. En effet, la finitude de l'homme ne le condamne pas à la finitude, mais l'invite à déployer sa liberté en tant que mouvement vers une prise en charge du monde impliquant, par la parole, un rapport renouvelé à autrui. La visée de cette fertilisation croisée est considérable : le discours éthique a cette capacité extraordinaire d'accorder une valeur sacrée à l'individu. Peut-on définir plus profondément la responsabilité humaine au présent du risque qu'implique chaque décision ? Que chaque homme dans l'entreprise soit toujours à considérer comme une fin, peut-on dire davantage ?

Langage et intériorité

Vers une humanisation de la gestion par la spiritualité¹

Johan VERSTRAETEN

« Comment est-il possible qu’avec autant de savoir, expertise et systèmes de gestion », nous construisions « un monde personne ne veut ? ». Plus précisément cette question d’Otto Scharmer, auteur de *Theory U* nous oblige à clarifier un problème incontournable : « Pourquoi autant d’organisations sont-elles devenues de véritables “cauchemars climatisés”, c’est-à-dire des “machines” parfaitement gérées et contrôlées où le travail humain perd son sens ? » Le problème n’est pas issu d’un manque d’éthique professionnelle ou de codes de conduite, mais du discours managériel qui fonctionne comme un langage et donc aussi comme un horizon herméneutique qui réduit le sens du travail humain à ses résultats financiers. Ce discours dominant, colonisé par une vision néolibérale du monde, non seulement appauvrit *l’interprétation* du travail humain, mais en plus il force les employés à *agir* selon cette interprétation réductrice, tandis que leur action est en permanence observée, contrôlée et surveillée. Pour se libérer de cet horizon herméneutique suffoquant, une autre façon d’interpréter le monde est nécessaire, à partir d’une interaction entre le discours managériel et le langage des métaphores et des récits (incluant les récits des traditions religieuses). L’humanisation de la gestion commence avec une « perichorèse » entre ces deux langages, ainsi qu’avec une culture de contemplation pour contrebalancer l’hyperactivisme.

Le langage qui réduit notre capacité d’interpréter le travail comme porteur de sens

L’homme n’est pas seulement un *homo economicus*, ni seulement un animal rationnel. Il est d’abord un « animal de langage » qui communique avec les autres par le *logos*. Sans le langage, il n’y a pas de sens. Dans la mesure où le langage est riche et ouvert à des perspectives multidimensionnelles, il est source de sens, mais dans la mesure où le langage devient pauvre et monodimensionnel, il perd sa capacité d’être révélateur de sens. Le

¹ Cet article est inspiré par mon livre : *Taal en stilte. Naar een leiderschap zonder angst*, Averbode, Uitgeverij Averbode, 2014.

discours managériel est l'exemple par excellence d'un tel langage appauvri. Bien que le langage professionnel soit indispensable, dans sa forme managérielle actuelle il devient problématique. Le sens de l'agir humain y est réduit à sa productivité, mesurée en termes de résultats financiers, tandis que les êtres humains sont réduits à leur qualité de producteurs ou de consommateurs. Très souvent, et surtout dans les pratiques néo-tayloristes, malgré les justifications idéologiques qui prétendent le contraire (par exemple le *lean management*), les employés sont dépersonnalisés ou traités comme une force anonyme (*workforce*). En cas de démission, on ne parle plus de personnes, mais de restructuration, *re-engineering*, *downsizing*, etc. On ne parle plus de relations humaines, mais de ressources humaines. Quand on mentionne « la création de valeurs », on ne pense pas du tout aux valeurs morales, mais au profit. John Paul Lederach caractérise ce langage comme « une pensée de tunnel » qui se focalise sur un objet précis, mais en même temps élimine des perspectives alternatives ou des interprétations qui mettent en question les présupposés de la rationalité managérielle. Mettant l'accent unilatéralement sur l'efficacité financière, ce langage est vidé de toute inspiration autre qu'économique ou financière. Au lieu de motiver, il tue l'enthousiasme. Ce discours domine dans les salles de réunion des directions et des conseils d'administration. Il a colonisé tous les domaines : les entreprises, la fonction publique, le secteur de la santé et l'éducation. Pour ne mentionner qu'un seul exemple : pendant un séminaire les médecins d'un hôpital universitaire se plaignaient d'être évalués par leur direction sur la base de leurs « chiffres de production ».

Par la domination de ce « langage primaire » la signification de l'interaction humaine est réduite à ce que Paul Verhaeghe décrit comme le « fétichisme des chiffres » : ce qui n'est pas mesurable, n'est pas valorisé. Ce fétichisme cache une angoisse ou une impuissance pour penser. Avant qu'un comité de direction ou un conseil d'administration ne commence à discuter, les membres veulent voir les chiffres. « Une fois vus les chiffres, toute discussion devient superflue. Le nombre est supposé produire la vérité par soi-même² ». Ceci est un signe de la disparition du sens : la recherche de la vérité est remplacée par « la certitude qu'on pense trouver dans le chiffre³ ».

Dans la mesure où l'on est emprisonné dans la monoculture de la rationalité managérielle et des résultats à court terme, on ne commet pas seulement une « anesthésie » sur la vraie vie humaine (Hannah Arendt), mais une véritable euthanasie : la plénitude de la vie suffoque par manque

² VERHAEGHE P., *Identiteit*, Amsterdam, De Bezige Bij, 2012, p. 223.

³ *Ibid.*

d'inspiration. Ou plus précisément : ce n'est pas le discours managériel en tant que tel qui pose problème, mais la façon selon laquelle l'action humaine est utilisée et réduite à des actes de production et *a fortiori* manipulables.

Marie Miyashiro compare la situation par une métaphore, dans un roman de 1884 intitulé : *Le plat pays*. C'est un récit sur les habitants d'un pays où l'on ne connaît que deux dimensions : longueur et largeur. Le carré y est roi. L'expérience du monde est « plate ». Pourtant ces hommes et ces femmes ont besoin d'une troisième dimension pour s'épanouir. Du moment que le carré (le roi) prend conscience de cette troisième dimension qui est l'espace, il se met alors à rêver qu'un jour, les innombrables possibilités qu'offre cette dimension, prennent place dans la tête des gens, afin qu'ils deviennent une race de rebelles, refusant de se laisser diminuer par les limites de l'unidimensionnalité⁴.

Le problème fondamental n'est pourtant pas que le discours managériel mène à une *interprétation* réductrice de la réalité, mais bien à la manipulation de cette réalité à partir de cette interprétation et la soumission des employés à la discipline de ce système. Une métaphore peut clarifier ce propos : le jardinier dans *Le Steppenwolf* de Hermann Hesse. Ce jardinier a un regard binaire sur le monde. Il se trouve dans une sorte de jardin paradisiaque avec une grande variété d'arbres, plantes, fleurs, couleurs et odeurs. Mais il ne peut regarder cette richesse qu'à partir de la distinction entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas, entre ce qu'on peut manger et ce qui n'est pas mangeable. C'est sur la base de cette distinction qu'il commence à travailler et à transformer le jardin. Mais ce qui reste est une réalité appauvrie, une monoculture dépourvue de beauté.

Cette métaphore illustre ce qui se passe dans la tête et dans la pratique des gestionnaires : ils interprètent et manipulent la réalité humaine comme le jardinier de Hermann Hesse. Aveuglés par le discours dominant qu'ils ont intériorisés et téléchargés et avec lequel ils se sont identifiés (cf. le concept du « moi téléchargé » d'Otto Scharmer), ils ne sont plus capables de « voir » la complexité et la richesse de la réalité et de l'interaction humaine. Leur regard mène à une culture de la « méfiance institutionnalisée ». Ils ont peur de la liberté créatrice et souvent imprévisible avec laquelle les employés incarnent leur subjectivité dans le monde systémique des organisations. Ceci implique la création d'organisations et même de sociétés entières panoptiques, où les employés sont contrôlés, normalisés et disciplinés en vue de produire des valeurs financières. Et les systèmes numériques de surveil-

⁴ MIYASHIRO M. R., *De empathiefactor. Het concurrentievoordeel voor effectieve organisaties*, Antwerpen-Amsterdam, Uitgeverij Business Contact, 2011, p. 19.

lance renforcent encore ce processus. On parle de « surveillance de la qualité » mais la garde est une tâche qui incombe aux gardiens de prison. Par rapport à la perspective de la « surveillance institutionnalisée », on peut constater que ce n'est pas une simple coïncidence que Jeremy Bentham, le fondateur de l'utilitarisme, ait aussi été l'inventeur du « panopticon », la prison moderne où chacun est surveillé et discipliné. On est discipliné à être utile, selon les normes du système. Aujourd'hui, cette discipline n'est pas seulement externe, mais aussi et surtout intériorisée (cf. Michel Foucault) par la réduction du sujet politique en producteur économique. Byung-Chul Han en tire même la conclusion que dans la société contemporaine, « chacun porte son camp de travail avec soi » et que la caractéristique de ce camp de travail est « qu'on est en même temps prisonnier et gardien, victime et coupable ». Ayant intériorisé la discipline, on commence alors à s'exploiter soi-même ; il en va de même pour le directeur, devenu lui aussi un esclave du travail, qui se sent coupable quand il ne travaille pas⁵.

Une autre caractéristique de la réduction du langage se traduit par la violence de la maximalisation.

Les employés (et les cadres moyens) sont contraints d'obtenir des résultats qui ne sont plus raisonnables (la dictature des « targets »). On ne connaît plus la distinction entre « maximaliser » et « optimaliser », entre ce qui est rationnel et ce qui est raisonnable. Le « raisonnable » signifie qu'on demande à quelqu'un d'atteindre un niveau de prestation qui tient compte de ce qu'il est, ce qui exige un jugement proportionnel qui tient compte des différences parmi les employés. Ceci implique que le dirigeant doit discerner (*discretio*) et modérer (*temperare*). La règle de Saint Benoît l'exprime ainsi : l'abbé doit agir selon la mesure adéquate (*temperet*), de sorte que « pour les forts ce soit un défi, tandis que les faibles ne sont pas effrayés » (dans la traduction anglaise : « that the strong have something still to wish for and the weak *nothing from which to shrink* »)^{6 7}.

Aujourd'hui c'est la perspective inverse qui domine. Dans le cadre du dogme de la maximalisation, on exige souvent l'impossible, ce qui mène à une succession d'évaluations négatives. Au lieu de motiver les employés de façon positive, ils reçoivent le message qu'ils n'ont pas répondu aux attentes de l'organisation. Le résultat est une diminution de l'estime de soi des employés.

⁵ BYUNG-CHUL Han, *De vermoeide samenleving*, Amsterdam, Van Gennep, 2010, p. 33.

⁶ GRÜN A., *Bezielend leiding geven*, Baarn-Tielt, Ten Have-Lannoo, p. 111-112.

⁷ DERKSE W., *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, Tielt, Lannoo, 2003, p. 90.

En outre, dans ce système il est interdit de faire des fautes, par conséquent l'apprentissage est banni. Il faut simplement se plier aux règles et aux exigences (« compliance »).

Il est donc clair que le langage managériel ne fonctionne pas seulement comme un cadre d'interprétation que les individus téléchargent ou intériorisent, mais que la discipline les transforme en « moi téléchargé », un moi qui se valorise seulement comme être économique et utile (et qui se sent inférieur quand il ne peut pas réaliser les objectifs). Selon Paul Verhaeghe, l'organisation néolibérale de la société⁸ « détermine nos relations avec notre corps, notre partenaire, nos collègues, nos enfants. En un mot : notre identité et cette détermination est réellement perturbée⁹ ».

Vers une première solution spirituelle : enrichir le langage managériel avec le langage des métaphores et des récits

Pour que les leaders soient capables de tenir compte de la réalité humaine, qui est caractérisée par la vulnérabilité et l'imprévisibilité comme implication de la créativité, et par conséquent pour qu'ils soient en mesure d'intégrer économie et humanité, ils doivent apprendre un autre langage, le langage des récits et des métaphores, que j'appellerai de façon simplifiée, « langage 2 ». Sans le recours à ce dernier, il est impossible de se libérer d'une sorte de grotte de Platon, où les illusions projetées sur l'écran des ordinateurs sont injustement prises pour des représentations adéquates de la réalité.

Ce mouvement vers le deuxième langage n'implique pas un rejet du premier langage, car on ne peut pas le substituer par le langage de l'imagination. Il s'agit plutôt d'une « perichorèse », une danse dynamique entre les deux. Ils se corrigent mutuellement en permanence.

Le langage des métaphores vives

Il y a une multitude d'expériences humaines dont le sens ne peut être exprimé en termes de chiffres ou de faits, comme dans le cas de l'expérience de la beauté, de la tragédie, de la souffrance, du bonheur, de ce qui inspire, de l'amour, de la vie intérieure.

⁸ Pour une critique du concept du néolibéralisme chez Paul Verhaeghe, *Identiteit*, ainsi que ENGELEN B., DE VLEMINCK J., « It's the Economy, Stupid! Over neoliberalisme, vermarkting en het goede leven », *Ethische Perspectieven*, vol. 23, n° 3, 2013, p. 220-242.

⁹ VERHAEGHE P., *op. cit.*, p. 11-12.

Il y a même des expériences dont on ne peut même pas comprendre le sens sans ouvrir un horizon d'interprétation fondamentalement différent de celui du langage premier.

Quelques exemples suffisent pour illustrer cette thèse. L'importance de l'intériorité ne peut pas être exprimée sans l'utilisation de métaphores comme celles du poète Rilke qui parle de « l'espace intérieur du monde » (*Weltinnenraum*). Le poète Hopkins exprime l'intériorité comme « la fraîcheur la plus chère au plus profond de ce qui est » (*the dearest freshness deepdown things*). Comment peut-on comprendre l'aspect tragique de l'amour sans les paroles de Georges Brassens : « rien n'est acquis à l'homme, ni sa force, ni sa faiblesse, ni son cœur, mais quand il croit ouvrir ses bras, son ombre est celle d'une croix ». Avec des mots comme « des manteaux de paroles aux cadavres jetées » Louis Aragon a voulu démasquer les idéologies de guerre.

Le poète T. S. Eliot utilise la métaphore de la musique pour exprimer le point d'intersection entre le temps et le non-temps : il y a, selon lui, des moments pendant lesquels on écoute la musique tellement attentivement, que « la musique écoutée si profondément n'est plus entendue, mais toi tu deviens la musique, tandis que la musique continue » (*“music heard so deeply that it is not heard at all, but you are the music while the music lasts....”*)¹⁰.

On peut analyser la musique, mesurer le ton, étudier la partition, décrire de façon scientifique le fonctionnement des instruments, expliquer l'effet sur le corps et le cerveau, mais cela n'explique pas comment on est profondément touché par la beauté de la performance. Pour exprimer ce qui est impossible de dire avec un langage managérial, on a besoin de poètes et des écrivains. Ils nous ouvrent de nouveaux mondes de sens.

Les récits

Tout comme les poètes et les écrivains dévoilent un monde de sens à travers leurs métaphores, il en va ainsi de leurs récits qui ouvrent aussi un nouvel horizon d'interprétation. Pour le dire avec Buelens et De Stobbeleir :

Des principes abstraits tournent en rond dans les têtes des gens intelligents jusqu'au moment où ils atterrissent dans un récit. Les dieux le savent et leurs

¹⁰ ELIOT T. S., *The Dry Salvages*, in ID., *Collected Poems, 1909-1962*, Londres, Faber and Faber, 1974, p. 213.

leçons pour l'humanité sont toujours transmises par des paraboles, des récits, des images¹¹.

Selon ces experts les récits sont importants à deux niveaux : il est précieux que l'on raconte des récits sur les leaders, et que ces derniers racontent leur propre histoire¹². Mais la perspective des leaders ne suffit pas. Ce que les organisations ont besoin avant tout c'est un récit *partagé*¹³. Sans récit commun et sans actualisation de ce récit, l'inspiration meurt. En plus ce n'est pas seulement le leader qui détermine le continu. Le récit est partagé dans deux sens : on partage un récit qui précède les participants (en tant que partie de la culture de l'organisation), et le sens se révèle par le dialogue ou l'interaction parmi les participants à la lumière de circonstances nouvelles. Ainsi l'organisation acquiert une culture de connexion, d'inspiration partagée, « une culture dans laquelle agir selon cette inspiration devient l'*habitus* commun, une culture dans laquelle l'on se sent chez soi¹⁴ ».

Mais ce genre de récit, bien que nécessaire et important, n'est pas suffisant. Le besoin d'inspiration émanant de récits différents, qui ne sont pas le produit d'un individu ou d'un groupe de personnes au sein d'une organisation se fait sentir. C'est-à-dire : des récits qui mettent en question les présupposés de la rationalité managérielle, qui changent les perspectives dans lesquelles on interprète le monde. Selon Albert Camus, la véritable maîtrise exige de se libérer des préjugés du temps¹⁵. Pour qu'on puisse inspirer et innover il est nécessaire de se confronter à des récits et des métaphores en provenance d'ailleurs : de la poésie, des romans, du théâtre, des opéras, des textes religieux. Ces textes sont indispensables en tant que « correction à notre monde » suivant « un désir profond de l'homme¹⁶ ».

Prenons par exemple des textes religieux ou spirituels. Ils dévoilent un horizon autre que celui de la logique du marché ou des finances. Ils enrichissent l'expérience. Ils ouvrent la grotte des illusions, ils réveillent et révèlent des désirs si souvent assourdis par les mécanismes de la discipline du système. Par excellence ce sont des textes spirituels, dans la mesure où ils expriment le désir de la plénitude de vie, et où ils inspirent une ré-

¹¹ BUELENS M., DE STOBBELEIR K., *Grootmeester in leiderschap*, Tielt-Schiedam, Lannoo Campus-Scriptum, 2009, p. 113.

¹² *Ibid.*, p. 112.

¹³ DENIER Y., DHAENE L., *De kracht van mensen. Over waardegedreven leidinggeven in de zorg*. Met illustraties van Charlotte Peys, Brussel, Zorgnet Vlaanderen, 2013, p. 32.

¹⁴ *Ibid.*, p. 33.

¹⁵ CAMUS A., *De mens in opstand [L'homme révolté]*, Amsterdam-Antwerpen, De Prom, 2004, p. 304.

¹⁶ *Ibid.*, p. 266.

humanisation du monde économique et social. Cette dimension spirituelle transcende les perspectives individuelles, car elle ouvre la possibilité de transformer une réalité sociale.

Selon Rowan Williams, le refoulement de la spiritualité vers des « espaces privés » implique la perte « d'une source stimulant [...] ainsi que des perspectives inspiratoires pour interpréter le comportement humain¹⁷ ».

Dans un monde où les êtres humains sont chosifiés, instrumentalisés, contrôlés et utilisés, des récits riches en images ouvrent les yeux des dirigeants aux personnes derrière les chiffres, aux « petits détails » qui leurs révèlent qu'ils ne sont pas des objets mais des sujets de travail : « une machine peut être programmée pour délivrer un résultat parfait, pour réaliser vite et avec obéissance ce que l'on demande sans résistance », mais ceci ne vaut pas pour la personne humaine qui est combien plus qu'un exécuteur de fonctions programmées¹⁸. Les personnes veulent donner un sens à leur travail et y incarner leurs motivations profondes. Puisqu'elles expriment même dans un contexte régularisé leur liberté et leur créativité, elles ne sont jamais parfaitement sous contrôle et ceci est bon, car sans liberté créatrice les entreprises et les organisations cesseraient d'innover.

Prenons l'exemple de la parabole du grand inquisiteur dans les frères Karamasov de Dostoïevski. Ce récit décrit la différence entre un sage qui regarde les hommes droit dans leur cœur et le maniaque obsédé du contrôle crispé, et qui a peur de la liberté des hommes. Il croit « posséder » le pouvoir, il pense que lui seul connaît la vérité, il vit dans l'illusion que les hommes lui ont vendu leur liberté pour la certitude de leur survie. Il est même persuadé qu'il possède une sorte de pouvoir divin, parce que ces derniers lui auraient livré leur liberté. Le grand inquisiteur est le grand maître de la peur, mais en fin de compte ce ne sont pas les personnes qui craignent leur propre liberté : c'est bien lui qui a peur de leur liberté. Cet inquisiteur ne supporte pas qu'elles puissent se libérer de leur angoisse et vivre dans un climat de confiance. L'antipode du grand inquisiteur est celui qui ne soumet pas les autres à sa prétendue toute-puissance, mais qui leur révèle leur dignité et les libère de leur manque d'estime de soi, qui leur montre comment ils peuvent trouver leur propre vocation et se réaliser. Il n'est pas obsédé par le contrôle et il n'a pas peur de la source de liberté et de créativité. On peut aussi comparer l'antipode du grand inquisiteur avec le chef d'orchestre dans le film *As it is in Heaven* qui n'impose pas à ses

¹⁷ WILLIAMS R., *Faith in the Public Square*, Londres, Bloomsbury, 2012, introduction.

¹⁸ VANISTENDAEL St., « Van mens tot mens », *Tertio*, 20 januari 2010, p. 6.

musiciens une uniformité crispée, mais qui révèle à chacune et chacun sa propre voix, ce qui mène à la plus belle harmonie.

Des récits similaires représentent un antidote à l'opinion selon laquelle il est « plus sûr d'être craint que d'être aimé ». Cette opinion est basée sur un présupposé négatif, comme si les membres d'une organisation devaient être peu dignes de confiance, comme s'ils étaient « des menteurs ingrats et des tricheurs, cupides et avides de profit¹⁹ ». C'est précisément la confirmation permanente de ce préjugé qui crispe les systèmes de contrôle qui font perdre autant de temps et d'énergie. Les récits de confiance démontrent que le chemin opposé est plus raisonnable, c'est-à-dire « agir avec plus d'amour que de crainte²⁰ ». Selon Chris Lowney tout le monde devrait se rendre compte que les organisations et les entreprises obtiennent de meilleurs résultats « quand les membres d'une équipe se respectent [...]. Les individus sont plus performants s'ils sont respectés, valorisés et s'ils reçoivent la confiance de quelqu'un qui, de façon authentique, se soucie de leur bien-être²¹ ». La source d'inspiration de Lowney est la façon d'agir des Jésuites, « une compagnie de plus que 450 ans qui a changé le monde ». Selon cet auteur, Ignace de Loyola a eu autant de succès grâce à son « regard aimant » qui éveille ou fait découvrir chez ses compagnons des possibilités inattendues ; le regard qui éveille la force et l'énergie pour réaliser un bien supérieur, avec courage et ingénuité, au lieu de rester passif et craintif à l'égard de tout changement²². Ignace confirme à sa façon la sagesse de la tradition bénédictine qu'Anselm Grün résume comme ceci : « être leader (voulait) dire avant tout : faire vivre les hommes²³ ». C'est l'art « de trouver la clef par laquelle on peut ouvrir le trésor de ses collaborateurs²⁴ ». Seul celui qui peut voir les personnes avec un regard aimant, est capable de percevoir leurs potentialités. C'est le contraire de l'attitude de Machiavel et de Lénine qui sévit si souvent dans nos organisations.

L'interaction entre les deux langages

Pour que le leadership soit en même temps professionnel et humain, il n'est pas recommandable de substituer le premier langage par le second. Car

¹⁹ LOWNEY C., *Heroic Leadership. Best Practices from a 450-Years-Old Company that Changed the World*, Chicago, Loyola Press, 2003, p. 30.

²⁰ *Ibid.*, p. 32.

²¹ *Ibid.*, p. 33.

²² *Ibid.*, p. 33.

²³ GRÜN A., *op. cit.*, p. 138.

²⁴ DERKSE W., *Een levensregel voor beginners*, p. 99.

trop d'imagination sans l'exactitude des faits peut mener à des aventures désastreuses. Pensons aux dictateurs comme Hitler qui ont utilisé l'arsenal de l'imagination mythique germanique, ainsi que les opéras de Wagner, pour mener leur peuple à la perte. Pensons au dirigeant d'une banque dont le rêve et l'imagination s'apparente à la folie des grandeurs, qui, méconnaissant la réalité, se risque dans un *take over* d'une autre banque échouerait en faillite (par exemple Fortis pendant la crise de 2008).

Dès lors, malgré les limites bien cernées de rationalité managérielle, le recours unilatéral au monde imaginaire des métaphores ne fait cependant pas bouillir la marmite.

Ce qui est crucial, c'est l'interaction entre les deux langages, ce que je voudrais exprimer comme « périchorèse ». C'est « danser » en permanence dans un mouvement de correction et d'inspiration mutuelle, comme cela fonctionne aussi dans le développement de la science. Ce qui a fait par exemple la grandeur d'Einstein, ce n'est pas seulement son savoir de mathématique et des lois de la physique, mais aussi sa capacité d'imaginer. Selon lui l'imagination est même plus importante que le savoir.

L'interaction entre les deux langages ouvre les yeux des leaders aux paradoxes de la vie. John Paul Lederach parle dans ce contexte de « curiosité paradoxale ». La curiosité trouve sa source dans la *cura*, le soin, l'attention aux phénomènes, l'ouverture à la complexité de la réalité²⁵. Le paradoxe est le domaine de la pensée « contre la *doxa* », contre le *statu quo*, contre les opinions préjugées. Le paradoxe, c'est le monde des antinomies apparentes. Il remplace la pensée dualiste, la pensée exclusive, comme exprimée dans la métaphore fallacieuse du *zero sum game* qui présuppose que ce qu'on gagne fait perdre l'autre, par l'alternative de la synergie.

L'art de penser par les paradoxes est la capacité de maintenir des vérités qui ne sont contraires qu'en apparence, de sorte qu'on puisse découvrir une dimension plus adéquate de cette vérité²⁶. La curiosité paradoxale rend compte de l'ambiguïté des situations, elle met en question les simplifications dualistes de la réalité, elle stimule l'imagination morale et nous apprend à discerner les signes de l'avenir émergent. Elle nous garde contre un agir purement mimétique et inauthentique. Elle la source de la création d'un contexte humanisé²⁷.

²⁵ *Ibid.*, p. 36.

²⁶ *Ibid.*, p. 35-36.

²⁷ *Ibid.*, p. 37.

La « danse » entre les deux langages rend les leaders conscients du fait que l'homme est bien plus qu'un *homo economicus* ou *homo faber*. Il n'est pas seulement un fabricant qui produit des choses selon la mesure d'une réduction économique de soi-même, mais aussi et surtout un créateur, un artiste créateur capable d'innover et de réaliser le « plus » que la pensée unique ne peut même pas s'imaginer. Selon John Paul Lederach c'est précisément cette force créatrice dont les systèmes totalitaires (ou semi-totalitaires comme s'y apparentent certaines pratiques de la gestion) ont peur. C'est la raison pour laquelle ils font taire, bannir ou éliminer (littéralement ou dans le sens symbolique) les artistes. Ceux qui innovent selon la métaphore de la création artistique sont ceux qui ouvrent l'avenir et brisent ce que Mounier appelle « le désordre établi ». Le manager manipule le monde selon la logique de l'étrécissement de la place à prendre, les artistes créent l'espace dans lequel la surabondance des possibilités nouvelles et de la générosité prépare un avenir différent.

La tension entre la métaphore de l'homme fabriquant et la métaphore artistique révèle que l'interaction dynamique entre les deux langages mène à la transformation du discours professionnel en discours humanisant. Dans cette perspective, il n'y a plus d'organisations qui fonctionnent comme des systèmes de la bureaucratie de la peur, mais comme « chimies positives de l'interaction humaine », « un espace de reconnaissance mutuelle²⁸ » dans lequel un gain pour soi-même implique une amélioration de la qualité de vie de tous, impliqués dans l'action du leader.

Et, au lieu de voir s'ériger une conception pyramidale du pouvoir, l'image d'un réseau humain apparaît. Toutefois, ce qu'on appelle le *networking* demeure une réalité purement fonctionnelle si ce réseau ne contribue pas à enrichir les relations humaines. Donc il serait préférable de parler des « relations humaines » plutôt que des « ressources humaines ». Dans la pensée du « web », le leadership n'est plus le monopole d'un individu héroïque, mais une relation.

Par ailleurs, la périchorèse entre les deux langages transforme le savoir en sagesse. La « conscience de la sagesse²⁹ », est la clef avec laquelle on ouvre le livre de la vie. Le *sapere aude* d'Emmanuel Kant ne demande pas seulement le courage d'oser penser – l'idéal de l'homme illuminé – mais aussi de « savourer la vie ». Pour le dire avec Ignace de Loyola : « l'âme n'est pas

²⁸ LEDERACH J. P., *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*, Oxford, Oxford University Press, 2005, p. 35.

²⁹ SCHARMER O., *Theory U. Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*, San Francisco, Barrett-Koehler Publishers, 2009, p. 167.

satisfaite par la quantité de son savoir, mais par le sentir et le goûter intérieur³⁰ ». Plus que jamais notre temps a besoin de la sagesse. Les traditions de sagesse, qui sont très souvent, bien que pas exclusivement des traditions religieuses et spirituelles, nous apprennent que le savoir et les compétences professionnelles ne valent rien sans la compétence humaine (Marie de Hennezel). Ainsi le véritable savoir est né d'une tension entre le savoir et le non-savoir pondéré.

Le jeu dynamique entre le langage 1 et le langage 2 nous apprend finalement qu'il y a une différence fondamentale entre le rationnel et le raisonnable. Pour le dire avec Albert Camus : « la réalité n'est pas complètement rationnelle et le rationnel n'est pas complètement réel³¹ ». Selon Amartya Sen le raisonnable est autre chose que l'application de modèles rationnels et abstraits. Ce qui est raisonnable n'exclut pas des émotions, l'engagement, la conviction. Le raisonnable ose aller plus loin que la pensée unique fondée sur l'hypothèse que l'homme agit de façon rationnelle en vue de son intérêt propre. Ce qui est raisonnable exige une « impartialité ouverte » et donc le fait de tenir compte des intérêts et des convictions (ainsi que les traditions) qui sont exclus des schémas rationnels d'une planification rationnelle³².

L'essentiel de l'apport spirituel au leadership : le langage du silence

Pour être capable d'inspirer, on doit entrer en contact avec les sources de l'être³³.
La poussière des mots morts colle à toi, lave ton âme avec le silence
(Rabindranath Tagore)³⁴

L'interaction dynamique que nous avons décrite dans les pages précédentes est une condition nécessaire pour humaniser le leadership, mais elle n'est pas suffisante. Il reste encore une question cruciale à aborder : d'où vient le courage de penser différemment et d'agir de façon humaine et authentique ? Ici nous rencontrons la spiritualité sous une nouvelle dimension : une sorte de balancier entre la vie active qui est de plus soumise à des tensions multiples, et la vie contemplative nourrie du silence et de la méditation.

³⁰ ROTSZAERT M., *God vinden in alles*, Averbode-Baarn, Altiora-Gooi en sticht, 1996, p. 102.

³¹ CAMUS A., *op. cit.*, p. 299.

³² Voir SEN A., *The Idea of Justice*, Londres, Allan Lane (Penguin Books), 2009.

³³ PILLAI A., in P. PRUZAN, Kr. PRUZAN MIKKELSEN, *Leading with Wisdom. Spiritual-based Leadership in Business*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2007, p. 75.

³⁴ *De mooiste gedichten van Rabindranath Tagore*, De Morgen. Bibliotheek Wereldpoëzie, p. 125.

Le leader activiste qui se focalise uniquement sur des résultats immédiats ou financiers, est quelqu'un qui doit en permanence se manifester par des prestations et qui force les autres à le suivre. Il en résulte des agitations multiples, des produits forcés ou superflus qui détruisent l'environnement, ainsi que du profit exagéré au service d'une minorité qui fait grandir l'inégalité. Un tel leader est enfermé dans une relation de dépendance. D'abord au niveau de l'estime de soi, dans la mesure où il est dépendant des encouragements émanant du système (promotions, prestige) qui le rend tout juste capable d'une vie mimétique, à savoir de « vivre selon les attentes du système » ; mais aussi, par l'enfermement d'autrui auquel il procède dans ce cercle de la dépendance, alors que ces suiveurs (*followers*) auraient eux aussi besoin d'encouragement amical de la part de leur leader afin qu'ils se dépassent dans leur travail. Cette forme d'aliénation de soi du leader peut être vaincue par la réappropriation de son autonomie et de son authenticité, qui implique une contre-discipline contre le système selon laquelle on est discipliné. Ceci devient possible grâce à la reconquête de l'intériorité et de la liberté intérieure. Il est nécessaire qu'on puisse regagner une relation directe avec son intériorité au lieu d'une relation unidimensionnelle et indirecte par l'action et le travail. C'est la redécouverte de la dimension contemplative. Cette dimension a plusieurs composantes.

Se décentrer

Au lieu de voir le monde à travers la perspective et le regard *selfie*, égo-centriste ou opportuniste, il faut qu'on apprenne l'art de « voir » le monde et les autres à travers un regard contemplatif, le regard généreux et bienveillant qui ouvre les yeux à la beauté et à la richesse des autres. Ceci exige selon Simone Weil, attention, et « attente » qui veut dire : prendre le temps pour que la réalité puisse se manifester dans sa véracité. Pour le dire avec Timothy Radcliffe : *To see truthfully we need to learn a humble, serene attentiveness*, autrement dit : « Seulement le regard paisible nous rend capable de voir la bonté du monde³⁵ ».

C'est une question d'attention et de concentration ; de voir les autres comme étant différents de ce que l'on perçoit à travers les théories de la gestion à la mode. C'est avoir un regard d'empathie envers les employés, les voir comme des êtres humains. Les leaders empathiques peuvent voir des hommes et des situations comme ils sont, sans qu'ils essaient de gagner un contrôle sur leur réalité, sans qu'ils « troublent leur regard par des [...]

³⁵ RADCLIFFE T., *What is the Point of Being a Christian*, Londres, Burns & Oates, 2005, p. 123.

évaluations ou jugements ». Ils peuvent voir clair parce qu'ils deviennent capables de « discerner entre la situation tel qu'elle est » et « leur sentiments et penser sur elles³⁶ ».

La conscience de soi (« self awareness »)

C'est entrer en relation avec le plus profond de soi-même et devenir conscient de ses plus profonds désirs, mais aussi de ses vulnérabilités et de ses faiblesses, ce qui est très difficile car le soi profond reste toujours un « étranger » (Julia Kristiva). Le chemin vers la source vivante à l'intérieur de nous, est en outre bloqué par des passions et des identifications à partir d'idées ou d'images téléchargées. Etty Hillesum parle « des pierres et des gravats » qui obstruent le chemin vers la source vivante en nous. Par conséquent il importe de pratiquer une « hygiène spirituelle », qui consiste à se libérer de tout ce qui est obstacle à la rencontre avec la source de sens tapie au plus profond de soi. Dit autrement : une discipline de méditation et d'exercices spirituels devient ici indispensable. Pour le dire avec Kant : la morale apprend ce que l'on doit faire, la religion [ou généralisant : la spiritualité] nous donne la force de le faire.

La redécouverte de l'intériorité devient possible par deux chemins distincts et liés : l'introspection et la médiation par les textes. La voie de l'introspection est la (contre)discipline du silence, par lequel on rencontre au-delà du moi « téléchargé » par le système, le moi profond et toute son authenticité. Mais simultanément on doit reconnaître que la conscience de soi ne se reçoit qu'à travers le canal de la médiation des textes qui nous révèlent des façons d'être et d'agir avec lesquelles on s'identifie. Dans les exercices spirituels d'Ignace de Loyola, le retraitant découvre son attachement au Christ et à l'évangile par la médiation du texte de l'évangile. Entrant de façon imaginaire dans les récits, le contexte, les personnages, les circonstances, le retraitant découvre ce qu'il désire au plus profond de lui-même. Il en va de même avec tout autre texte littéraire : par l'identification imaginaire avec les personnages, on peut, comme dans un laboratoire imaginaire, expérimenter de nouvelles possibilités d'être et d'agir³⁷.

³⁶ MIYASHIRO M., *op. cit.*

³⁷ J'ai articulé cette thèse plus en détail et inspirée par Paul Ricœur dans mon article : « The World of the Bible as Meta-Ethical Framework of Meaning for Ethics », in H. M. VROOM, J. D. GORT (Eds.), *Holy Scriptures in Judaism, Christianity and Islam. Hermeneutics, Values and Society*, Leiden, Brill, 1997, p. 138-146.

Grâce à l'interaction entre l'introspection et l'identification narrative, les leaders et gestionnaires peuvent apprendre la différence essentielle entre « planifier sa carrière » et répondre à sa vocation. Un vrai leader est conscient du sens ultime de sa vie, il s'inscrit dans une histoire plus grande que la sienne, et il se rend compte de ce que cela implique pour son engagement professionnel.

La discipline de la conscience de soi est aussi la capacité de discerner entre le personnage qu'on joue sur le théâtre de la vie (son « rôle » professionnel), et qui on est vraiment en tant que personne reconfigurée, capable de vaincre la dis-connexion entre les différents rôles qu'on joue dans la vie. Il s'agit de se libérer de l'illusion de la fonction et de vivre sans le masque (*persona*) imposé par le système.

La contemplation dans l'action

Le troisième composant est la tâche de discerner si ou dans quelle mesure les choix professionnels sont en accord avec les valeurs fondamentales de sa vie. C'est la question de l'intégrité qui dépasse le degré de loyauté devant les normes professionnelles ou les valeurs du système dans lequel on fonctionne. On se rend compte que dans les décisions professionnelles, la qualité de la vie de soi-même, des autres et du monde est dans une certaine mesure mise en cause. Il est donc crucial « d'évoluer d'une concentration aux soucis triviales et opportunistes », vers ce qui est vraiment important et ceci est beaucoup plus une question d'être que d'agir³⁸. Ceci invite aussi au difficile travail qui consiste à trouver le juste moyen entre les exigences économiques et la fidélité à ce que l'on est et au but fondamental de sa vie, ce qui exige non seulement compétence professionnelle, mais aussi compétence humaine et sagesse. Un moyen excellent pour pratiquer cette forme de contemplation est le regard rétrospectif : évaluer régulièrement dans quelle mesure ses décisions professionnelles ont été prises en harmonie avec l'option fondamentale et par conséquent, prendre des initiatives pour réajuster la vie professionnelle à sa vocation.

Reconnaître sa vulnérabilité

Le quatrième composant invite à se libérer de l'illusion du perfectionnisme. Il s'agit donc d'accepter que l'on commet des fautes. Simultanément c'est la reconnaissance de la valeur de sa vulnérabilité et de ses limites. C'est

³⁸ DELBECQ A., in P. PRUZAN, Kr. PRUZAN MIKKELSEN, *op. cit.*, p. 191.

ce que Léonard Cohen exprime dans sa chanson *Anthem* : « Oublie l'offrande parfaite. Il y a une fissure, une fissure en tout. C'est par là que la lumière entre ». Seul un leader qui reconnaît sa propre vulnérabilité et ses fautes est capable de comprendre la vulnérabilité et les fautes des autres et de créer une atmosphère de reconnaissance mutuelle et de confiance³⁹.

Finalement, l'attitude spirituelle est un acte de courage : non seulement s'assumer comme on est, mais « accepter d'être accepté » : c'est l'acte fondamental de se confier à la vie comme ayant un sens ultime et simultanément d'être réceptif avec gratitude à la vie comme don. C'est la reconnaissance du fait que l'on n'est pas le centre du monde, ni que l'on doit construire sa vie seulement par ses propres forces. Accepter d'être accepté tel que l'on est, avec toutes ses qualités et défauts, a des conséquences fondamentales pour le leadership : la confiance dans sa vie comme don, rend le leader capable de donner confiance aux autres ; sa paix intérieure qui en résulte mène à une attitude fondamentale dans laquelle on est moins occupé avec soi-même, et plus orienté vers autrui. L'acquisition de la liberté intérieure transforme l'homme de pouvoir en homme relationnel capable de rencontrer autrui, non plus comme objet ou moyen, mais comme personne pour qui on devient responsable.

Conclusion

Dans un monde où règne la rationalité économique et financière, un discours sur la spiritualité est facilement suspecté d'être irréaliste ou idéaliste. Notre analyse de la fonction du langage, ainsi que de la spiritualité comme contre-discipline, atteste du contraire. Il s'agit de la création d'espaces de liberté pour que le leader ainsi que ceux qu'il gouverne puissent épanouir leur humanité, au milieu des contraintes économiques. La spiritualité les rend capables de transformer des personnes qui fonctionnent comme instruments de production, en personnes déployant leur humanité, et qui ne sont pas seulement soumises à la rareté et la compétitivité, mais ouvertes à l'abondance de la créativité et de l'imagination. Que cela n'aille pas sans tensions est évident, mais c'est précisément grâce à la « péri-chorèse » des langues et à une discipline spirituelle bien comprise, que les leaders découvrent la force intérieure qui les anime, pour vaincre leur peur

³⁹ Une étude profonde des limites et possibilités de la vulnérabilité dans la gestion est la thèse de doctorat soutenue à l'Université de Tilburg (Pays-Bas) en 2017 : CLAEYS J. S. N., *A Process Model of Leader Vulnerability. From Unrecognized to Felt, Displayed and Perceived Vulnerability*. Les directeurs de thèse étaient Gerda Van Dijk (V.U.Amsterdam), Johan Verstraeten (K.U.Leuven) et Hannes Leroy (Erasmusuniversiteit Rotterdam).

du changement et qu'ils trouvent des sources d'inspiration pour agir contre la perte du sens. Ainsi, ces mercenaires d'un système déshumanisant redeviennent des créateurs d'organisations à visage humain, où l'alchimie positive de l'interaction humaine est un espace de reconnaissance mutuelle où l'on réalise le bien, avec les autres dans le contexte d'entreprises au service de la société.

Le blues du businessman et la consolation par la spiritualité

Walter LESCH

Les colloques et les publications sur le rôle de la spiritualité dans le monde du management connaissent un succès qui semble montrer que la spiritualité, un phénomène marginal dans un contexte de plus en plus sécularisé, a enfin trouvé son marché. L'alliance est étonnante et ne peut que provoquer des questions sceptiques. Si nous définissons la spiritualité comme une manière très personnelle de cultiver une pratique religieuse, sa présence dérange dans un contexte qui cherche à maximiser les profits et s'intéresse prioritairement au bon fonctionnement d'une entreprise. La constellation qui est prometteuse pour certains, n'a rien d'évident et ne suscite pas automatiquement l'enthousiasme de tous les chercheurs en matière de religion¹.

Un mot qui dérange

Autour de 1900, on commence à utiliser le néologisme *spiritualité* en français pour désigner la relation de l'être humain à une transcendance. Nous sommes plus que corps et matière parce que l'esprit humain permet de mener une vie plus profonde en lien avec tout ce qui dépasse la pure matérialité de notre existence. Cette dimension spirituelle ne manque bien sûr pas de contacts avec ce que les traditions religieuses ont à dire sur l'esprit : ce souffle de la vie qui dynamise les textes, les institutions, les normes et les corps. Une anthropologie sans ouverture à l'esprit serait vouée à l'échec et à l'appauvrissement, revêtant la forme d'une pensée unilatérale. Mais le religieux et le spirituel ne sont pas identiques. Tandis que la religion

¹ J'assume pleinement le caractère inévitablement subjectif de cette contribution et le « je » qui exprime un malaise personnel avec un objet d'étude qui ne permet pas au chercheur de se cacher derrière une formule célèbre de Max Weber (utilisée dans une lettre à Ferdinand Tönnies en 1909) : « Je suis religieusement insensible. » La traduction de « *religiös unmusikalisch* » n'est pas facile. *Ne pas avoir l'oreille musicienne* est encore autre chose qu'un manque total de sensibilité. Weber veut exprimer son manque d'intérêt pour une édification personnelle. Mais cela n'exclut pas son investissement comme chercheur dans ce domaine. Les nombreux écrits sur la sociologie de la religion en témoignent. Le choc des sensibilités se produit lors de la rencontre avec des expressions utilisées par des personnes portées par l'élan de leurs convictions, qui peuvent déconcerter. La fréquentation des milieux de la spiritualité pousse le théologien à sortir de sa zone de confort rationnelle et universitaire.

est une manifestation plutôt institutionnelle et rituelle, la spiritualité échappe plus facilement à la régulation par une autorité. L'attitude spirituelle pré-suppose une appropriation très personnelle de ce que proposent les différentes traditions². Elle est ouverte aux transformations créatrices, aux syncrétismes et au bricolage. Mais elle peut aussi s'inspirer d'une seule source reconnue comme norme d'une pratique religieuse et structurée par l'enseignement de la sagesse des maîtres.

Le mot français *spiritualité* a toujours gardé son caractère polysémique qui permet de parler même d'une spiritualité sans Dieu³ parce que la référence religieuse n'est pas constitutive d'une vie marquée par l'intérêt pour le phénomène spirituel au sens large. Quand le mot arrive dans la langue allemande⁴, la connotation ecclésiale et confessionnelle prédomine avec un accent catholique⁵. Selon les stéréotypes qui ont la vie longue dans un pays biconfessionnel, les catholiques auraient tendance à pratiquer des formes de piété comme des accomplissements de devoirs religieux. Les protestants donneraient la priorité à un culte plus rationnel. D'un point de vue historique, cette polarité résulte plutôt de l'imaginaire des représentations que peut avoir une confession de l'autre. Il faut attendre les années 1970 et 1980 pour voir se manifester le plus grand élargissement du phénomène spirituel qui inclut désormais des dimensions ésotériques, pluri-religieuses et parfois aussi profanes. Il faut tenir compte de l'ampleur de cette confusion conceptuelle quand il est question de spiritualité dans le monde de la gestion, de l'art, de la médecine ou encore dans d'autres domaines de la société contemporaine. On a l'impression de trouver de la spiritualité partout sans savoir exactement de quoi on parle. Les définitions données par les dictionnaires ne suffisent pas pour mettre fin à ce chaos à la fois productif et inquiétant. La force sémantique et pragmatique de la spiritualité résulte de

² Voir l'ouvrage collectif sur les résultats d'une étude empirique en sociologie des religions : STOLZ J., KÖNEMANN J., SCHNEUWLY PURDIE M., ENGLBERGER T., KRÜGGELE M., *Religion et spiritualité à l'ère de l'égo*, Genève, Labor et Fides, 2015.

³ Voir COMTE-SPONVILLE A., *L'esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris, Albin Michel, 2006.

⁴ C'est autour de 1950 que le mot « Spiritualität » devient une référence qui s'inspire du mot français. L'idée était bien sûr déjà présente avant. Voir SUDBRACK J., « Spiritualität. I. Begriff », in W. KASPER (dir.), *Lexikon für Theologie und Kirche*, vol. 9, Fribourg-en-Brigau, Herder, 2000, p. 852-853. Voir aussi LE BRUN J., « Spiritualité », in R. AZRIA, D. HERVIEU-LÉGER (dir.), *Dictionnaire des faits religieux*, Paris, Presses universitaires de France, 2010, p. 1186-1189.

⁵ Pour déconstruire les stéréotypes d'une tendance moins spirituelle du protestantisme par rapport au catholicisme et à l'orthodoxie : KELLER C. A., MÜLLER D., « Spiritualité », in P. GISEL (dir.), *Encyclopédie du protestantisme*, Paris-Genève, Le Cerf-Labor et Fides, 1995, p. 1472-1490.

son enracinement dans des dichotomies structurantes : à commencer par l'opposition entre le spirituel et le charnel⁶.

S'il y avait une définition de base à retenir, je prendrais celle proposée par Hans-Christoph Askani : « La spiritualité est la sortie de l'homme de sa propre autosuffisance⁷. » L'homme qui s'intéresse au spirituel s'ouvre à une altérité et renonce à la maîtrise totale de son existence qui ne dépend pas uniquement des performances brillantes et des chiffres d'affaires. D'une certaine façon, une telle notion radicale de spiritualité est diamétralement opposée à l'idée d'un management comme contrôle et augmentation de l'efficacité. Dans ses versions monacales, l'homme spirituel va même jusqu'au renoncement aux richesses et plaisirs du monde et fait des choix préférentiels de pauvreté et d'ascèse.

Les réflexions qui suivent n'ont d'autre ambition que de décrire et de reconstruire quelques aspects d'un phénomène sociétal ambigu et le mettre à l'épreuve d'une pensée critique. On peut aimer ou ne pas aimer l'omniprésence de la référence au spirituel. Elle est de toute façon révélatrice de quelque chose : peut-être d'un malaise dans la civilisation moderne, peut-être d'une quête de sens, peut-être d'une nouvelle stratégie de domination.

Une mise en perspective

La conjoncture du thème « management et spiritualité » fait penser au constat controversé d'un retour de la religion dans un contexte moderne ou post-moderne qu'on croyait complètement sécularisé. Contrairement à l'hypothèse de la disparition de la religion ou de sa perte d'influence dans la sphère publique, nous voyons des manifestations d'un dévouement religieux à la fois dans les choix privés et dans les expressions publiques de beaucoup de citoyens qui regrettent le désenchantement du monde moderne et se mettent à la recherche de remèdes contre les contraintes de la « cage d'acier » (Max Weber) de la modernité. Ils rêvent d'un réenchantement⁸ qui

⁶ L'origine biblique du couple spirituel/charnel échappe à beaucoup de gens aujourd'hui qui y voient un contraste entre le corps (avec une forte connotation sexuelle) et un esprit « platonique » qui veut domestiquer les plaisirs corporels. À partir de cette dichotomie de base, d'autres couples conceptuels se sont superposés : corps/âme, émotion/raison, individualité/institution, intériorité / extériorité, discrétion/expressivité, etc. Dans le pire des cas, les extrêmes s'organisent dans une idéologie dualiste. Mais cette confrontation entre le spirituel et le matériel oriente vers un mauvais chemin qui n'a rien à voir avec la complexité d'une vie humaine.

⁷ ASKANI H.-Ch., « Spiritualité(s) », in L. LEMOINE, É. GAZIAUX, D. MÜLLER (dir.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Paris, Le Cerf, 2013, p. 1899-1918, ici p. 1908.

⁸ Voir BERGER P. L. (dir.), *Le réenchantement du monde*, Paris, Bayard, 2001 ; MAFFESOLI M., *Le réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps*, Paris, La Table ronde, 2007.

mettrait fin à la rationalité froide et au vide d'une culture en perte de poésie, d'inspiration et d'enthousiasme. La religion et la spiritualité deviennent ainsi des signes d'une révolte contre le fonctionnalisme unidimensionnel du système économique qui a besoin d'une thérapie d'humanisme⁹ et de fraternité. Ce schéma de pensée est relativement simple et n'a surtout rien de nouveau. L'histoire de la modernité est traversée par une critique virulente d'une perte de repères et par une accusation des structures impitoyables qui détruisent l'esprit par le rouleau compresseur d'une mentalité matérialiste. La tendance générale de la religion à l'égard de l'économie est une attitude de méfiance et de critique, renouvelée par le pape François qui peut être catégorique dans ses jugements sur une économie qui tue¹⁰. Un tel positionnement ne suscite pas nécessairement les applaudissements des entrepreneurs, à commencer par leurs représentants les plus catholiques.

J'aimerais illustrer ce soupçon de la déshumanisation d'une course permanente vers le succès par deux textes d'époques très différentes. Ils appartiennent aussi à des genres littéraires qui ne pourraient pas être plus éloignés l'un de l'autre. Le premier texte date du XIX^e siècle : un texte théorique rédigé par Karl Marx en 1843 et publié dans son exil parisien en 1844. Le deuxième texte vient de la culture populaire du XX^e siècle : une chanson emblématique de 1978.

C'est dans sa critique de la philosophie du droit de Hegel que Marx lance sa formule la plus connue de la critique de la religion. Il attaque une religion devenue « opium du peuple ». D'autre part, il reconnaît la fonction qu'exerce la religion comme réaction à un monde profondément injuste. La religion est l'esprit d'un monde sans esprit. Mais selon Marx, elle reste fatalement au niveau d'une spiritualisation de la misère face à laquelle elle offre une consolation sans vraiment combattre les injustices. Nous ne pouvons pas parler de religion et de spiritualité aujourd'hui et mettre naïvement entre parenthèse cette critique fondamentale.

Voici la citation qui donne une idée du contexte plus large de ce qui se réduit souvent à l'évocation de la dernière phrase de ce passage :

La religion est la théorie générale de ce monde, son compendium encyclopédique, sa logique sous une forme populaire, son point d'honneur spiritualiste,

⁹ On se souvient des tentatives d'une réconciliation entre « économie et humanisme ». L'association lyonnaise du même nom, fondée en 1941 par le dominicain Louis-Joseph Lebret, a mis fin à ses activités en 2007 après avoir œuvré pendant des décennies pour un dialogue entre l'économie et l'enseignement social catholique. Voir PUEL H., *Économie et Humanisme dans le mouvement de la modernité*, Paris, Le Cerf, 2004.

¹⁰ Voir TORNIELLI A., GALEAZZI G., *Pape François : Cette économie qui tue*, Montrouge, Bayard, 2015.

son enthousiasme, sa sanction morale, son complément solennel, sa raison générale de consolation et de justification. C'est la réalisation fantastique de l'essence humaine, parce que l'essence humaine n'a pas de réalité véritable. La lutte contre la religion est donc par ricochet la lutte contre ce monde, dont la religion est l'arôme spirituel.

La misère religieuse est, d'une part, l'expression de la misère réelle, et, d'autre part, la protestation contre la misère réelle. La religion est le soupir de la créature accablée par le malheur, l'âme d'un monde sans cœur, de même qu'elle est l'esprit d'une époque sans esprit. C'est l'opium du peuple¹¹.

Le texte ne laisse pas de doute quant à la détermination de son auteur dans la lutte contre la religion comme illusoire et anesthésiante à l'égard d'une réalité brutale qui nécessiterait une analyse rigoureusement matérialiste. Il est cependant remarquable à quel point ces quelques lignes maintiennent une ambiguïté dans le jugement sur la religion. En tant qu'opium elle est un *pharmakon* qui peut empoisonner et guérir. Sa dimension « spirituelle » fait entendre le soupir de la créature exposée aux inégalités et aux injustices. Selon Marx, cela ne suffit pas pour véritablement transformer la société. Mais c'est un début : le petit « point d'honneur » qui explique pourquoi des gens religieux peuvent être solidaires d'un projet non religieux contre l'exploitation.

Il ne faut pas être marxiste pour s'inspirer de ces réflexions du début de l'ère capitaliste. Le texte a l'avantage de combiner l'idéal d'une société meilleure avec le regard sceptique sur le potentiel de la religion qui est « l'âme d'un monde sans cœur ». Cette sensibilité va dans la bonne direction. Mais elle touche à ses limites à partir du moment où « l'arôme spirituel » reste impuissant. Un tel avertissement est à prendre au sérieux quand la référence au spirituel réapparaît dans les écoles de gestion, les hauts-lieux du capitalisme du XXI^e siècle.

Le marxisme n'a manifestement pas réussi à supprimer la soif de la créature à la recherche de sens et de consolation. Il est intéressant de noter que la critique de l'économie à partir de l'insatisfaction sur le plan spirituel au sens large du terme a trouvé beaucoup de moyens d'expression. Le supplément d'âme ne doit pas à tout prix être de provenance religieuse ou spirituelle. Ce qui est visé par la spiritualité a des équivalents dans la création artistique¹². Un exemple parmi des milliers d'autres se trouve dans une chanson tirée de la comédie musicale *Starmania* qui a connu un succès

¹¹ Cité selon <<http://www.karlm Marx.fr/documents/marx-1843-critique-droit-hegel.pdf>> (7 mai 2017).

¹² Voir DE BOTTON A., ARMSTRONG J., *Art et Thérapie*, Paris, Phaidon, 2014 (notamment le premier chapitre consacré aux « sept fonctions de l'art » : le souvenir, l'espoir, la douleur, la recherche de l'équilibre, la compréhension de soi, le développement de soi, la capacité à apprécier).

mondial suite à une première mise en scène en 1979¹³. C'est *Le blues du businessman*¹⁴ qui depuis cette date a été chanté par de nombreux artistes dans le monde entier.

La comédie musicale sous forme d'un opéra-rock raconte une dystopie : un pays occidental devenu totalitaire, à la suite de la prise de pouvoir du « tycoon » Zéro Janvier, homme d'affaires et président de l'Occident, qui contrôle son univers à partir d'une tour dorée de 121 étages¹⁵. Son pouvoir presque sans limites le laisse avec un vide terrible qui provoque l'utopie d'un monde qui ne serait pas soumis si radicalement à l'impératif économique lequel n'apporte pas le vrai bonheur.

J'ai du succès dans mes affaires / J'ai du succès dans mes amours / Je change souvent de secrétaire

J'ai mon bureau en haut d'une tour / D'où je vois la ville à l'envers / D'où je contrôle mon univers

Je passe la moitié de ma vie en l'air / Entre New York et Singapour / Je voyage toujours en première

J'ai ma résidence secondaire / Dans tous les Hilton de la terre / Je peux pas supporter la misère

Au moins es-tu heureux ?

Je suis pas heureux mais j'en ai l'air / J'ai perdu le sens de l'humour / Depuis qu' j'ai le sens des affaires

J'ai réussi et j'en suis fier / Au fond, je n'ai qu'un seul regret / J' fais pas ce que j'aurais voulu faire

Qu'est-ce que tu veux mon vieux
Dans la vie on fait ce qu'on peut
Pas ce qu'on veut...

J'aurais voulu être un artiste
Pour pouvoir faire mon numéro
Quand l'avion se pose sur la piste
À Rotterdam ou à Rio

J'aurais voulu être un chanteur
Pour pouvoir crier qui je suis
J'aurais voulu être un auteur
Pour pouvoir inventer ma vie (*bis*)

¹³ L'album studio sort en 1978.

¹⁴ Paroles : Luc Plamondon ; musique : Michel Berger.

¹⁵ Il est difficile de ne pas penser à une anticipation inconsciente de la Trump Tower qui est construite seulement au début des années 1980 (ouverture en 1983).

J'aurais voulu être un acteur
Pour tous les jours changer de peau
Et pour pouvoir me trouver beau
Sur un grand écran en couleur (*bis*)

J'aurais voulu être un artiste
Pour avoir le monde à refaire
Pour pouvoir être un anarchiste
Et vivre comme un millionnaire (*bis*)

J'aurais voulu être un artiste
Pour pouvoir dire pourquoi j'existe¹⁶

Même dans son monde alternatif et imaginaire, le businessman transformé en artiste ne veut pas renoncer à son désir d'impressionner, de contrôler, d'être riche. Sa quête « spirituelle » reste purement esthétique, une sorte de réalisation de soi à travers l'art, et reste fidèle à la volonté de dominer par tous les moyens. La spiritualité profane se présente ici avec un arôme artistique qui est un début de rébellion et de prise de conscience sans vraiment sortir des règles de la mise en scène d'une vedette arrogante. Le dirigeant d'entreprise qui se réinvente comme artiste n'échappe pas à la mégalomanie du pouvoir.

Le texte de Marx et le texte de la chanson représentent deux approches d'une critique de la religion du marché par une quête « spirituelle » avec un profil religieux ou artistique. Dans les deux cas, les rébellions échouent parce qu'elles ne se dotent pas des stratégies d'une transformation du capitalisme. Elles restent sur le plan de la consolation et du phantasme. Le blues du businessman n'est qu'une invention chimérique d'une alternative qui restera pour toujours un vœu pieux. Faut-il donc suivre la thèse marxiste selon laquelle la religion, et avec elle la spiritualité, doivent disparaître pour faire place à une analyse réaliste d'une économie qui rend malade ou qui tue ? Le businessman qui chante son blues a le mérite d'une grande honnêteté. Il ne veut pas renoncer à ses privilèges. Il veut juste vivre une vie plus épanouie. Certains trouvent le soutien thérapeutique dans la méditation, d'autres dans l'art, encore d'autres dans le sport. Et les amateurs de la spiritualité n'ont pas de raison de se sentir supérieurs aux managers qui explorent d'autres pistes.

¹⁶ Source : <http://www.parolesmania.com/paroles_starmania_66323/paroles_le_blues_du_business_man_1137393.html> (7 mai 2017).

Un diagnostic

Le constat de l'intérêt renouvelé pour la spiritualité¹⁷ même après la proclamation de la disparition de la religion n'a rien de triomphaliste. C'est d'abord un fait social à identifier par exemple dans la croissance d'une littérature spécifique sur les liens entre le management et les religions¹⁸. Les partenaires dans les configurations étudiées ne sont pas toujours les mêmes : d'un côté l'économie, le capitalisme, le marché, l'argent, l'entreprise, la gestion ; de l'autre côté la religion, la spiritualité et parfois l'éthique. Chaque combinaison crée un autre domaine même si les questions restent interconnectées. Les choses se compliquent dès que nous précisons les agents des interactions : les dirigeants d'entreprise, les managers, les employés, les croyants, les sages, les experts, ou encore les personnes en quête de sens.

Une réaction spontanée à l'égard de cette situation chaotique pourrait être le refus de toute instrumentalisation du spirituel par le matérialisme économique. Il vaudrait mieux insister sur une séparation stricte des sphères qui peuvent communiquer sans en créer un système qui se développerait au détriment de l'authenticité d'une pratique religieuse qui devrait obéir à ses propres règles. Que l'entrepreneur puisse s'intéresser à sa propre spiritualité, certes. Et qu'il soit respectueux à l'égard des convictions de ses collaborateurs. Mais sans en fabriquer un style de la maison, une sorte d'idéologie commune.

La spiritualité maintient une vitalité parce qu'elle répond à un besoin qui trouve trop peu de résonance dans l'organisation économique. Le recours au spirituel fait écho à un malaise¹⁹ qui déstabilise le projet de la parfaite maîtrise des processus de gestion et qui fait découvrir une incertitude face aux échecs et face aux décisions délicates et difficiles. Si personne n'attend une réponse religieuse à un problème technique ou économique, l'avantage du lien potentiel avec la religion doit se situer à un autre niveau. La religion se caractérise par la capacité à consoler et à apporter un apaisement dans des situations de stress ou de perte de repères. C'est bien ce que l'auteur latin Boèce disait déjà de la philosophie au sixième siècle. Dans son célèbre texte

¹⁷ Voir cette étude exploratoire publiée déjà en 2001 par deux chercheurs de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal qui présentent des pistes qui sont encore pleinement actuelles aujourd'hui : DEMERS Ch., ADIB Sh., « La spiritualité dans les organisations. Une nouvelle approche de la gestion du changement organisationnel ? », *Théologiques*, 9/2, 2001, p. 95-115.

¹⁸ Voir par exemple l'ouvrage : BARTH I. (dir.), *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS, 2012.

¹⁹ Pour une analyse magistrale des souffrances psychiques : EHRENBERG A., *La société du malaise*, Paris, Odile Jacob, 2010. Voir aussi TAYLOR Ch., *Le malaise de la modernité*, Paris, Le Cerf, 1994.

De consolatione philosophiae (vers 524)²⁰, il fait l'éloge de la sagesse qui vient au secours du malheureux dans la plus grande détresse. Le prisonnier innocent qui attend son exécution reçoit le soulagement par le dialogue avec une dame qui évoque les grands thèmes de la philosophie. Certains classiques de la tradition philosophique, y compris le livre de Boèce, se retrouvent aujourd'hui sur les listes de lectures destinées aux approches thérapeutiques dans le management ou ailleurs²¹.

Si ces textes, mêmes anciens²², parlent aux lecteurs contemporains, il serait trop facile de dénoncer une telle réception comme un détournement ou une instrumentalisation des sources vénérables. S'il est plutôt étonnant d'avoir des interactions de ce genre aussi dans un contexte économique hautement spécialisé, nous serons peut-être moins surpris, en nous rappelant l'étude menée par les sociologues Luc Boltanski et Ève Chiapello sur « l'esprit du capitalisme »²³. Les auteurs montrent l'extrême flexibilité du capitalisme quand il s'agit d'intégrer les critiques qui lui sont adressées. Au lieu de les rejeter catégoriquement, la pensée capitaliste est capable de s'approprier un grand nombre de doctrines et de réflexions afin de se positionner encore mieux dans la compétition des idées qui ont un impact sur le succès économique. Le nouveau capitalisme récupère avec aisance les revendications d'autonomie et d'authenticité de « Mai 68 » et neutralise ainsi la force d'une « critique artiste » qui avait rêvé d'une transformation radicale du système. Quand le businessman a son blues, il peut sans problème se servir dans l'immense répertoire de produits culturels qui aident à diminuer ses angoisses. Le capitalisme d'aujourd'hui ne ressemble plus au monstre de l'âge de l'industrialisation. Il se donne une image de la flexibilité²⁴ et de sensibilité esthétique²⁵. Mais ce sont des façades qui cachent souvent la continuation d'une gestion impitoyable malgré l'existence d'une charte éthique et malgré le dévouement religieux ou spirituel du chef d'entreprise.

²⁰ Une des nombreuses éditions : BOÈCE, *La Consolation de Philosophie*, Paris, Le Livre de Poche, 2008.

²¹ Voir par contre l'essai philosophique stimulant de FESSEL M., *Le temps de la consolation*, Paris, Seuil, 2015.

²² Voir HADOT P., *Exercices spirituels et philosophie antique*, Paris, Albin Michel, 2002. Certains grands thèmes dans l'œuvre de Michel Foucault – le souci de soi, la technique de soi (notamment dans le cadre de l'histoire de la sexualité) – ont contribué au renouvellement de l'intérêt pour la philosophie antique en dehors du cercle restreint des spécialistes.

²³ BOLTANSKI L., CHIAPELLO È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

²⁴ Voir SENNETT R., *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006. La flexibilisation des organisations économiques augmente surtout l'incertitude des employés.

²⁵ Voir ASSOULY O., *Le capitalisme esthétique. Essai sur l'industrialisation du goût*, Paris, Le Cerf, 2008.

La problématisation de ces tendances se trouve aussi dans les réflexions du philosophe Alasdair MacIntyre²⁶ qui a identifié les modèles de l'esthète, du manager et du thérapeute comme des figures emblématiques de la modernité occidentale. Ces personnes gentilles et cultivées jouent les rôles exemplaires des manipulateurs qui veulent contrôler leur univers. Elles portent des masques qui suggèrent des comportements sympathiques et l'aura de l'expertise et de la sagesse. Avec cette belle image, elles peuvent exercer leurs pouvoirs sans nourrir trop de doutes. MacIntyre propose un retour à l'idéal de la personne vertueuse qui dispose d'une orientation morale précise et qui ne doit pas jouer un rôle préfiguré par des contraintes systémiques.

Des modèles conceptuels en éthique économique

Les débats sur les rapports entre la gestion de l'entreprise et la religion ne sont pas nouveaux. Le projet ambitieux et inachevé de Max Weber sur une éthique économique des différentes traditions religieuses est un exemple de cette constellation complexe des impacts du spirituel sur le matériel de l'économie. La version plus récente de ces interactions est néanmoins particulière dans la mesure où elle semble remplacer la dimension éthique par la dimension spirituelle. Pour comprendre ce déplacement étonnant, il est utile de regarder quelques modèles d'éthique économique qui font explicitement référence à l'aspect religieux ou bien disent pour quelle raison la religion ne devrait pas se situer au cœur d'une telle éthique.

Le philosophe et économiste Peter Koslowski²⁷ a élaboré une proposition cohérente pour penser les rapports entre économie, éthique et religion. Les trois sphères interagissent selon une logique de substitution en cas d'échec. La situation idéale serait donnée par le bon fonctionnement du marché qui a sa propre rationalité. À partir du moment où des dysfonctionnements apparaissent, l'éthique intervient pour les critiquer et pour réorienter les choix. Quand l'éthique n'arrive pas à rééquilibrer les choses et à offrir des perspectives normatives consensuelles, c'est l'heure de la religion comme dernier recours. La religion serait l'instance de consolation²⁸ qui dispose encore de

²⁶ MACINTYRE A., *Après la vertu. Étude de théorie morale*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.

²⁷ KOSLOWSKI P., *Principes d'économie éthique*, Paris, Le Cerf, 1998.

²⁸ Il est important de noter que cette définition de la religion (ou de la spiritualité) comme une source de consolation est loin de faire l'unanimité en théologie. La pensée de Johan B. Metz s'y oppose rigoureusement en faisant appel à une foi qui n'a rien de thérapeutique et qui pousse les croyants à ouvrir les yeux sur la souffrance. Voir la reconstruction de la théologie de Metz par

ressources de sens après les échecs du marché et de l'éthique. Mais il n'y a pas de clarté sur l'identité des acteurs de ces sphères différenciées. L'effet domino des échecs successifs donne une place privilégiée à la religion comme ultime système de sauvetage. Est-ce qu'elle dispose réellement de cette capacité ? Peut-elle sauver les victimes d'une crise du marché en perte de ses normes ? Qu'est-ce qui reste comme instance critique dans un monde où chacun a ses propres convictions et où le lien social devient relativement faible ?

Comme le rôle de la religion est loin d'être évident dans la relance d'une bonne pratique économique, beaucoup d'éthiciens aimeraient renoncer à la référence religieuse dans la construction d'un programme-cadre d'éthique économique. Peter Ulrich fait partie de ces éthiciens qui plaident pour un modèle « républicain » de la gestion et de l'éthique des affaires²⁹. L'entreprise est une institution semi-privée et semi-publique et ne peut pas s'inspirer uniquement des convictions spirituelles de ses managers. Ces derniers portent une responsabilité lourde dans la participation à la création d'une société plus juste. Les préférences personnelles sont à articuler dans un langage argumenté qui vise à convaincre toutes les personnes concernées par des décisions indépendamment de la religion. Il va de soi qu'une telle éthique se développe plutôt d'une manière neutre et procédurale.

Les approches de « management spirituel » favorisent l'éthique de la responsabilité personnelle et négligent les questions structurelles et institutionnelles de justice, de droits et libertés. Cette différence ne doit pas être insurmontable. Mais il est clair que nous avons plusieurs modèles de rationalité. Une « éthique existentielle³⁰ » s'ouvre plus facilement à l'hypothèse d'une place pour la spiritualité dans la gestion qu'une éthique institutionnelle qui rappelle d'abord le caractère neutre d'une entreprise qui emploie des gens des traditions diverses. Mais ces deux démarches peuvent bien sûr être complémentaires.

MATERNE P.-Y., *La condition de disciple. Éthique et politique chez J. B. Metz et S. Hauerwas*, Paris, Le Cerf, 2013.

²⁹ ULRICH P., *Integrative Economic Ethics. Foundations of a Civilized Market Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008.

³⁰ ARNSPERGER Ch., *Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie*, Paris, Cerf, 2006 ; ID., « Changer d'existence économique. Enjeux anthropologiques de la transition du capitalisme au post-capitalisme », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 258, 2010, p. 23-50.

La vocation de l'entrepreneur

Il n'est pas surprenant de voir une activité spécifique autour de l'éthique des affaires en lien avec la spiritualité dans un contexte marqué par une tradition religieuse. L'enseignement social catholique, un corpus de textes qui inspire la pratique de beaucoup de croyants, existe depuis la fin du XIX^e siècle. L'ensemble des encycliques et documents n'est pas à prendre comme une doctrine à appliquer mot pour mot. Les textes reflètent plutôt l'évolution d'une pensée et d'une pratique qui doit tenir compte des réalités concrètes d'une société qui n'est pas structurée uniquement selon les principes de la religion. L'éthique sociale d'inspiration chrétienne est toujours aussi un lieu d'interaction étroite avec le monde profane.

Il est important de noter que le christianisme en tant que religion n'est pas prioritairement ou exclusivement un programme moral et social. Néanmoins, l'éthique économique a sa légitimité dans un tel contexte parce que la conviction religieuse se concrétise évidemment dans la manière d'aborder les défis les plus quotidiens. L'exercice du métier devient un lieu qui ne peut pas être déconnecté des convictions les plus profondes. Selon le regard théologique sur le monde du travail, chacun est appelé à faire preuve de vertu et à assumer ses responsabilités dans chaque rôle professionnel qui est plus qu'un simple gagne-pain. L'exercice consciencieux de ses devoirs sur la place du travail est une réponse adéquate à l'appel divin : une vocation qui implique disponibilité, humilité et engagement. Dans une telle perspective, la sémantique de la vocation ne se limite pas aux mandats de l'Église comme par exemple la vocation à la prêtrise ou la vocation à la vie monastique. La généralisation du concept de vocation permet de donner une dignité à chaque situation de travail : indépendamment de son statut dans la hiérarchie sociale et indépendamment d'une connotation ecclésiale. C'est avec cette mise en valeur de la profession de chacun que la notion de spiritualité – jusqu'à présent réservée au style de vie des prêtres et des moines – s'élargit également pour être appliquée désormais à toute situation d'un chrétien appelé à vivre sa fidélité à l'appel de Dieu dans toutes les circonstances de la vie³¹. Cette sanctification du quotidien est une condition importante de la légitimation religieuse du succès dans les affaires qui ne sont plus considérées

³¹ La théologisation de cette vision de la vocation est souvent attribuée à Martin Luther qui aurait ainsi contribué à la dynamique économique de l'éthique protestante. Voir WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (trad. par I. Kalinowski), Paris, Flammarion, 2000, p. 126-152. Pour le cas particulier du puritanisme : MIEGGE M., *Vocation et travail. Essai sur l'éthique puritaine*, Genève, Labor et Fides, 1989.

comme inférieures à la « vraie » vocation du chrétien qui serait spirituelle. Le spirituel trouve ainsi sa juste place dans le monde matériel de l'économie.

Une telle dédramatiser de la sphère économique n'est plus une particularité du protestantisme. Elle dynamise toutes les éthiques intramondaines (selon la terminologie de Max Weber) qui profitent de l'encouragement et de l'engagement pour le succès. Une trace de la reprise de cette idée se trouve dans un document publié en 2012 par le Conseil Pontifical « Justice et Paix » sur *La Vocation du dirigeant d'entreprise*³². Le texte se présente selon le cardinal Turkson, auteur de la préface, comme un « vade-mecum destiné aux gens d'affaires, un guide qui pourrait être utilisé par des professeurs dans un contexte de formation de même que pour l'enseignement dans leurs écoles et les universités ».

Voici deux passages qui font explicitement référence à une « spiritualité du travail » qui est proposée comme un remède pour les effets négatifs de l'économie mondialisée.

25. Heureusement, de nouveaux mouvements et programmes ont été élaborés pour favoriser la vie morale et spirituelle en rapport avec le monde des affaires. Des groupes sur la foi et le travail, des programmes sur la spiritualité du travail, des formations sur l'éthique des entreprises, des projets sur la responsabilité sociale permettent aux chefs d'entreprise d'assumer leurs fonctions de gestion dans l'esprit de l'exhortation de saint Paul : « mais vérifiez tout : ce qui est bon, retenez-le. » (1 Thess 5, 21) Un bon nombre de ces groupes et mouvements aident les chefs d'entreprise à reconnaître leur travail comme une vocation et de voir le rôle que peut jouer leur entreprise dans la promotion du bien commun.

71. La dimension divine dans nos vies au quotidien peut être occultée ou réprimée, surtout dans notre économie mondialisée, hautement technologique et axée sur la finance, ou encore dans les situations où l'Église ne réussit pas à prêcher et à vivre son message social. C'est la raison pour laquelle le bienheureux Jean-Paul II demande aux chefs d'entreprise et aux employés de développer une spiritualité du travail qui leur permette de percevoir leur rôle dans le propos créatif et rédempteur de Dieu et qui leur donne la force et la vertu de répondre à son appel. Si nous ne puisons pas aux sources profondes de la prière et de la réflexion, nous pourrions difficilement voir, par exemple, comment les chefs d'entreprise pourront résister aux dimensions négatives des technologies de l'information, accélérant la vitesse et promouvant l'efficacité au détriment de la réflexion sérieuse, de la patience, de la justice et de la sagesse. Les technologies de l'information nous orientent vers les décisions instantanées, elles peuvent donc créer leur propre logique qui fragilise la mise en œuvre des principes sociaux de l'Église, à moins qu'elles ne soient utilisées de façon ordonnée par des praticiens contemplatifs.

³² Voici une version en ligne : <<http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/VBL/Vocation%20FRA2.pdf>> (7 mai 2017).

Le texte reste très vague quand il évoque les « groupes et mouvements » qui doivent soutenir la vocation de l'entrepreneur. De quel type de spiritualité s'agit-il ? D'une spiritualité bénédictine³³, franciscaine ou jésuite ? De celle de l'Opus Dei, une organisation particulièrement proactive dans l'éthique des affaires ?³⁴ Le simple postulat d'implémenter plus de spiritualité dans le monde du travail ne suffit pas, en l'absence de clarté des sources d'inspiration d'un tel projet.

La vocation de l'entrepreneur reste un concept problématique qui pourrait dans le pire des cas cacher un agenda qui ne correspond pas du tout aux attentes légitimes des employés de l'entreprise. Le document romain de 2012 attend peut-être trop des vertus d'un entrepreneur exemplaire et trop peu des structures qui doivent être régulées par une politique juste. Le rôle du dirigeant d'entreprise ne doit certainement pas être minimisé ou banalisé. Mais la spiritualisation de sa responsabilité ne devrait pas non plus faire disparaître d'autres aspects d'une économie au service du bien commun.

Un souhait citoyen

Si la prolifération de la rhétorique spirituelle dans le cadre du management laisse perplexe, un retour à la sobriété conceptuelle est souhaitable pour sortir d'un discours édifiant. La spiritualité du businessman peut représenter une ressource précieuse et stimulante. Mais elle se doit de rester une affaire privée, dans le plus grand respect des convictions multiples qui sont présentes sur le terrain d'une entreprise qui reflète la diversité de la société. L'idéal d'une entreprise citoyenne, neutre et responsable répondra mieux aux besoins d'un management à la hauteur des défis actuels que l'idéal d'une

³³ Voir à titre d'exemple le grand succès d'une spiritualité inspirée par la tradition bénédictine : GRÜN A., ASSLÄNDER F., *Management et accompagnement spirituel*, Paris, Desclée de Brouwer, 2008. Le moine allemand Anselm Grün trouve un public international par ses livres traduits en plusieurs langues, ses conférences et ses formations qui contribuent à la santé financière de son abbaye.

³⁴ L'Université de Navarre, un établissement géré par l'Opus Dei, est connue pour sa *Business School* avec une chaire de l'éthique des affaires. Son titulaire, Domènec Melé, a participé à l'élaboration du document de « Justice et Paix ». Les orientations spirituelles sont d'une telle diversité – rien qu'à l'intérieur du catholicisme – qu'il est difficile d'identifier une seule référence normative. Voir le portrait éclairant des différentes « familles » (ou « tribus ») catholiques : TINCQ H., *Les catholiques*, Paris, Hachette, 2009, chap. VII. L'auteur distingue les traditionalistes, les fantasmes, les inspirés, les silencieux, les engagés, les observants-zappeurs et les rebelles. Si on prolongeait à partir de chacune des tendances vers les enjeux pour une spiritualité dans le monde de l'entreprise, on découvrirait sept modèles très différents.

stratégie calquée sur le modèle des entreprises de tendance qui sont l'exception à la règle de la neutralité.

Une spiritualité est dévalorisée si elle sert à la satisfaction du narcissisme d'un entrepreneur à la recherche d'instruments pour augmenter son pouvoir. C'est pourquoi il vaut mieux protéger la spiritualité contre toute instrumentalisation et manipulation. Au lieu d'insister sur l'autorégulation du businessman par une spiritualité privée, il serait plus transparent de faire appel à la régulation par une morale et un droit publiquement partagés et discutés.

Une économie véritablement humaniste a besoin de personnes cultivées. Cette culture ne doit surtout pas se limiter à une dimension religieuse même si celle-ci peut être une facette importante d'une vision appropriée du vivre-ensemble. La spiritualité offre un vocabulaire (parmi d'autres) pour penser l'innovation et l'autocritique sur le plan de la gestion. J'ai essayé de montrer pour quelles raisons il vaut mieux se méfier de ce nouveau (ou ancien) jargon et pourquoi il vaut encore mieux se méfier de la théorisation pathétique du management dans des écoles de gestion idéologiquement formatées.

Spiritualité et management forment un couple atypique qui représente deux tendances qui sont problématiques dans un contexte scientifique et universitaire. Ce sont deux manières de penser qui ne mettent pas suffisamment en question leurs propres prémisses : que ce soit l'hypothèse religieuse (Dieu) ou l'hypothèse capitaliste (le marché). La définition de départ de la spiritualité comme « la sortie de l'homme de sa propre autosuffisance » (Hans-Christoph Askani) va dans le sens d'une mise en question radicale d'un marché sans alternative³⁵. Je suppose que cela n'est pas exactement le message que les vendeurs de la formule prometteuse d'une alliance de management et spiritualité veulent entendre. « Vérifiez tout : ce qui est bon, retenez-le. » Cet impératif tiré de la première lettre aux Thessaloniciens – nous venons de le voir dans la citation du document de « Justice et Paix » – résume le programme des entrepreneurs qui s'intéressent à la spiritualité et le programme des chercheurs qui s'intéressent aux entrepreneurs en quête de spiritualité. Les critères de « ce qui est bon » dépendront largement de nos prémisses et de nos attentes sur un terrain qui n'est pas axiologiquement neutre et qui demandera encore beaucoup de clarifications conceptuelles.

La tradition spirituelle chrétienne, notamment chez le mystique brabançon Jan Van Ruysbroeck (XIV^e siècle) et chez Ignace de Loyola (XVI^e siècle),

³⁵ La sensibilité écologique est un bel exemple de ce dépassement de soi. Voir la contribution de D. Coatanea dans ce volume.

connaît l'idée du « discernement des esprits » (*discretio spirituum*) qui met en évidence la nécessité d'une exploration prudente et critique du vaste champ de tout ce qui se présente comme un don de l'esprit. La sensibilité spirituelle ne remplace pas la réflexion sur les critères de décision et sur les lignes de conduite. Elle a au contraire besoin d'une coévolution de la responsabilité éthique et de l'exercice spirituel qui est vécu avec discrétion. Une pratique spirituelle qui s'affiche bruyamment et avec des stratégies de prosélytisme représente un risque pour la bonne cohabitation citoyenne dans la société et dans l'entreprise. Pour être à la hauteur de la tâche exigeante de favoriser les conditions de possibilité d'une vie bonne dans une société juste, la spiritualité n'est qu'un aspect parmi beaucoup d'autres paramètres d'une gestion intelligente et responsable.

Les sociétés occidentales souffrent d'une fausse alternative quant à la place qu'elles veulent accorder aux religions : ou bien les bannir dans la sphère privée au nom d'une laïcité qui s'érige elle-même en « religion civile », ou bien adorer sans exception tout ce qui est religieux pour rouvrir la sphère publique à cette sagesse refoulée. Ces deux extrêmes perdent de vue qu'il n'y a pas de religion bonne ou mauvaise. Les religions doivent elles-mêmes fournir la preuve de leurs qualités pour que les gens puissent les reconnaître par leurs fruits. Ce critère pragmatique de vérification est également applicable dans le cas du management qui veut s'inspirer de la spiritualité. Si cette impulsion est sectaire et liberticide et si elle ne contribue pas à une perception plus lucide de l'ensemble des enjeux du système économique, sa force de consolation restera une promesse vide. Une entreprise a besoin d'une gestion compétente et respectueuse des personnes concernées par les décisions des dirigeants, avec un maximum de démocratie interne. Elle n'a pas besoin de prédications, de méditations et de phantasmes d'un esprit identitaire.

Troisième partie

Approches des traditions religieuses et spirituelles

Le dialogue interreligieux en entreprise comme pratique de management interculturel

Michel DION

Introduction

Le dialogue interreligieux en entreprise est encore peu développé. Pourtant, depuis le début des années 1990, l'ouverture aux autres cultures et religions du monde fait partie intégrante des habiletés recherchées chez les dirigeants (présidents et vice-présidents) de multinationales. La capacité d'entrer en dialogue avec des partenaires d'affaires et des employés appartenant à diverses cultures et religions est devenue un trait incontournable d'un leadership globalisant ou cosmopolite (Harris et Moran, 1991). Ce seul changement est révélateur. Pourquoi fallut-il attendre le début des années 1990 avant qu'on saisisse l'importance du dialogue interculturel et interreligieux dans les affaires internationales ? La globalisation des marchés était pourtant déjà bien installée. Ses effets se faisaient sentir partout dans le monde. Mais savoir dialoguer avec des partenaires ayant des horizons culturels et religieux différents des nôtres ne semblait pas encore une priorité. Nous pouvons certainement nous réjouir que cela soit devenu une priorité dans le processus de recrutement des dirigeants de multinationales. Mais cela nous montre à quel point le dialogue avec des gens qui représentent souvent une différence radicale avec nous (au plan culturel et/ou religieux) n'est pas une préoccupation fortement enracinée dans la culture institutionnelle (milieu des affaires) et dans la culture organisationnelle des multinationales, tous pays confondus.

Mais quand il est question de dialogue interculturel ou interreligieux, de quoi parlons-nous exactement ? Deux éléments fondamentaux entrent en jeu.

D'une part, la notion d'« inter » en tant qu'elle dépasse la coexistence pacifique et tranquille des différences. Le multi est une addition de choses différentes qui entrent en relation paisible les unes avec les autres, avec une préoccupation relative pour la compréhension l'une de l'autre. Qu'il s'agisse de la multidisciplinarité ou du multiculturalisme, le multi n'est qu'un ébranlement fragmentaire des certitudes, et par voie de conséquence, le multi impose une certaine transformation des langages et des institutions. Le seul chemin à parcourir, c'est celui du respect mutuel et, au mieux, une meilleure

compréhension de la différence représentée par l'autre. Lorsque nous sommes lancés dans le domaine de l'interculturel et de l'interreligieux, alors il n'y a plus de repos possible. Nous baignons totalement dans l'in-quiétude existentielle. Si nous sommes in-quiets, c'est parce que nous sommes dans l'in-certitude quant au sens / non-sens à attribuer à l'existence, à la vie et à la mort, au bien et au mal. Étant toujours in-certains du sens ou du non-sens à attribuer aux choses, aux êtres et aux phénomènes, nous ne pouvons qu'être in-quiets, et ainsi voués à errer, corps et âme, dans un questionnement, qui en tant qu'il est philosophique ne peut avoir de fin, orienté qu'il est vers le sens ou le non-sens à dé-voiler, à chaque fois, de manière nouvelle. C'est probablement dans le dialogue interculturel ou interreligieux que peut se vivre le plus intensément l'état d'in-quiétude existentielle, et par voie de conséquence, le questionnement philosophique le plus pur, celui qui ne se satisfera jamais des réponses auxquelles il parviendra, les réponses n'étant toujours que fragmentaires puisque non seulement, elles ne permettent pas de saisir la complexité du réel (notre entendement ne peut parvenir à une saisie globale de la réalité), mais également elles constituent la source de nouvelles questions. Comme disait Karl Jaspers (1966a, p. 16-18), la philosophie naît de trois sources principales : l'étonnement (qui suscite le questionnement et la connaissance : Platon), le doute (à propos de ce que nous pensons connaître : Descartes) et le bouleversement (le sentiment d'être perdu, qui nous pousse à nous questionner nous-mêmes : Épictète). Dans les trois cas, le questionnement est au cœur de l'acte de philosopher.

L'interdisciplinarité et l'interculturalité nous renvoient, toutes deux, à dépasser notre point d'enracinement, que ce soit la discipline que nous maîtrisons ou la culture qui est la nôtre. Le dialogue interculturel ou interreligieux suppose un ébranlement radical des certitudes. L'inter nous lance dans le vide créé par l'acceptation de sortir de notre cadre de référence sécurisant, que ce soit la religion à laquelle nous adhérons ou la culture dans laquelle nous sommes nés et avons vécu toute notre vie. Mais l'inter n'est pas qu'une perte de référence désirée pour elle-même. C'est surtout un voyage herméneutique au cours duquel nous communiquons avec l'autre, non seulement pour mieux le comprendre, mais aussi pour enrichir notre cadre de référence (qu'il s'agisse de notre discipline ou de notre culture) soit en intégrant, *mutatis mutandis*, des composantes de l'autre, soit en s'en inspirant, soit encore en questionnant nos certitudes (ou prétentions de vérité) par le biais des certitudes de l'autre. Nous pouvons vivre tranquillement dans le multi, sans trop changer notre cadre de référence. Cela est impossible dans l'inter. Car dans l'inter, c'est le questionnement incessant qui nous attend. En ce sens, l'inter s'adapte beaucoup mieux que le multi à une démarche philosophique, qui consiste à questionner constamment notre

perception et interprétation de la réalité, sans jamais nous satisfaire des réponses que nous obtenons.

D'autre part, l'interculturel nous renvoie évidemment à la culture. L'interculturel suppose le vis-à-vis entre deux cultures, ou même davantage. Lorsque le nombre de cultures représentées dans le dialogue interculturel devient trop important, alors l'esprit pragmatique nous rappelle à l'ordre. Il est difficile de se lancer dans le voyage herméneutique de l'interculturalité, si nous sommes vingt cultures sociétales représentées autour de la table. Une approche multiculturelle s'en satisferait très bien, mais pas un dialogue interculturel. Aussi, pour que l'inter soit véritablement vécu par chacun des partenaires au dialogue importe-t-il que le nombre de cultures représentées soit plutôt réduit. L'inter peut se vivre à deux ou trois. Le défi devient de plus en plus grand, pour ne pas dire impossible à assumer, lorsque ce nombre augmente sensiblement. Quant à la notion de culture, elle dépend des disciplines qui en parlent : anthropologie, ethnologie, sociologie, psychologie, philosophie, théologie. Nous retenons la définition qu'en donnait Edgar Morin. Pour Edgar Morin, la culture rassemble un double capital : le capital technique (savoir-faire) et cognitif (savoirs) et un capital spécifique qui constitue les traits de son identité originale et nourrit une communauté par référence à ses ancêtres, ses traditions, etc. L'ensemble de règles, normes, tabous et interdits contrôle l'existence de la société, de manière à maintenir la complexité sociale et s'auto-perpétue à travers la succession des générations en se reproduisant dans chaque individu (Morin, 1973, p. 184-189). C'est donc avec cette notion de culture que nous entreprendrons de saisir le dialogue inter-religieux comme pratique de management « interculturel ».

En ce qui regarde le milieu des affaires, le dialogue inter-religieux se rencontre surtout dans trois types de situations : (1) le dialogue comme pratique d'harmonisation des relations entre les membres organisationnels : informellement ou formellement (par exemple, un déjeuner-causerie traitant de différentes religions représentées par la diversité religieuse des employés ; la diversité religieuse et culturelle chez les membres du conseil d'administration ou du comité de direction de l'entreprise tout autant que chez les employés, en tant que facteur favorisant le dialogue) ; (2) le dialogue impliqué dans les partenariats d'affaires : entre les négociateurs de contrats, ou entre les dirigeants d'entreprises ; (3) le dialogue auxquels sont assujettis les expatriés de multinationales, qui sont généralement des gestionnaires intermédiaires et seniors. Nous concentrerons notre attention sur ce troisième cas.

La réussite d'un dialogue inter-religieux en entreprise suppose, pour les expatriés, d'adopter deux perspectives fondamentales : (a) l'ouverture d'esprit comme attitude de gestion de la réalité : gérer son identité per-

sonnelle (le moi qui se construit au fil des rencontres et des expériences de vie significatives), gérer ses perceptions et ses préjugés (le moi qui sait pratiquer l'autocritique), gérer ses relations interpersonnelles et sociales (le moi qui se construit en-face-de-l'autre et dans un monde); (b) l'acte communicationnel comme échange de prétentions de vérité : gérer son apprentissage, gérer les compromis et les consensus à atteindre. Il est possible que ces deux éléments puissent aussi être pertinents dans tout dialogue inter-religieux accompli sur les lieux de travail, ou dans le cadre des partenariats d'affaires. Mais nous avons voulu refléter la situation des expatriés qui voudraient entrer dans un dialogue inter-religieux avec leurs collègues de travail étrangers. Cela présuppose évidemment que les expatriés en question adhèrent à une spiritualité donnée, même si elle est sans dieu (bouddhisme, confucianisme, taoïsme). Autrement, le dialogue ne pourrait être « inter-religieux » si l'un des deux interlocuteurs n'adhère à aucune religion ni même à une spiritualité sans dieu.

Pour chacun des éléments rattachés à l'ouverture d'esprit et à l'acte communicationnel, nous présenterons un principe de base qui vise à orienter le débat et ainsi à donner une substance particulière au dialogue inter-religieux. Sans de tels principes de base, tout aussi critiquables qu'ils puissent être, le dialogue inter-religieux risque fort de ne pas pouvoir parvenir à ses fins. D'autres principes de base pourraient évidemment être mis en avant. L'essentiel est non seulement que les interlocuteurs s'entendent préalablement sur de tels principes, mais surtout que ces principes soient porteurs d'harmonie. Il est plus facile de s'entendre sur des principes qui, par eux-mêmes, susciteront de l'harmonie durant le dialogue que sur des principes qui ont, en eux-mêmes, un fort potentiel de créer des conflits interpersonnels. Aussi, les principes suggérés ne sont-ils pas les seuls, ni les plus importants. Ils indiquent cependant une direction, parmi d'autres, qui peut assurer des rapports harmonieux pour le temps que durera le dialogue lui-même.

L'ouverture d'esprit comme attitude de gestion de la réalité

L'ouverture d'esprit est une qualité valorisée par tout un chacun. Beaucoup d'entre nous peuvent avoir l'impression d'être la personne qui démontre le plus d'ouverture d'esprit face à la différence. Au cœur de cette croyance auto-justifiée et renforcée par l'image de nous-mêmes que nous cherchons à atteindre (ou parfois à idéaliser), peuvent se trouver des zones d'intolérance (par exemple, l'incapacité de tolérer les atteintes aux droits humains fondamentaux). Il est difficile d'imaginer une tolérance absolue qui ne deviendrait pas un indifférentisme généralisé, particulièrement au plan moral. Notre

ouverture d'esprit se vérifie de la manière dont notre moi se construit lui-même, et ce, à trois égards : le moi se construit à chaque rencontre et/ou expérience de vie significative; il se construit à travers la capacité que nous avons de nous critiquer nous-mêmes, dans ce que nous sommes, dans ce que nous sommes en train de devenir, ou dans ce que nous voudrions devenir ; il se construit toujours en-face-de-l'autre et dans-un-monde, puisque l'être humain n'existe que dans cette position unifiée, non dualiste.

La gestion de l'identité personnelle (le moi qui se construit)

Principe de base : Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois adopter la position selon laquelle la vérité m'échappe inexorablement. Si je crois être détenteur de la vérité absolue que l'autre ne possède pas, j'adopte une position qui rend impossible tout véritable dialogue. Personne ne sait ce qu'est la vérité, ni ce que cela signifie que les vérités soient plurielles, avouait Karl Jaspers (1966, p. 82). Il est orgueilleux de prétendre détenir la vérité absolue. Comment penser que la vérité absolue soit accessible à un être existentiellement limité et dont la rationalité en particulier est elle-même limitée ? S'il y a un absolu, il ne peut se trouver dans une vérité qui soit accessible à l'entendement humain. Pour Jaspers (1966a, p. 73, 126), la vérité unique et exclusive n'existe pas. Personne ne possède la vérité, mais tout le monde la cherche. Il n'y a que des prétentions de vérité. Une prétention de vérité n'est pas la réclamation de détenir quelque portion de la vérité absolue, mais plutôt la reconnaissance bien humble que toute vérité n'est que subjective. Car l'être humain est, disait Kierkegaard, un penseur subjectif (Kierkegaard, 1974, p. 284, 309-316). La vérité réside dans la manière dont le contenu est « pensé, défini et discuté » ; « cette vérité cesse d'être dès que chacun s'entête sur ses positions, dès que l'âme est aveugle et l'esprit sourd, dès que la communication est rompue » (Jaspers, 1970, p. 49). L'absoluité de la vérité la rendrait irrémédiablement une. Aucune pluralité n'est possible dans une vérité absolue, à moins que cette pluralité suppose une convergence parfaite entre les différents horizons de vérité qui la composent. Mais en vertu de quel principe ou de quel pouvoir intrinsèque à la vérité unique, une telle convergence serait-elle rendue possible ? Puisque la pluralité implique, le plus souvent, des différences substantielles entre les horizons de vérité, elle ne peut avoir cours dans une vérité absolue. Si les vérités sont plurielles, alors tout ce que nous pouvons affirmer, ce sont des prétentions de vérité. Nous ne pouvons rien affirmer ni sur l'unité qui pourrait exister entre toutes ces vérités, ou entre un certain nombre de ces vérités, ni sur l'existence de certaines vérités qui seraient plus « vraies » ou plus « plausibles » que d'autres. Tout ce que nous pouvons

constater, c'est la multiplicité des prétentions de vérité. Mais une prétention de vérité n'existe que dans le contexte d'actes communicationnels. Si l'être humain est un être qui se définit et se crée lui-même dans la position existentielle d'être en-face-de-l'autre, alors toute prétention de vérité doit avoir pour caractéristique principale la communicabilité. Une vérité – entendre ici une « prétention de vérité » – qui n'est pas communicable n'est pas une vérité. Mais il ne suffit pas qu'une vérité ait le potentiel d'être communiquée à l'autre pour que ce soit véritablement une vérité. Une vérité qui n'est pas effectivement communiquée n'est pas une vérité. L'effectivité vient ainsi compléter la communicabilité d'une vérité et assure ainsi que ce dont nous parlons, ce sont de prétentions de vérité qui sont réellement échangées à travers des actes communicationnels. Ce qui constitue la vérité, c'est, selon Jaspers, sa communicabilité. Jaspers reprenait ainsi, à sa manière, l'argument de Nietzsche (1982, p. 217) à l'effet que ce n'est qu'en dialoguant avec les autres que nous pouvons nous approcher de la vérité, sans toutefois jamais pouvoir l'atteindre : « Un a toujours tort ; à deux la vérité commence. » L'échange communicationnel de prétentions de vérité, c'est tout ce qu'on peut dire de la vérité. Il est fondé sur l'*a priori* à l'effet que la vérité absolue n'existe pas. La réussite du dialogue interreligieux ou interculturel en entreprise dépendra du positionnement non seulement de l'adhérent à une religion / spiritualité donnée, mais aussi du positionnement de la religion / spiritualité elle-même (dans sa forme plus ou moins institutionnalisée) à l'égard de la différence religieuse / spirituelle – qu'elle se manifeste sous la forme d'une dissidence interne, de divergences observées envers les autres religions / spiritualités, ou d'une attitude envers l'athéisme. Si la religion / spiritualité (et/ou la personne qui y adhère) prétend détenir la vérité absolue, alors cette attitude l'enfermera sur elle-même et la vouera à s'auto-idéaliser par rapport aux autres sources de sens à la vie qui s'offrent à l'être humain. Si la religion / spiritualité est ouverte à découvrir une vérité détenue par d'autres religions / spiritualités ou d'autres sources de sens à la vie, alors elle favorisera activement le dialogue interreligieux.

Le premier défi que nous lance l'attitude d'ouverture d'esprit est la gestion de notre identité personnelle, de notre moi qui se construit à tout instant, au fil des rencontres et des expériences de vie qui, étant significatives, s'inscrivent dans notre mémoire et orientent nos pensées, émotions, paroles, gestes et conduites dans notre avenir immédiat. À l'intérieur des dix-sept compétences interculturelles dégagées par Bird *et al.* (2010) se retrouvent des compétences liées à la gestion de soi-même, et ce, de deux manières. D'une part, le concept de soi. Bird *et al.* (2010) suggéraient que l'optimisme, la confiance en soi et le maintien des valeurs personnelles (peu importe les situations rencontrées) contribuaient à construire l'identité personnelle.

D'autre part, la résilience émotionnelle, la tendance à ne pas se laisser absorber par le stress, la façon dont nous faisons face aux facteurs de stress et la capacité de substituer à ses intérêts personnels ceux qui correspondraient davantage aux cultures sociétales dans lesquelles l'expatrié évolue, tout cela a trait à la gestion des émotions et du stress. Ces éléments sont particulièrement importants lorsque vient le temps, après un choc culturel, d'atteindre un niveau satisfaisant d'ajustement culturel. Certains de ces éléments (tels que la résilience émotionnelle) peuvent même être caractéristiques de la culture sociétale tout entière, bien au-delà des différences entre les expatriés (Cheng, 2007). Une culture sociétale est porteuse de valeurs et de normes de comportement qui influencent de manière spécifique la mesure selon laquelle les émotions sont vécues et exprimées par les citoyens du pays en question. En intériorisant les valeurs typiques de notre société d'origine, nous avons également intériorisé un modèle de gestion de nos émotions qui correspond aux composantes de la culture sociétale d'où nous provenons (Ulijn, Rutkowski, Kumar et Zhu, 2005).

C'est autant notre identité personnelle que notre manière de la gérer qui sont ébranlées par un choc culturel. Il n'est donc pas surprenant que les expatriés (les gestionnaires et employés de multinationales, par exemple) soient soumis à un choc culturel causé par la différence des pratiques et coutumes, valeurs et normes de comportement, discours, gestes et attitudes dans des situations de tous les jours. Un choc culturel résulte de la perte de signes et de symboles de rapports interpersonnels et sociaux qui nous sont familiers (Pires, Stanton et Ostefeld, 2006). C'est la perte de certains de nos repères fondamentaux, issus de notre culture / religion, une perte qui ne peut que nous projeter dans diverses peurs : la peur de ne pas être à la hauteur, la peur de ne pas pouvoir s'adapter, la peur de ne pas pouvoir performer comme nous le souhaiterions, la peur d'échouer. Ce sont là des peurs qui peuvent nous figer sur place. Elles peuvent nous lancer dans une in-certitude de détenir, par la voie de notre culture ou de notre religion, un système de sens qui soit adéquat. Une in-certitude existentielle qui peut devenir source d'angoisse, comme conscience de notre finitude insurpassable. Le vide créé par le choc culturel peut également se situer au plan des valeurs : les valeurs de la culture hôte peuvent être si radicalement différentes de celles de l'expatrié que celui-ci se sent perdu, ayant vu disparaître ses points de repère habituels liés à la moralité sociale de son pays d'origine (Ali, Azim et Krishnan, 1995). Cela est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit des valeurs propres à une religion / spiritualité majoritaire dans le pays en question. Un Québécois issu de la société autrefois majoritairement catholique mais fort sécularisée dans les années 2000 pourrait être déstabilisé de se retrouver aux Philippines, pays surtout catholique (avec tout de même une représentation

protestante significative) où la pratique religieuse est encore très importante, en dépit de la critique vive que les citoyens font de l'élite catholique. Mais son choc culturel serait probablement plus intense s'il devait vivre quelques années en Malaisie (Islam) ou en Thaïlande (Bouddhisme). La perte de repères est encore plus vive lorsqu'il s'agit d'une religion (majoritaire dans la culture hôte) qui n'est pas la nôtre et au sujet de laquelle nous n'avons que peu de connaissances. Car c'est là le terreau privilégié pour la croissance des préjugés et des mécompréhensions, qui sont autant de mécanismes pouvant provoquer des conflits interculturels ou interreligieux.

Cette perte de repères crée un vide qui n'est pas immédiatement comblé par les signes et symboles véhiculés dans la culture hôte (et/ou par sa religion / spiritualité majoritaire) – en particulier la complexité du non-dit et du langage non verbal –, du moins tant que l'expatrié demeure incapable de les décoder et de leur attribuer autant de valeur qu'à ceux qui émanent de son pays d'origine. Tant que cette perte n'est pas contrebalancée par une meilleure compréhension et acceptation de la culture hôte (et de sa religion / spiritualité majoritaire en tant que phénomène social légitime), l'ajustement culturel des expatriés restera problématique. Peu importe la mesure de son adaptation à la culture hôte, l'expatrié demeurera toujours un « ex-patrié ». Mais la séparation qu'impose sa position particulière lui paraîtra moins tragique et probablement plus enrichissante, dès l'instant où il aura réussi à dépasser le choc culturel initial. Et lorsque nous parlons de choc culturel, il est sous-entendu que le choc religieux / spirituel en fasse partie. Sans entrer dans le débat philosophique sur la notion de culture qui englobe ou non les phénomènes religieux, nous devons convenir que tout choc culturel peut être, en partie ou en totalité, attribuable à des pratiques, croyances, rituels d'ordre religieux / spirituel. Dans la notion de choc culturel, il est sous-entendu que l'expatrié ressent, en lui-même, une déstabilisation causée par le gouffre qui lui semble séparer sa culture d'origine et la culture hôte. Si nous adoptons la notion d'un choc religieux / spirituel, comme partie intégrante du choc culturel ou comme phénomène à part, il nous faudrait préciser que ce choc n'implique pas nécessairement une dimension inter-religieuse, si l'expatrié est athée ou indifférent aux religions / spiritualités. Il s'agit alors d'un choc religieux, mais sans dimension « inter-religieuse ». Un choc religieux / spirituel peut être beaucoup plus difficile à surmonter qu'un choc culturel, non pas tant à cause des résistances que l'expatrié peut démontrer envers tout phénomène religieux / spirituel qu'en raison de la radicalisation des différences qui émane de la sphère religieuse quand nous la comparons aux divers contenus de la culture sociétale. De chaque religion / spiritualité, émane un système de sens qui, lorsqu'il est accepté par l'adepte, vient orienter ses pensées, émotions,

paroles, gestes et conduites en reliant chacune d'entre elles aux croyances et valeurs fondamentales qui en constituent l'immuable cœur.

Que l'on parle de choc culturel ou religieux, il contribue toujours à déstabiliser l'expatrié pendant une plus ou moins longue période, avant qu'il ne parvienne à s'ajuster à la culture hôte d'une manière qui le satisfasse. Gabel, Dolan et Cerdin (2005) différenciaient trois types d'ajustement à une autre culture sociétale que celle propre à notre pays d'origine. À chaque fois, la gestion de soi-même, de ses émotions et de son stress devient centrale : (a) l'ajustement général réfère aux habitudes de vie de tous les jours (par exemple, les repas et les moyens de transport). (b) l'ajustement socio-culturel implique la capacité d'avoir des relations interpersonnelles harmonieuses avec des gens de la culture hôte, et ce, peu importe les différences culturelles qui nous séparent d'eux. En fait, ce sont même ces différences qui rendront possible la communication avec les gens du pays, et surtout une meilleure compréhension de leur situation particulière. Mais pour que les expatriés puissent accepter ces différences, qui peuvent être causes d'anxiété et d'insécurité pour eux, il faut qu'ils aient le courage de faire face à une réalité différente de la leur, à un sens à la vie qui est fort différent du leur, à une structuration de la vie sociale, économique, politique, culturelle et religieuse / spirituelle qui est aux antipodes de celle qui prévaut dans leur pays d'origine ; (c) l'ajustement lié au travail suppose la capacité de répondre aux exigences du travail dans la culture hôte, au plan des politiques et procédures en vigueur tout autant que par l'arrimage aisé avec la culture organisationnelle où nous évoluons en pays étranger (qu'il s'agisse d'une filiale d'une multinationale provenant de notre pays d'origine, ou d'une organisation avec laquelle nous avons une entente de co-entreprise). Une multinationale qui a des filiales en Amérique du Nord, en Europe et en Asie doit, si elle veut favoriser la mise en place et l'efficacité des équipes multiculturelles, intégrer à sa culture organisationnelle une orientation fondamentale vers la diversité (à tout le moins, la diversité culturelle, ethnique et religieuse) (Jacob, 2005). C'est à ce prix que l'expatrié, surtout s'il est responsable d'une équipe multiculturelle à l'étranger, pourra favoriser les échanges et l'enrichissement au sein de l'équipe, en s'appuyant sur l'un des fondements de la culture de l'entreprise : la richesse de la diversité. Que disons-nous en affirmant que la diversité est une richesse, sinon que l'humanité est à la fois une et plurielle ? L'humanité est une, au plan des droits humains fondamentaux et de la dignité transcendante qui doit être reconnue à toute personne, peu importe les circonstances et les facteurs de conditionnement externes. L'humanité est plurielle dans ses manifestations. Il y a plusieurs manières d'être humain, ici et maintenant, peu importe les époques concernées. Mais aucune manière d'être humain ne peut jamais être

justifiée de dénigrer, d'objectiver, ou d'anéantir l'intégrité, la subjectivité et la liberté de qui que ce soit. Si les dirigeants de l'entreprise assument correctement leur leadership éthique, alors le dialogue interreligieux pourra devenir une pratique de management interculturel qui s'articule aux principales valeurs organisationnelles et qui, au fil du temps, en viendra à être renforcée par toute la culture de l'organisation. Dans ce cas, il faudra tout de même observer une consistance éthique, au plan des normes de comportement organisationnel. Si, par exemple, une entreprise tente de renforcer le dialogue interculturel et interreligieux entre ses employés et avec ses partenaires d'affaires, comment pourrait-elle continuer d'inclure, dans son code d'éthique, une clause qui affirme que le principe d'équité en matière d'emploi (non-discrimination) sera appliquée partout de la même manière, « sauf s'il est contredit par les lois, les coutumes, ou les croyances religieuses locales » ? Si l'entreprise recherche la consistance éthique entre ses normes de comportement organisationnel, peu importe les documents ou les sujets de préoccupation éthique qui en prennent acte, alors elle ne peut, de la main droite, favoriser le dialogue interreligieux et, de sa main gauche, tolérer quelque forme de discrimination, sous prétexte que des croyances religieuses locales, dans un pays hôte, renforcent des pratiques discriminatoires à l'égard de certains groupes de citoyens dans ce pays-là. La consistance éthique entre les normes éthiques impose que le dialogue interreligieux soit suivi d'une position d'universalisme moral en matière de discrimination. Car, à l'inverse, si une entreprise tolère certaines formes de discrimination en adhérant à un relativisme moral de type culturel, comment pourrait-elle favoriser un dialogue interreligieux ou interculturel ? Le relativisme moral supposant qu'aucune notion universelle de bien / mal ne puisse être rationnellement identifiée, le débat moral devient inutile. Le dialogue interculturel ou interreligieux pourrait continuer d'avoir cours, mais il serait amputé d'un élément fondamental : la moralité.

Une entreprise multiculturelle en est une qui valorise la diversité à travers toutes les expressions formelles et informelles de sa culture organisationnelle (Sue, 2001). Si je ne gère pas correctement mon identité personnelle, mes valeurs, mes émotions et mon stress, je serai incapable de m'ajuster à la culture hôte, peu importe le degré selon lequel la culture organisationnelle de mon entreprise valorise la diversité dans toutes les unités, sur tous les sujets liés à la diversité, et ce, dans toutes ses filiales à travers le monde. Mais une entreprise multiculturelle est-elle nécessairement ouverte au dialogue interreligieux ? Pas nécessairement. Elle peut valoriser la diversité culturelle tout autant que la diversité religieuse, sans obligatoirement favoriser, du même coup, le dialogue interculturel et interreligieux chez ses expatriés. Nous pouvons espérer que l'ouverture au dialogue interculturel implique l'ouver-

ture au dialogue interreligieux. Mais parfois les tensions causées par la difficulté que ressent l'expatrié d'accepter certaines pratiques, croyances ou cérémonies religieuses / spirituelles sont si intenses qu'elles l'empêchent de vouloir participer à quelque dialogue sur des questions religieuses / spirituelles. Le choc religieux / spirituel n'a pas encore été surmonté. Les résistances sont légion et bloquent, de fait, les relations avec les partenaires ou collègues de travail du pays en question. Tant que l'expatrié ne gère pas efficacement ses émotions et son stress, tant qu'il ne se sentira pas menacé, dans son identité personnelle, par les différences culturelles et religieuses / spirituelles qui le choquent, il ne pourra pas s'ajuster à la culture hôte, encore moins diriger efficacement une équipe multiculturelle localisée dans cette culture si différente de la sienne.

Selon Moon (2010), la prise de conscience de soi permet à l'expatrié d'identifier ses propres émotions, forces et faiblesses tout autant que celles des autres. Plus la prise de conscience de soi est élevée, plus la conscience culturelle de l'expatrié (conscience de sa propre culture et des différences observées dans la culture hôte) favorise des rapports interculturels. Mais comme suggérait l'auteur, un individu peut avoir pleinement conscience de lui-même alors qu'il est dans son pays d'origine. Mais replacé dans une tout autre culture sociétale, l'expatrié peut avoir beaucoup de difficultés à s'adapter à une culture différente de la sienne. Lorsqu'une religion / spiritualité majoritaire dans la culture hôte démontre, jour après jour, une influence sociale, économique, culturelle et politique, l'expatrié peut ressentir une perte de repères, et par voie de conséquence, une anxiété croissante, alors qu'il n'a pas encore entrevu le moyen de vivre-avec l'autre, si différent de lui, ou de vivre-dans la communauté, si éloignée de la sienne par ses pratiques, croyances et rituels religieux / spirituels.

La gestion des perceptions et des préjugés (le moi qui se construit en-face-de-l'autre)

Principe de base : Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois prendre conscience de mes perceptions à tout instant, suspendre mon jugement et vérifier mes préjugés. Selon Hans-Georg Gadamer, toute interprétation véhicule nos préconceptions (c'est-à-dire des idées et représentations construites autour d'un objet qui nous est encore inconnu) et des préjugés (c'est-à-dire des jugements portés sur l'objet avant même qu'il ne nous soit connu, des jugements qui seront déterminés par les notions de bien / mal, de vrai / faux, de juste / injuste, de beau / laid qui sont véhiculés dans notre culture d'origine). Xiao et Boyd (2010) décrivaient nos construits psychologiques comme étant peu utiles lorsque nous devons interpréter le

sens à donner à des situations interculturelles, aux enjeux qu'elles supposent, aux valeurs et vertus qu'elles reflètent. Nos construits psychologiques ont un fort enracinement socio-culturel. C'est ce qui leur fait perdre leur utilité directe lorsque nous sommes dans une culture sociétale étrangère à celle de notre pays d'origine. Pour comprendre un phénomène, nous devons donc être conscients des préconceptions et des préjugés que nous avons envers ce phénomène (Gadamer, 2008). Le processus de compréhension implique de se débarrasser de toutes les préconceptions et de tous les préjugés qui, après vérification suffisante et le plus objective possible, ne sont pas fondés dans la réalité et sont donc illégitimes. La précompréhension que nous avons avant d'opérer cette vérification concrète était nourrie par des préconceptions et préjugés dont la naissance est inévitable puisqu'elle fait partie du processus de la connaissance elle-même (Gadamer, 1971). Lorsqu'un phénomène nous apparaît incompréhensible, nous devons, pour parvenir à une interprétation légitime, nous débarrasser de nos préconceptions et de nos préjugés qui, après vérification, ne sont pas fondés (Gadamer, 1976). Une vérification qui doit être faite avec rigueur et qui ne peut qu'exiger l'acquisition de connaissances supplémentaires à propos de la culture / religion de l'autre. Et ainsi, la vérification du bien-fondé de nos préjugés exige du temps. Non pas une éternité, mais du temps. Il ne s'agit pas de devenir expert dans la culture / religion de l'autre avant de pouvoir se prononcer sur le bien-fondé de nos préjugés. Nous ne pouvons nous prononcer sur le bien-fondé de nos préjugés qu'à travers des conversations soutenues avec notre interlocuteur appartenant à une culture / religion différente de la nôtre et au fur et à mesure que nous accumulons de connaissances sur sa culture / religion. Le jugement sur nos préjugés est donc constamment à revoir, non seulement à cause des connaissances que nous accumulons sur la culture / religion de l'autre, mais aussi à cause de ce que l'autre nous en dit, au fil des conversations que nous avons avec lui. L'ouverture d'esprit est ainsi de mise, une ouverture non seulement à découvrir l'autre dans son altérité radicale, mais aussi une ouverture à questionner nos croyances et préjugés que nous pouvons entretenir au sujet de sa propre culture / religion. Le véritable test de l'ouverture d'esprit consiste à la confrontation à la différence qui, présente en l'autre, nous déstabilise et nous choque. C'est là que nous pourrions vérifier, à travers l'attachement à nos prétentions de vérité, la mesure de notre flexibilité et de notre ouverture d'esprit envers d'autres modes de penser, d'être, de parler et d'agir.

Bird *et al.* (2010) identifiaient dix-sept dimensions de la compétence interculturelle. Cinq de ces dix-sept dimensions ont trait à la gestion des perceptions : (1) la suspension du jugement : la manière dont un expatrié gère ses perceptions aura pour effet soit de suspendre son jugement jusqu'à ce qu'il

en connaisse davantage sur les différences culturelles / religieuses qu'il observe chez les autres, soit au contraire de porter des jugements hâtifs sur ces différences, la plupart du temps en survalorisant sa culture d'origine ou sa propre religion (ethnocentrisme) ; (2) l'ouverture à une recherche active des différences entre diverses idées, valeurs, normes, situations et conduites, toutes enracinées dans des cultures sociétales qui sont hétérogènes les unes par rapport aux autres – des différences qui se manifestent particulièrement dans des équipes multiculturelles ; (3) la tolérance à l'ambiguïté : c'est la capacité de gérer l'incertitude dans des situations complexes où aucune solution aux problèmes rencontrés n'apparaît de façon immédiate et évidente : la tolérance à l'ambiguïté pose la question des limites d'application de la tolérance. Une tolérance absolue, illimitée impose l'absence de paroles, de gestes, ou de conduites intolérables. Elle est plutôt le signe d'un indifférentisme moral. Une tolérance extrêmement limitée dévoile, à l'inverse, une intolérance qui ouvre la voie à la discrimination, au harcèlement, à la violence physique et aux propos haineux / diffamatoires. Le tolérable se définit toujours en fonction de l'intolérable. L'intolérable est défini en fonction de critères : (1) les plus objectifs possibles, mais sans nier que l'être humain soit un penseur purement subjectif : la quête de l'objectivité parfaite est non seulement une illusion, mais surtout une manière de dévaloriser la subjectivité constitutive de l'être humain ; (2) centrés sur l'humanisation du monde et la maximisation du vivre-ensemble : tant que notre intention est d'humaniser notre monde, elle ne peut que renforcer le respect des droits humains fondamentaux. De notre intention d'humaniser davantage notre monde, découlera une volonté de donner toutes les chances possibles à un mieux-vivre-ensemble ; (3) ayant le potentiel de sauvegarder le plus possible à la fois le respect des différences et le respect de la dignité de la personne humaine : ce double respect illustre la « co-essentialité » du relatif (les différences interpersonnelles, sociales, culturelles, religieuses, etc.) et de l'universel (la dignité de toute personne humaine). Cette définition de l'intolérable a pour effet de circonscrire l'étendue possible de la tolérance. Dans sa fameuse *Lettre sur la tolérance*, Locke affirmait que les croyances religieuses ne dépendent pas de la volonté, mais de la foi. Or, le pouvoir (législatif, exécutif et judiciaire) suppose que les décisions sont prises sur la base de la volonté. Par conséquent, l'État n'a aucun droit de regard sur les croyances religieuses de ses citoyens. Ce sont, disait-il, des conceptions métaphysiques et théologiques de l'être humain, du monde, de la Nature ou de Dieu qui n'affectent nullement la vie sociale, prétendait Locke, pas plus d'ailleurs que les pratiques culturelles, lorsqu'elles sont accomplies dans des lieux considérés, par les adeptes de ces religions, comme étant sacrés (Locke, 1955) ; (4) l'esprit cosmopolite : il s'agit ici de

l'intérêt qu'un expatrié porte aux différentes cultures du monde, et ainsi d'une orientation fondamentale vers l'altérité dans ce qu'elle a de plus radical, que cette radicalité provienne du gouffre séparant des cultures sociétales ou religions / spiritualités majoritaires / minoritaires dans le pays d'origine de l'expatrié et dans le pays hôte ; (5) la recherche de convergences plutôt que de divergences entre les expatriés, les groupes sociaux ou les cultures sociétales : la recherche de convergences ne sert pas à nier les divergences. Les divergences font état de la spécificité des cultures et des religions. Et pour entreprendre un dialogue interreligieux en entreprise, il faut vouloir saisir ces divergences. Car si ces divergences disparaissent, c'est l'altérité radicale qui disparaît avec elles. En faisant *tabula rasa* des différences culturelles et religieuses, nous nions l'altérité de l'Autre. L'Autre n'a plus d'existence effective dès lors que nous l'empêchons d'être différent de nous. Il continue d'exister, mais nous l'empêchons d'exister comme il l'entend. Nous l'avons réduit à ce que nous voulons qu'il soit et qu'il devienne. Nous avons barré la route à son insertion historique particulière, auto-définie à travers l'exercice de sa liberté, à travers son projet d'être ce qu'il est pour lui-même. Sans altérité radicale, personne ne peut devenir pleinement ce qu'il/elle est. Car c'est dans notre position d'être-en-face-de-l'autre que nous définissons notre projet d'être qui-nous-sommes. Une bonne manière de déshumaniser notre monde, c'est de faire croire que l'absolument autre n'existe pas. Tout est tellement lissé que la commune humanité exclut les divergences culturelles ou religieuses, ou les considère comme des aspérités, des anomalies qui n'ont que peu d'intérêt. Il faut cependant reconnaître que pour accroître les chances de réussite d'un dialogue interreligieux en entreprise, mieux vaut miser sur de véritables points communs. Attention cependant à ce que ces points communs ne deviennent pas des valeurs faussement communes. La valeur de compassion peut être partagée par nombre de religions et spiritualités du monde. Mais elle n'a pas le même sens dans chacune d'elles. La compassion bouddhiste n'a rien à voir avec la compassion chrétienne. Ce que des valeurs doivent avoir en commun, ce n'est pas le nom de la valeur, mais le sens qui lui est attribué, et ainsi l'étendue de son application dans la vie de tous les jours. Par ailleurs, le point commun entre les grandes religions et spiritualités du monde ne peut pas être le Tout englobant. Si le Tout englobant est identique à Dieu, qu'est-ce que cela signifie ? Pseudo-Denys l'Aréopagite et Maître Eckhart s'entendraient que tout ce qu'on peut dire de Dieu, c'est ce qu'Il n'est pas. Spinoza affirmerait plutôt que tout ce qu'on peut dire de Dieu, c'est qu'Il est le Tout de la Nature. Dieu serait-Il le fondement de l'être et de l'existence (Tillich) ? Dieu est-Il, comme le prétendent les religions monothéistes, le Créateur de l'Univers et l'être humain son intendant ? Le Tout identifié au Cosmos est

un si englobant que toutes ses parties sont en interdépendance, comme le prétendent le bouddhisme et le taoïsme ? Ces diverses voies d'interprétation du Tout illustrent bien l'impossibilité de voir dans le Tout englobant quelque point commun entre les grandes religions et spiritualités du monde.

La gestion des relations interpersonnelles et sociales (le moi qui se construit en-face-de-l'autre et dans un monde)

Principes de base : Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois faire deux choses : (1) reconnaître l'égalité fondamentale de chaque interlocuteur : John Locke (1985, p. 76-77) définissait l'état de nature dans lequel se trouvent les êtres humains comme étant « un état où ils sont parfaitement libres d'ordonner leurs actions, de disposer de leurs biens et de leurs personnes comme ils l'entendent, dans les limites du droit naturel, sans demander l'autorisation d'aucun autre homme ni dépendre de sa volonté ». Cet état de nature est régi par la raison. En exerçant notre raison, nous en venons à conclure que tous les êtres humains sont égaux et autonomes ; (2) reconnaître l'autre comme autre que moi (son altérité radicale) : D'après Emmanuel Levinas, le moi est constamment en train de se créer : « [...] il retrouve son identité à partir de tout ce qui lui arrive ». Le moi peut se percevoir comme un autre du seul fait qu'il s'écoute penser, ou qu'il craint les profondeurs de son inconscient ou de son subconscient. Mais cette perception de l'altérité du je ne fait pas de lui un absolument autre, ni un autre comparable à l'autre personne que j'ai en face de moi. Le moi n'est pas, pour lui-même, l'« Autre ». Mais l'altérité n'est possible qu'à travers moi. Pour Levinas (1968, p. 94), « l'altérité d'Autrui est en lui et non pas par rapport à moi, elle se révèle, mais c'est à partir de moi et non pas par la comparaison du moi avec l'Autre, que j'y accède. J'accède à l'altérité d'Autrui à partir de la société que j'entretiens avec lui et non pas en quittant cette relation pour réfléchir sur ses termes ».

La reconnaissance de l'égalité fondamentale entre tous les êtres humains et de l'altérité radicale de l'autre par rapport à moi, quelle que soit sa culture d'origine ou la religion / spiritualité à laquelle il adhère est déterminante dans la capacité qu'aura l'expatrié d'entrer en relation avec des gens de la culture hôte, de comprendre leur culture et leur religion / spiritualité et, à terme, de participer dans un dialogue interreligieux authentique. L'authenticité du dialogue interreligieux réside non seulement dans la sincérité et l'ouverture d'esprit des interlocuteurs, mais également dans leur capacité de comprendre la religion de l'autre, d'accepter les différences qui ne mettent pas en péril les droits humains fondamentaux, et de se laisser interpellé par les croyances, pratiques et valeurs qui, manifestées par l'autre, semblent

clairement orientées vers un mieux-vivre-ensemble. Cinq des dix-sept dimensions de la compétence interculturelle dégagées par Bird *et al.* (2010) réfèrent à la gestion des relations interpersonnelles et sociales : (1) l'intérêt porté à l'environnement social, en l'occurrence celui de la culture hôte ; (2) le désir de s'investir dans des relations interculturelles, et ainsi de maintenir des relations avec des gens provenant de différentes cultures : ce désir peut être présent avant que l'expatrié n'arrive dans la culture hôte, il peut même être encore présent lorsque l'expatrié vit un choc culturel ou religieux. Parfois, ce choc est si intense et difficile à gérer que l'expatrié voit ce désir de relations interculturelles s'estomper quelque peu. Si le désir survit lors de l'étape de l'ajustement culturel, alors l'expatrié pourra effectivement participer à un dialogue interreligieux avec des collègues de travail locaux. Tout dépendra du motif qui a fait naître ce désir. Était-ce la curiosité ? Était-ce le goût d'en apprendre davantage sur les cultures et religions du monde ? Était-ce même l'amour du défi posé par la différence ? Plus le désir répondra à quelque chose auquel l'expatrié est attaché de tout son cœur, plus il sera conservé intact, en dépit d'un choc culturel et religieux très intense ; (3) la sensibilité aux émotions et sentiments vécus par les autres : sans cette sensibilité à l'autre, l'expatrié ne pourra s'engager dans des relations interculturelles, et encore moins dans un dialogue interreligieux, si tant est que l'appartenance religieuse / spirituelle suscite plus d'émotions et sentiments intenses que ne parvient à le faire une culture sociétale ; (4) la prise de conscience de nos propres forces et faiblesses, de nos valeurs et vertus, de nos expériences de vie qui ont été marquantes et de l'impact que peuvent avoir nos valeurs et nos conduites dans nos relations avec les autres : la prise de conscience d'un soi bien ajusté au réel, d'un soi qui n'est ni plus ni moins que lui-même suscite l'humilité. L'humilité est une vertu qui, lorsqu'elle est pratiquée à tout instant et en toute situation, permet de rendre les discussions sereines et prometteuses. Car à aucun moment, mon moi n'intervient pour s'imposer à celui des autres ; (5) la tendance d'un expatrié à faciliter la construction de relations durables avec les autres : pour viser la durabilité des relations interculturelles, l'expatrié doit y mettre du sien. Les relations interculturelles sont exigeantes et enrichissantes. Mais pour qu'elles perdurent, il faut s'y investir pleinement, et avec authenticité. La même chose peut être dite du dialogue interreligieux. Si l'expatrié veut que ce dialogue perdure, il doit pouvoir accepter tous les défis qu'un tel dialogue posera inévitablement à son identité personnelle, à ses croyances, vertus et valeurs qu'il chérit plus que toute autre chose. C'est la possibilité même d'un ébranlement de son propre système de sens par la confrontation à un autre système de sens, c'est cette possibilité même qui, en lançant

l'expatrié dans l'in-certitude existentielle, le mettra au défi de se dépasser lui-même en s'ouvrant à l'altérité radicale.

L'autre est un moi qui n'est pas moi. Ce constat est particulièrement important dans les négociations interculturelles ou dans le processus de résolution de conflit qui est adopté dans l'une ou l'autre culture sociétale. Nous ne devons pas exiger des autres qu'ils négocient à notre manière ou qu'ils ressentent les mêmes émotions que nous, dans une situation donnée (Gulbro et Herbig, 1995). Nous ne devons pas exiger des autres qu'ils tentent de résoudre un conflit en empruntant la même approche que nous. Dans certaines cultures asiatiques, l'enjeu de sauver la face est tout aussi fondamental que la nécessité d'éviter les conflits et de parvenir à un compromis. Cette approche de non-confrontation est typique des pays bouddhistes. L'enjeu de sauver la face s'applique autant au niveau interpersonnel (l'individu face aux autres) qu'au plan collectif (la face de la Nation elle-même, son image sur la scène internationale). L'enjeu de sauver la face peut n'avoir qu'une importance mineure dans nombre de pays occidentaux, en comparaison avec le respect de la règle de droit (Yuan, 2010). Ce n'est pas là une raison pour que l'expatrié en sous-estime l'importance dans les pays où c'est un enjeu crucial pour les relations à long terme. La durée et l'intensité des conflits rencontrés peuvent également jouer sur la manière dont les expatriés et les nationaux réagiront face aux conflits qui les opposent (Ayoko, 2007). Il faut également considérer la nature du conflit lui-même. S'il s'agit du mensonge, le devoir de dire la vérité (affirmer ce que je sais ou ce que je crois être vrai) est peut-être universel ; mais même dans ce cas, le devoir lui-même n'a pas les mêmes fondements, ni les mêmes limites d'application. Le respect des promesses est peut-être une hyper-norme, mais son fondement et ses limites d'application peuvent varier de culture en culture et d'un système légal à un autre (Hisrich, Bucar et Oztark, 2003).

L'équipe multiculturelle localisée dans une culture individualiste risque d'adopter des modes de résolution de conflit / dilemme éthique qui sont forts différents de ceux qui sont adoptés dans une culture collectiviste. Selon Geert Hofstede (1984, p. 148-175), les pays diffèrent dans la relation qu'ils développent entre les individus et la collectivité. Les pays ayant un bas résultat quant à la norme « individualisme » démontrent les caractéristiques suivantes : (1) les gens sont nés dans des familles ou des clans qui les protègent quant aux échanges basés sur la loyauté (le devoir de prendre soin de soi et de sa famille immédiate est alors moins important) ; (2) la conscience du nous remplace la conscience du Je, propre aux cultures individualistes ; (3) si la conscience du nous prévaut, c'est donc que la culture est fondamentalement orientée vers la collectivité (et non vers le soi) ; (4) une orientation vers la collectivité a pour effet de mettre l'accent sur le système

social (et non sur l'individu) ; (5) la dépendance émotionnelle de l'individu envers les organisations et les institutions sociales ; (6) l'emphase est portée sur l'appartenance à l'organisation, et l'idéalisation de cette appartenance (et non pas sur l'initiative individuelle et les réalisations de tout un chacun, ou l'idéalisation du leadership). L'appartenance à l'organisation (à une forme du nous) est alors considérée comme la contribution spécifique (socialement attendue et renforcée) de l'individu non seulement à l'organisation, mais également à la Nation tout entière ; (7) la vie privée est envahie par les organisations et les clans auxquels les gens appartiennent ; les opinions sont prédéterminées (dans une société individualiste, « tout le monde a droit à sa vie privée et à ses opinions »). L'appartenance au nous détermine le champ des interprétations possibles tout autant que les manières d'exister ici et maintenant ; (8) l'expertise, l'ordre, les devoirs, la sécurité sont apportés par l'organisation ou le clan (l'accent n'est donc pas porté sur l'autonomie, le plaisir, ou la sécurité financière des personnes) ; (9) l'amitié est prédéterminée par des relations sociales stables, ce qui suscite le besoin de prestige retiré de ces relations (on n'insiste donc pas sur le besoin de relations spécifiques). L'amitié est considérée comme un renforcement fondamental de toute appartenance au nous. Ce n'est pas alors individuellement que chacun appartient au nous, mais bien en tant qu'il est en interaction étroite et amicale avec les autres. L'amitié est garante d'une appartenance durable à un nous, quel qu'il soit ; (10) des standards de valeur différent de groupe en groupe : c'est le règne du particularisme (on ne vise pas l'établissement de standards universels). Dans les cultures collectivistes, les gens se conformeront à la norme du groupe social auquel ils appartiennent ou à ce qui est attendu d'eux au plan sociétal, alors que dans les cultures individualistes, les croyances et valeurs personnelles auront plus d'importance que les normes du groupe / collectivité (Husted et Allen, 2008).

Dans tout dialogue interculturel ou interreligieux, je dois laisser l'autre être lui-même, sans chercher à ce qu'il me ressemble ou me reconforte dans mes repères symboliques. Je dois laisser l'autre être autre que moi. Si j'exige que l'autre soit comme moi, c'est donc que je refuse qu'il soit différent de moi. Je refuse qu'il soit lui-même. Adopter une telle position en regard de l'autre, c'est nier que je suis un être qui ne peut se définir lui-même qu'en étant en-face-de-l'autre. Nous adoptons alors une attitude ethnocentrique qui réduit la valeur des autres cultures sociétales et qui finit ultimement par considérer les étrangers comme des êtres humains appartenant à des cultures « inférieures », et ainsi à les traiter comme des sous-humains. C'est non seulement déshumaniser l'autre, mais se déshumaniser soi-même, et par voie de conséquence, contribuer à déshumaniser notre monde.

L'acte communicationnel comme un échange de prétentions de vérité

Échanger avec les autres des prétentions de vérité nous place devant deux défis importants. D'une part, notre position d'être-en-face-de-l'autre nous pousse à gérer le processus par lequel nous apprenons quelque chose de nos expériences de vie. Cet apprentissage se fait ici et maintenant, dans toutes nos relations interpersonnelles. Il est particulièrement exigeant quand les autres appartiennent à une culture ou à une religion fort différente de la nôtre. D'autre part, être-en-face-de-l'autre nous amène à développer des stratégies communicationnelles autant que des attitudes et discours qui favorisent des compromis et des consensus. C'est la voie exigée par tout dialogue authentique, qui exclut la domination de l'autre par l'instauration d'une pensée unique.

La gestion de l'apprentissage

Principe de base : Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois pouvoir apprendre quelque chose de l'autre culture et vérifier la compréhension que j'ai des messages envoyés par l'autre. Pour apprendre quelque chose de l'autre culture, nous devons minimalement maîtriser les mots utilisés par l'autre ainsi que la signification qu'ils prennent à ses yeux (et non pas seulement la manière dont ils sont utilisés par des entités plus globales comme les médias d'information et les appareils étatiques). Le vouloir-dire succède ainsi à l'apprentissage des mots et à leur utilisation dans des phrases (Wittgenstein, 2014, p. 161). Pour Ludwig Wittgenstein, nous devons apprendre la signification des mots afin de pouvoir les utiliser dans des propositions. Lorsque ces propositions sont énoncées, alors « nous nous entendons mutuellement » (Wittgenstein, 2012, p. 53). Comme disait Wittgenstein (2014, p. 250) : « Nous prenons une phrase et nous expliquons à quelqu'un la signification de chacun des mots. C'est ainsi qu'il apprend à appliquer ces mots, et du même coup la phrase. Si, au lieu de cette phrase, nous avons choisi une suite de mots dénuée de sens, il n'apprendrait pas à les appliquer. Et si on lui explique que le mot "est" a le sens d'un signe d'identité, il n'apprendra pas à appliquer la phrase "La rose est rouge" ».

Selon Haslberger (2005), l'adaptation culturelle suppose qu'une personne est capable de fonctionner efficacement dans une culture autre que sa culture sociétale d'origine. Afin de réduire le temps nécessaire d'adaptation à la culture hôte, certains auteurs suggèrent que les entreprises mettent de l'avant des sessions de formation interculturelle (et parfois interreligieuse) destinées autant aux dirigeants qu'aux employés qui seront expatriés pour une plus ou

moins longue période de temps. Ces sessions de formation interculturelle viseront à augmenter la sensibilité interculturelle ainsi qu'à faire intégrer par les expatriés des états d'esprit qui leur permettront de s'adapter dans la culture hôte sans être trop longtemps affectés par le choc culturel (Bunchapattanasakda et Wong, 2010 ; El Mansour et Wood, 2010 ; Fisher et Härtel, 2003). La sensibilité interculturelle n'implique pas nécessairement la sensibilité interreligieuse. C'est une chose d'être sensible aux différences culturelles et de pouvoir surmonter, dans un délai donné, un choc culturel. C'en est une autre d'être sensible aux différences religieuses / spirituelles et de pouvoir surmonter, dans une période de temps équivalente, un choc religieux / spirituel. La différence entre les deux processus peut tenir à divers facteurs contextuels. Mais il ne faudrait pas négliger l'étendue conceptuelle et l'intensité attitudinelle liées au système de sens proposé par une religion / spiritualité. C'est tout le sens de la vie / mort, de la maladie, de la faute et de la culpabilité, du bonheur / malheur qui se voit déterminé par le système de sens d'origine religieuse / spirituelle. Les systèmes de sens n'ont pas tous pour origine une religion / spiritualité. Mais à cause de leur incapacité substantielle à répondre aux grands questionnements existentiels de l'humanité – ce auquel s'attaquent directement les religions et spiritualités du monde –, les concepts auxquels réfèrent ces systèmes de sens sont moins englobants, et leur influence sur les attitudes et conduites de tous les jours est moins déterminante à long terme et dans toutes les sphères d'activités humaines.

Pour Xiaohua (2004), le plus haut niveau d'ajustement culturel provient de la capacité d'apprendre quelque chose sur la culture sociétale de l'autre. La première étape est de comprendre les composantes de la culture hôte, telles qu'elles nous sont expliquées par les citoyens du pays en question. La seconde étape consiste à s'y ajuster. La troisième et ultime étape est d'apprendre quelque chose sur cette culture qui nous est étrangère. L'apprentissage peut concerner les différentes communautés ethniques, langues et/ou dialectes, les structures sociétales et les influences religieuses / spirituelles (Bhasin, 2007). L'apprentissage de la langue de la culture hôte par les expatriés peut être très utile pour l'ajustement culturel. Elle peut contribuer à éviter des faux pas et démontrera l'intérêt que les expatriés portent à la culture hôte (Swift, 2002). La connaissance d'une langue parlée dans la culture hôte permettra d'accroître le potentiel de partage des connaissances et la performance au travail (Lauring et Selmer, 2011). Mais tout cela est insuffisant si nous délaissions le facteur religieux / spirituel. Comment pourrions-nous nous adapter à la Chine si nous ne tentons pas de comprendre l'influence du taoïsme, du confucianisme et du bouddhisme dans ce pays ? Il serait, pour le moins, irréaliste de vouloir comprendre la Chine sans lire et

saisir la substance des *Entretiens* de Confucius, du *Tao Te King* (Lao Tseu) et du *Dhammapada* de Bouddha (Liu et Mackinnon, 2002). Même si l'influence taoïste, confucianiste et bouddhiste sur le milieu des affaires chinois peut apparaître ténue aux expatriés, ceux-ci doivent considérer que les trois spiritualités sans dieu ont marqué l'histoire de la Chine et qu'il serait ainsi étonnant que cela ne colore pas, d'une manière ou d'une autre, les relations d'affaires dans le monde d'aujourd'hui (Lee et Trim, 2008). Il ne s'agit pas de conclure hâtivement que les valeurs confucéennes déterminent la manière de faire des affaires en Chine, ni même que les partenaires d'affaires chinois connaîtront dans le détail les principaux textes des grands philosophes confucéens (au minimum, Confucius, Mencius et Hsün Tzu). Mais l'héritage confucéen a fondamentalement modelé le paysage social, économique et politique de la Chine. L'influence taoïste et bouddhiste est beaucoup moins déterminante au plan des institutions sociales chinoises. Elle se fait davantage sentir dans des pratiques spirituelles se rapportant à la vie privée.

Cependant, il ne faudrait pas non plus surestimer l'importance du facteur religieux / spirituel. Dans certaines cultures sociétales (par exemple, dans certains pays musulmans) la religion exerce une influence décisive sur le comportement éthique des citoyens. Dans d'autres cultures sociétales où une spiritualité sans dieu est tout de même majoritaire, l'influence peut être plus ou moins décisive sur le comportement éthique des citoyens. Le comportement moral ne peut être expliqué que par le facteur religieux / spirituel, même si celui-ci a parfois une influence très importante. Il faut aussi percevoir l'importance des pressions des pairs et les composantes de la culture nationale qui parfois même manifestent une distanciation significative par rapport aux principes et valeurs de la religion / spiritualité majoritaire (Beekun et Westerman, 2012 ; Cornwell *et al.*, 2005). Les pressions exercées par les supérieurs ne sont pas négligeables non plus, surtout dans les cultures sociétales fondées sur le respect de la hiérarchie et l'importance cruciale accordée aux relations interpersonnelles (Braithwaite, Westbrook et Mallock, 2007). Dans des cultures individualistes, c'est plutôt l'inverse : ce sont les pressions exercées par les subordonnés sur leurs supérieurs hiérarchiques qui devront être considérées (Braithwaite, Westbrook et Mallock, 2008). Lorsque les pressions vont dans le sens d'un comportement non éthique à adopter (par exemple, octroyer des pots-de-vin pour obtenir un contrat), la situation est tout autre. La conduite attendue de l'individu dans son organisation ne sera pas la même, selon qu'elle est socialement perçue comme étant éthique, non éthique, ou éthiquement neutre. Dans le cas d'un comportement non éthique, le niveau d'engagement organisationnel de ceux et celles qui subissent les pressions de leurs pairs ou de leurs supérieurs

risque de diminuer considérablement (Peterson, 2003). Lorsque nos supérieurs et/ou nos pairs nous poussent à adopter un comportement non éthique, nous risquons fort de développer une image négative de notre organisation, particulièrement de ses dirigeants, peu importe si ceux-ci sont conscients ou non de ces pressions exercées sur les employés. Évidemment, ce genre de réactions n'est probable que lorsque la moralité personnelle de l'individu est en porte-à-faux par rapport aux demandes ou attentes de son supérieur (et/ou de la direction de son organisation). Lorsque ce gouffre moral se répand dans toute l'organisation, c'est une crise de l'éthique et de la culture organisationnelles qui est en train de se préparer. Dans certains cas, les nationaux peuvent avoir tendance à utiliser la culture sociétale comme une justification du comportement non éthique (par exemple, « chez nous, les pots-de-vin font partie de notre culture »). Dans les religions monothéistes à tout le moins, ils feront rarement intervenir quelque précepte religieux / spirituel qui pourrait justifier la tolérance de telles pratiques si cela a pour effet de démontrer l'injustice de leur dieu. Lorsqu'il est question de comportements moralement douteux, la culture sociétale n'est pas toujours bonne conseillère. Cela ne veut pas dire non plus que la religion / spiritualité est plus fiable dans ses diktats. Sur certains problèmes d'éthique, la religion / spiritualité sera meilleure conseillère que la culture sociétale (par exemple, en ce qui concerne la manière de juger moralement les pratiques de corruption).

L'influence de la culture nationale peut se manifester à travers les coutumes et pratiques communément reconnues, les traditions, rituels et cérémonies, les récits et légendes, les mythes et symboles qui moulent la manière dont les citoyens perçoivent et interprètent les paroles / silences, les attitudes / gestes autant que les conduites et les événements dans les rapports interpersonnels, familiaux et sociaux. Parfois, l'influence de la religion / spiritualité majoritaire dans le pays en question n'est pas éloignée de certains éléments de la culture nationale. Dans d'autres cas, ce sont deux types d'influences qui opèrent en parallèle. Dans le milieu des affaires, les deux facteurs d'influence doivent être pris en considération, même si des facteurs sociaux, économiques et politiques ont également leur importance. Nous ne pourrions comprendre comment la gestion des ressources humaines se réalise dans un pays donné sans référer non seulement à la culture nationale et aux pratiques et croyances religieuses / spirituelles, mais également à l'évolution sociale, économique et politique du pays lui-même (Satow et Wang, 1994). Les politiques d'embauche et de promotion tout autant que les systèmes de rémunération peuvent varier en fonction du contexte social, économique, politique, culturel, et même religieux / spirituel. C'est pourquoi le transfert de pratiques de gestion de ressources humains d'un pays à un autre apparaît problématique, en tant qu'il suppose que son enracinement

historique dans un pays donné n'a pas véritablement d'importance. À cause de son caractère problématique, ledit transfert ne deviendra pas nécessairement une priorité pour les multinationales (Rose et Kumar, 2007). Il faut également constater que même avec la meilleure intention, le transfert de pratiques d'une culture sociétale à une autre n'est pas toujours réalisable. Lorsque ces pratiques sont intrinsèquement liées à des éléments contextuels qui ne se retrouvent que dans la culture hôte, elles ne parviendront pas à s'implanter ailleurs de manière durable. C'est le cas d'un processus de prise de décision apparemment consensuel, mais fondé sur un respect absolu de l'autorité (comme au Japon). Une société occidentale qui ne serait pas caractérisée par un respect absolu de l'autorité dans toutes ses institutions sociales serait incapable de transférer un processus de prise de décision consensuel qui impose, d'abord et avant tout, un tel respect.

Pour l'expatrié, comprendre les différences culturelles qui lui créent un choc culturel est une chose. Mais considérez qu'il travaille dans une équipe multiculturelle localisée à Kuala Lumpur ou à Bali, et le défi grandissant vient le secouer à chaque jour passé dans la culture hôte. C'est pourquoi l'expatrié doit aussi saisir les avantages (autant que les inconvénients et donc les défis à relever) qui découlent de la participation à une équipe multiculturelle (Higgs, 1996). Surtout s'il est responsable de l'équipe multiculturelle. Selon Ascalon, Schleicher et Born (2008), la notion d'intelligence sociale typiquement interculturelle suppose, entre autres, de reconnaître les signes verbaux et non verbaux des autres, tout en comprenant la culture sociétale dans laquelle ces signes sont enracinés. Le langage non verbal issu d'une culture sociétale donnée suppose un ensemble de signes qui sont appris de longue date et souvent utilisés inconsciemment par les nationaux. D'où la difficulté pour l'expatrié d'identifier ces signes et le sens qu'il faut leur attribuer. Le langage non verbal peut donner lieu à tellement de mécompréhensions de la part de l'expatrié que celui-ci devrait être très prudent avant de conclure quoi que ce soit à cet égard. Son manque de connaissance du langage non verbal pourrait lui faire entreprendre des actions qui seraient mal interprétées par les nationaux. D'où l'importance, pour l'expatrié, de développer et d'utiliser un réseau de contacts locaux (dans la culture hôte), constitué de nationaux qui pourront lui expliquer les tenants et aboutissants du langage non verbal dans leur pays. L'intelligence sociale interculturelle suggère aussi que lorsque nous sommes impliqués dans des relations interculturelles (par exemple, dans une équipe multiculturelle localisée dans une culture sociétale différente du pays où se trouve le siège social de l'entreprise), nous devons être animés de la volonté d'accepter et de comprendre la culture hôte telle qu'elle est, ou la religion / spiritualité majoritaire au pays (ou même la religion / spiritualité minoritaire

à laquelle appartiennent les membres de l'équipe interculturelle). Cette volonté n'existe que si l'expatrié est capable de suspendre son jugement, le temps de mieux connaître et comprendre la culture et la religion / spiritualité du pays où il se trouve. Une telle suspension de jugement n'équivaut pas à abandonner sa liberté de critiquer le réel. Il s'agit plutôt d'une volonté de comprendre l'autre dans sa réalité globale et de remettre notre jugement à plus tard. La suspension du jugement aura pour effet de faciliter les relations avec les nationaux, en empêchant de faire naître et croître les préjugés de part et d'autre. En tant que responsable d'une équipe multiculturelle localisée à l'étranger, l'expatrié doit faire de la diversité culturelle et religieuse / spirituelle propre à cette équipe une richesse autant pour les relations interpersonnelles que pour l'accomplissement des tâches, sans accentuer les relations au détriment des tâches, ni les tâches au détriment des relations. L'insistance sur l'accomplissement des tâches est particulièrement à l'honneur dans les sociétés individualistes, tandis que l'accentuation des relations interpersonnelles est cruciale dans les sociétés collectivistes. Connaissant cette dualité, l'expatrié sera à même de répondre à différentes modulations de l'accomplissement des tâches et de l'approfondissement des relations interpersonnelles.

Le gestionnaire ouvert au dialogue interculturel et interreligieux pourrait être qualifié de « leader de la diversité » (Ayoko et Härtel, 2006), ce qui suppose des compétences pour les relations interpersonnelles et sociales dans une culture étrangère à la sienne (Deng et Gibson, 2009). Les différences culturelles quant au système d'éducation et aux pratiques de formation en entreprise, voire aux normes liées à l'embauche, peuvent être si grandes qu'elles peuvent créer des tensions et des mécompréhensions à l'intérieur même de l'équipe interculturelle (Evans, 2006). Les tensions risquent d'être à leur niveau maximal lorsqu'il sera question du comportement éthique dans la vie organisationnelle, et plus spécifiquement du respect de la diversité. Comprendre les valeurs culturelles de l'autre facilitera les rapports interpersonnels, surtout dans les équipes de travail multiculturelles. Mais cette compréhension ne peut survenir qu'à deux conditions : d'une part, je suis capable d'identifier, entre moi et l'autre, nombre de différences au plan des idées, des émotions et des sentiments, des attitudes et des conduites ; d'autre part, je demeure ouvert à comprendre le sens de chacun de ces éléments de l'identité personnelle, ouvert à saisir la culture hôte et sa religion / spiritualité majoritaire, telles qu'elles sont, sans m'attacher aux préjugés qui, inévitablement, surgissent dans ma conscience (Dong et Liu, 2010).

La gestion des compromis et des consensus

Principe de base : Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois avoir pour objectif d'atteindre un certain consensus à travers le bilan des points communs et des différences avec mes interlocuteurs. Selon Jürgen Habermas, la discussion qui donne lieu à un accord (consensus) sur les normes applicables (fondation) ou sur les actions à entreprendre (application) vient à garantir que les jugements moraux sont corrects et justes, dans les circonstances. Habermas admettait cependant que l'erreur est possible autant du côté de la fondation (les présupposés « oubliés » de l'argumentation : la validité de commandements moraux sujets à universalisation) que du point de vue de l'application (les conséquences « imprévues » d'une action donnée). Habermas soulignait que le consensus obtenu n'est valide que s'il est inclusif : « [...] ne sont valides que les jugements et les normes que chaque personne concernée pourrait accepter pour de bonnes raisons, en adoptant un point de vue inclusif de considération égale des revendications légitimes, susceptibles d'être exprimées par toutes les personnes dans le domaine ». Pour être acceptable dans le cadre d'une délibération morale ayant débouché sur un consensus, une norme doit être dans l'intérêt égal de tous les participants au débat (Habermas, 2005, p. 318 ; 2001, p. 224-235 ; 1992, p. 126). Par contre, un consensus pourrait être inacceptable, soit parce que la norme de comportement à laquelle la majorité (ou la totalité) des participants adhèrent est, pour des motifs qui favorisent non pas une conception universaliste du bien et du mal (ce à quoi Habermas ne pourrait consentir), mais bien plutôt un arrimage conceptuel avec l'*ethos* collectif de la société dans laquelle évoluent les participants, si tant est que ceux-ci sont citoyens de la même société. Un consensus ne pourrait pas non plus être acceptable s'il est arraché par le biais d'abus de pouvoir, de pressions psychologiques et/ou de menaces physiques. Tout consensus obtenu de force n'est plus un consensus, compte tenu que l'obtention des compromis nécessaire à l'atteinte d'un consensus a été rendue possible par l'imposition d'une pensée unique, et par conséquent, par la restriction injustifiée de la liberté de penser chez les autres interlocuteurs. De plus, un consensus serait dépourvu de sens s'il concernait des éléments non substantiels (superficiels). Ce qui est présupposé dans la recherche d'un consensus, c'est que l'on vise à s'entendre sur un objet complexe au sujet duquel il n'est pas évident de se prononcer, d'un point de vue moral. Le dialogue interculturel ou interreligieux peut donner lieu à des conflits ou à des dilemmes éthiques, qui doivent être surmontés par une équipe multiculturelle parfois gérée par un expatrié. Que des équipes multiculturelles vivent des conflits ou des dilemmes éthiques, l'expatrié fait partie

d'une de ces équipes ou qui la dirige fera inévitablement face aux différences culturelles et religieuses / spirituelles quant à la moralité de certaines alternatives d'action, ou quant au poids réservé à certaines valeurs par rapport à d'autres.

Conclusion

La réussite d'un dialogue interreligieux en entreprise suppose, pour les expatriés, d'adopter deux perspectives fondamentales. D'une part, l'ouverture d'esprit comme attitude de gestion de son identité personnelle (le moi qui se construit), de ses perceptions et ses préjugés, de ses relations interpersonnelles et sociales (le moi qui se construit en-face-de-l'autre et dans un monde). D'autre part, l'acte communicationnel comme échange de prétentions de vérité : gérer son processus d'apprentissage, ainsi que les compromis et les consensus à atteindre. La combinaison de ces deux perspectives nous renvoie inmanquablement au dépassement de soi. L'expatrié qui s'engage dans un dialogue interculturel ou interreligieux doit accepter que l'altérité radicale devienne, pour lui, un appel constant au dépassement de lui-même. Mais n'est-ce pas là ce que c'est que d'être un moi ? Un moi est le projet d'être lui-même, un projet qui n'a pas de fin, puisque tant qu'il a un souffle de vie, l'être humain peut encore dépasser les limites qu'il s'était imposé, ou que d'autres lui ont imposées. Pour initier et/ou participer à un dialogue interreligieux, je dois œuvrer pour la liberté des autres et créer, par mes actions, le monde dont je rêve. D'après Jean-Paul Sartre, chaque personne est responsable de tous les êtres humains et ainsi du monde tel qu'il devient, puisque ce devenir du monde est, en partie, attribuable aux actions (et inactions), aux paroles et aux silences de tout un chacun : « En effet, il n'est pas un de nos actes qui, en créant l'homme que nous voulons être, ne crée en même temps une image de l'homme tel que nous estimons qu'il doit être », disait Sartre. C'est pourquoi ma responsabilité engage toute l'humanité. Ma liberté et celle des autres sont interdépendantes : en me voulant libre, je dois vouloir que les autres soient aussi libres que moi (Sartre, 1970, p. 24-26, 83-84). Seules mes actions décident du monde que je veux créer et dont je rêve. Le dialogue interreligieux en entreprise ne peut faire l'économie d'un tel défi. Car c'est au prix d'une telle responsabilité pour autrui que le monde s'humanisera davantage, et ce faisant, que chaque personne pourra librement se créer elle-même. Plus les entreprises assumeront le défi du dialogue interreligieux par le biais de leurs expatriés, souvent responsables, à l'étranger, d'équipes multiculturelles, plus elles montreront qu'elles ont à cœur d'approfondir les rapports interpersonnels et sociaux, et de renforcer ainsi le « vivre-ensemble-dans-l'organisation ».

Force est de constater que les pratiques de management interculturel ne tombent, la plupart du temps, que dans le champ de la prise de conscience multiculturelle et que l'interculturalité demeure au mieux un idéal visé, mais probablement davantage un objectif mis entre parenthèses, compte tenu des difficultés qu'impose déjà l'intégration du multiculturalisme en milieu organisationnel. Si elles veulent que leur discours moral corporatif soit crédible, les entreprises doivent s'investir dans un dialogue véritablement interculturel et interreligieux qui, par sa structure et les finalités visées, ne pourra qu'humaniser davantage notre monde. Même à toute petite échelle.

Bibliographie

- ALI Abbas J., Ahmed A. AZIM, Krish S. KRISHNAN (1995), « Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, n° 6, p. 27-34.
- ASCALON Ma. Evelina, Dedidra J. SCHLEICHER, Marise Ph. BORN (2008), « Cross-cultural Social Intelligence. An Assessment for Employees Working in Cross-national Contexts », *Cross Cultural Management*, vol. 15, n° 2, p. 109-130.
- AYOKO Oluremi B. (2007), « Communication Openness, Conflict Events and Reactions to Conflict in Culturally Diverse Workgroups », *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 2, p. 105-124.
- AYOKO Oluremi B., Charmine E.J. HÄRTEL (2006), « Cultural Diversity and Leadership. A Conceptual Model of Leader Intervention in Conflict Events in Culturally Heterogeneous Workgroups », *Cross Cultural Management*, vol. 13, n° 4, p. 345-360.
- BEEKUN Rafik I., James W. WESTERMAN (2012), « Spirituality and National Culture as Antecedents to Ethical Decision-making: a Comparison between the United States and Norway », *Journal of Business Ethics*, vol. 110, p. 33-44.
- BHASIN Balbir B. (2007), « Succeeding in China: Cultural Adjustments for Indian Businesses », *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 1, p. 43-53.
- BIRD Allan, Mark MENDENHALL, Michael J. STEVENS, Gary ODDOU (2010), « Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n° 8, p. 810-828.
- BRAITHWAITE Jeffrey, Mary T. WESTBROOK, Nadine A. MALLOCK (2008), « How Subordinates Exert Pressure on their Managers: Anglo and Confucian-Asian Comparisons », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n° 1, p. 40-53.

- BRAITHWAITE Jeffrey, Mary T. WESTBROOK, Nadine A. MALLOCK (2007), « Pressures Exerted on Managers by their Superior and Peer Managers. Australian-Singaporean Comparisons », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n° 3, p. 227-256.
- BUNCHAPATTANASAKDA Chanchai, Pisit WONG (2010), « Management Practices of Chinese Managers in Chinese MNCs Operating in Bangkok », *Cross Cultural Management*, vol. 17, n° 3, p. 268-282.
- CHENG Patrick, Low KIM (2007), « The Cultural Value of Resilience: the Singapore Case Study », *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 2, p. 136-149.
- CORNWELL Bettina, Charles CHI CUI, Vince MITCHELL, Bodo SCHLEGELMILCH, Anis DZULKIFLEE, Joseph CHAN (2005), « A Cross-cultural Study of the Role of Religion in Consumers' Ethical Positions », *International Marketing Review*, vol. 22, n° 5, p. 531-546.
- DENG Ling et Paul GIBSON (2009), « Mapping and Modeling the Capacities that Underlie Effective Cross-cultural Leadership. An Interpretative Study with Practical Outcomes », *Cross Cultural Management*, vol. 16, n° 4, p. 347-366.
- DONG Keyong, Ying LIU (2010), « Cross-cultural Management in China », *Cross Cultural Management*, vol. 17, n° 3, p. 223-243.
- EL MANSOUR Bassou et Evan WOOD (2010), « Cross-cultural Training of European and American Managers in Morocco », *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, n° 4, p. 381-392.
- EVANS David (2006), « Creating Value from Cross-cultural Teams. An Example of Franco-British Collaborative Ventures », *Cross Cultural Management*, vol. 13, n° 4, p. 316-329.
- FISHER Gregory B. et Charmine E.J. HÄRTEL (2003), « Cross-Cultural Effectiveness of Western Expatriate-Thai Client Interactions: Lessons Learned for IHRM Research and Theory », *Cross Cultural Management*, vol. 10, n° 4, p. 4-28.
- GABEL Racheli Shmueli, Shimon L. DOLAN, Jean-Luc CERDIN (2005), « Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments », *Career Development International*, vol. 10, n° 5, p. 375-395.
- GADAMER Hans-Georg (2008), *La philosophie herméneutique*, Paris, PUF.
- GADAMER, Hans-Georg (1976), *Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*, Paris, Seuil.

- GADAMER, Hans-Georg (1971), « Rhétorique, herméneutique et critique de l'idéologie. Commentaires métacritiques de "Warheit und Methode" », *Archives de philosophie*, vol. 34, n° 2, p. 207-230.
- GULBRO Robert et Paul HERBIG (1995), « Cross-cultural Negotiation Behavioural Differences: Domestic-focused Versus Worldwide-oriented Firms », *Cross Cultural Management*, vol. 2, n° 3, p. 3-14.
- HABERMAS Jürgen (2005), *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, Quadrige/PUF, coll. « Grands textes ».
- HABERMAS Jürgen (2001), *Vérité et justification*, Paris, NRF, Gallimard, 2001.
- HABERMAS Jürgen (1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris, Cerf, coll. « Passages ».
- HARRIS Philip R., Robert T. MORAN (1991), *Managing Cultural Differences. High-Performance Strategies for a New World of Business*, Houston, Gulf Publishing Company.
- HASLBERGER Arno (2005), « Facets and Dimensions of Cross-cultural Adaptation: Refining the Tools », *Personnel Review*, vol. 34, n° 1, p. 85-109.
- HIGGS Malcolm (1996), « Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Management Teams », *Team Performance Management*, vol. 2, n° 1, p. 36-43.
- HISRICH Robert D., Branko BUCAR, Sevgi OZTARK (2003), « A Cross-Cultural Comparison of Business Ethics: Cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States », *Cross Cultural Management*, vol. 10, n° 1, p. 3-28.
- HOFSTEDE Geert (1984), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, New York, Sage Publications.
- HUSTED Bryan W., David B. ALLEN (2008), « Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics: The Impact of Expatriéalism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 293-305.
- JACOB Nina (2005), « Cross-cultural Investigations: Emerging Concepts », *Journal of Organizational Change*, vol. 18, n° 5, p. 514-528.
- JASPERS Karl (1970), *Essais philosophiques*, Paris, Petite bibliothèque Payot, n° 152.
- JASPERS Karl (1966), *Initiation à la méthode philosophique*, Paris, Petite bibliothèque Payot, n° 93.
- JASPERS Karl (1966a), *Introduction à la philosophie*, Paris, 10/18, n° 269.

- KIERKEGAARD Søren (1974), *Concluding Unscientific Postscript*, Princeton, Princeton University Press.
- KIERKEGAARD Søren (1992), *Either/Or. A Fragment of Life-View*, London, Penguin Books.
- LAURING Jakob, Jan SELMER (2011), « Multicultural Organizations: Common Language, Knowledge Sharing and Performance », *Personnel Review*, vol. 40, n° 3, p. 324-343.
- LEE Yang-Im, Peter R.J. TRIM (2008), « The Link between Cultural Value Systems and Strategic Marketing. Unlocking the Mindset of Japanese and South Korean Managers », *Cross Cultural Management*, vol. 15, n° 1, p. 62-80.
- LEVINAS Emmanuel (1968), *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, La Haye, Martinus Nijhoff.
- LIU Jonathan, Alex MACKINNON (2002), « Comparative Management Practices and Training. China and Europe », *Journal of Management Development*, vol. 21, n° 2, p. 118-132.
- LOCKE John (1985), *Deuxième traité du gouvernement civil*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques ».
- LOCKE John (1955), *A Letter Concerning Toleration*, Indianapolis, The Library of Liberal Arts, Bobbs-Merrill.
- MOON Taewon (2010), « Emotional Intelligence Correlates of the Four-factor Model of Cultural Intelligence », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n° 8, p. 876-898.
- MORIN Edgar (1973), *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Paris, Seuil.
- NIETZSCHE Friedrich (1982), *Le gai savoir*, Paris, Gallimard, coll. « Idées », n° 50.
- PETERSON Dane K. (2003), « The Relationship between Ethical Pressure, Relativistic Moral Beliefs and Organizational Commitment », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n° 6, p. 557-572.
- PIRES Guilherme, John STANTON, Shane OSTENFELD (2006), « Improving Expatriate Adjustment and Effectiveness in Ethnically Diverse Countries: Marketing Insights », *Cross Cultural Management*, vol. 13, n° 2, p. 156-170.
- ROSE Raduan Che, Naresh KUMAR (2007), « The Transfer of Japanese-style HRM to Subsidiaries Abroad », *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 3, p. 240-253.
- SARTRE Jean-Paul (1970), *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel.

- SATOW Takao et Zhong-Ming WANG (1994), « Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan. A Cross-cultural Socio-economic Perspective », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, n° 4, p. 3-11.
- SUE Derald Wing (2001), « Multidimensional Facets of Cultural Competence », *The Counseling Psychologist*, vol. 29, n° 6, p. 790-821.
- SWIFT Jonathan S. (2002), « Foreign Language Competence and Cultural Affinity: A Study of UK Executives in Foreign Markets », *Cross Cultural Management*, vol. 9, n° 2, p. 4-24.
- ULIJN Jan, Anne Françoise RUTKOWSKI, Rajesh KUMAR et Yunxia ZHU (2005), « Patterns of Feelings in Face-to-Face Negotiation: A Sino-Dutch Pilot Study », *Cross Cultural Management*, vol. 12, n° 3, p. 103-118.
- WITTGENSTEIN Ludwig (2014), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard, coll. « TEL », n° 404.
- WITTGENSTEIN Ludwig (2012), *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard, coll. « TEL », n° 311.
- XIAO Hong, David BOYD (2010), « Learning from Cross-cultural Problems in International Project: a Chinese Case », *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 17, n° 6, p. 549-562.
- XIAOHUA Lin (2004), « Determinations of Cultural Adaptation in Chinese-U.S. Joint Ventures », *Cross Cultural Management*, vol. 11, n° 1, p. 35-47.
- YUAN Wenli (2010), « Conflict Management among American and Chinese Employees in Multinational Organizations in China », *Cross Cultural Management*, vol. 17, n° 3, p. 299-311.

La spiritualité juive face aux défis de la compétitivité de l'entreprise

David MEYER

Management spirituel ou spiritualité des managers ?

La thématique de notre colloque s'attache à encren les réflexions présentes dans la perspective d'une réévaluation du rôle et de l'intérêt de l'exercice d'un management spirituel dans le cadre entrepreneurial propre au monde du travail contemporain. Il s'agit, en particulier, d'attirer notre attention sur les risques inhérents au déplacement de la spiritualité¹ en dehors de la sphère sécurisée du temps et de l'espace religieux classique².

Le risque ainsi évoqué trouve un écho particulièrement poignant dans un chapitre biblique du livre d'Ézéchiel qu'il est opportun de citer dans ce bref propos introductif. Dans le chapitre 44, Ézéchiel, le seul prêtre-prophète de

¹ La spiritualité juive est un concept particulièrement délicat à définir. Comme le fait remarquer Arthur Green, « le terme *ruhaniyyut*, n'apparaît ni dans le texte biblique ni dans les écrits rabbiniques anciens. Celui-ci est une création des traducteurs [juifs] médiévaux pour exprimer les concepts scientifiques et philosophiques d'origine hellénique puis repris par la suite par les kabbalistes et les piétistes afin de décrire un idéal religieux, amalgame des héritages spirituels d'Israël et de la Grèce ». Voir : GREEN A., « Spirituality », in A. A. COHEN, P. MENDES-FLOHR (Eds.), *Contemporary Jewish Religious Thought: Original Essays on Critical Concepts, Movements, and Beliefs*, Londres, Collier Macmillan Publishers, 1987, p. 903-904. Dans la mesure où notre propos envisagera, dans sa seconde partie, les contours possibles d'une spiritualité juive dans le cadre du monde des entreprises, en particulier au regard de la responsabilité de leurs dirigeants, nous faisons à présent le choix de nous contenter du flou de cette affirmation concernant la nature et la définition de la spiritualité juive afin de laisser l'horizon ouvert à une autre façon de penser l'expérience spirituelle de judaïsme.

² Les notions de « temps » et « d'espace » religieux sont notoirement difficiles à cerner dans la tradition juive. Si le Temple, à l'époque biblique, pouvait prétendre être le lieu de l'expérience et du vécu religieux (Voir : FELDMAN J., « Le Second Temple comme Institution économique, sociale et politique », in S. TRIGANO (Éd.), *La Société juive à travers l'Histoire*, vol. 2, Paris, Fayard, 1992, p. 155), la synagogue – malgré son importance dans la tradition rabbinique – n'a jamais joui d'un tel statut. Celle-ci n'a été et ne demeure que le lieu d'un certain vécu communautaire qui ne délimite en rien les frontières de l'expérience religieuse juive. Voir : LEVINE L. L., « The Synagogue », in A.-I. LEVINE, M. Z. BRETTLER (Eds.), *The Jewish Annotated New Testament: New Revised Standard Version*, Oxford, Oxford University Press, 2011, p. 519-521. De même, le « temps » religieux juif, bien que s'articulant autour du Shabbat et des fêtes, ne s'y restreint pas dans la mesure où la dimension de la « sanctification du temps » est centrale à la pensée biblique. Voir : HESCHEL A. J., *The Shabbat: Its Meaning for Modern Man*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 1951, p. 6-10.

la Bible³ – portant ainsi une double casquette – met en garde les *Cohanim*⁴ sur le risque de la perception d'une fonction spirituelle en dehors de l'enceinte du Temple, lieu dédié de la spiritualité juive de l'époque⁵ :

Quant aux pontifes-Lévites, descendants de Çadok, qui ont veillé à la garde de mon sanctuaire, tandis que les enfants d'Israël s'égarèrent de moi, ce sont eux qui s'approcheront de moi pour me servir [...] Lorsqu'ils franchiront les portes du parvis intérieur, ils se vêtiront d'habillements de lin ; ils ne porteront pas de laine pendant qu'ils fonctionneront aux portes du parvis intérieur et dans le temple. [...] Et quand ils passeront dans le parvis extérieur où se tient le peuple, ils ôteront les vêtements dans lesquels ils fonctionnent, les déposeront dans les salles consacrées et en mettront d'autres, pour ne pas sanctifier le peuple par leurs vêtements.⁶

Fort de sa propre expérience, Ézékiel délimite de manière stricte les frontières permises de l'exercice spirituel mené par les pontifes pour le

³ Il est habituel de mettre en évidence la séparation des pouvoirs qui façonne le cœur du récit biblique et qui distingue donc formellement le rôle du roi, de celui du prêtre et du prophète (respectivement le pouvoir politique, le pouvoir rituel et le pouvoir prophétique). Une analyse rigoureuse de l'impact du récit biblique sur la notion de la séparation des pouvoirs peut être consultée dans : SONNET J.-P., « La Bible et l'Europe : Une partie herméneutique », *Nouvelle Revue Théologique* 130, 2008, p. 177-193. Voir également : MEYER D., REMAUD M., OUBROU T., *La Vocation de la Terre Sainte : Un juif, un chrétien, un musulman s'interrogent*, Bruxelles, Lessius, 2014, p. 103-106. Ainsi, les prophètes sont donc généralement radicalement indépendants des fonctions rituelles liées au Temple et aux sacrifices. Ézékiel fait donc figure d'exception car, prêtre en exil mais également prophète, il offre un regard unique sur la réalité spirituelle du judaïsme de son temps. Pour une présentation plus précise de la perspective unique d'Ézékiel, voir : BETTS T. J., *Ezekiel the Priest: A Custodian of Tôrâ*, New York, Peter Lang Publishing, coll. « Studies in Biblical Literature, n° 74 », 2005, p. 47-50.

⁴ *Cohanim*, lignée de prêtres (descendants d'Aaron) et officiant dans le Temple.

⁵ L'importance du Temple comme lieu désigné de l'expérience spirituelle juive ne doit pas être sous-estimée, y compris pour les Pharisiens et les rabbins de l'époque de l'Antiquité. Flavius Joseph, dans un célèbre passage de ses *Antiquités Juives* paraphrasant le dernier discours de Moïse et pourtant écrit par Flavius Joseph après avoir été le témoin de la destruction du Temple avait déjà noté que Jérusalem était l'unique lieu de la célébration rituelle du judaïsme : « Et il n'y aura en nulle autre ville ni temple ni autel, parce qu'il n'y a qu'un seul Dieu et qu'une seule nation des hébreux ». Voir Flavius Joseph, *Histoire Ancienne des Juifs*, (Livre IV, chapitre VIII), trans. Arnauld d'Andilly, Paris Éditions Lidis, 1981, p. 122 : Une idée identique est également exprimée par Philon d'Alexandrie (*On Special Laws* I, 66-68), voir : YONGE C. D., trans., *The Work of Philo: Complete and unabridged new updated version*, Peabody, Ma, Hendrickson Publishers, 1993, p. 540. Les maximes des pères ne disent d'ailleurs pas autre chose lorsque au nom de Simon le juste nous apprenons que : « le monde repose sur trois piliers : sur la Torah, sur le culte [du Temple] et sur les actes de bonté » (*Pirkei Avot* I, 2). Bien que composé après la destruction du Temple, ce recueil de dictons rabbiniques anciens continue à affirmer la centralité du service divin au Temple comme pilier de l'existence juive. Pour une présentation plus complète de la centralité spirituelle du Temple, voir : FLUSSER D., *Judaism and the Second Temple Period: The Jewish Sages and their Literature*, vol. 2, trans. Azzan Yadin, Grand Rapids, Mi - Cambridge, UK, William B. Eerdmans Publishing Company, 2009, p. 20-22.

⁶ Ézékiel 44, 15-19 (Bible du Rabinat 1994).

bénéfice du peuple. Dans les parvis du Temple, lorsqu'ils officient, les *Cohanim* s'habillent en conséquence. Mais dès qu'ils changent d'espace, lorsqu'ils se retrouvent parmi le peuple et non plus au service de celui-ci dans un cadre limité et précis (celui de la religion organisée), la tentation de d'évoquer l'autorité spirituelle – par le biais des vêtements reconnaissables – fait courir le risque d'un abus de pouvoir inadmissible. Le rabbin Tzvi Yeoudah Berlin (1816-1893), commente littéralement cet interdit ajouté au récit biblique par Ézéchiél⁷, en affirmant que si les prêtres tentent d'apparaître comme saints en dehors de l'espace dédié à l'expérience spirituelle du Temple, « il ne s'agit pas de leur part de sanctification de Dieu mais d'arrogance et de prétention »⁸. Le piège d'un déplacement de la sphère spirituelle telle qu'envisagée par notre colloque est donc ici clairement ressenti comme une perversion dramatique du sacré⁹ que la tradition rabbinique ne semble prête ni à envisager ni à cautionner.

Pourtant, au-delà de ce refus apparemment tranché de toute guidance spirituelle qui s'affranchirait des frontières de l'espace organisé de la religion, une réflexion plus tardive de la pensée rabbinique, issue de l'école du *Mussar*¹⁰, retient notre attention. Le rabbi Israël Salater (1810-1883), réel

⁷ Car le texte de la Torah, dans Exode 27, 20 – 30, 10 (section *Tetsavé* des lectures hebdomadaires) qui détaille les vêtements des prêtres et leurs obligations ne fait aucunement mention de cet interdit lié à l'espace des parvis intérieurs du Temple.

⁸ Nous suivons ici la paraphrase des propos de Tzvi Yehudah Berlin (Netziv) formulée par Yes-hayahou Leibowitz. Voir : LEIBOWITZ Y., trans. Gérard Haddad, *Brèves Leçons bibliques*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, p. 168. La traduction complète du commentaire du Netziv est la suivante : « Et voici la signification de ce verset : “Ils mettront d'autres vêtements” afin de ne pas porter des vêtements séculiers à la façon de porter les vêtements sanctifiés [afin de faire croire qu'ils sont sanctifiés]. Mais ils devront plutôt porter des vêtements comme le peuple a l'habitude de les porter lui-même. Et nous comprenons alors la signification du verset “pour ne pas sanctifier le peuple par leurs vêtements”, car si ils utilisent les vêtements consacrés ils entraînent le peuple à se séparer d'eux car [les gens du peuple] verraient alors les prêtres porter les vêtements consacrés comme à l'occasion du service divin, or leurs sanctifications [séparations] ne doit être qu'envers leur Dieu, pour le respect et l'honneur des Cieux, et non pas pour leur propre arrogance. » Voir : Tzvi Yehudah Berlin, *Sefer Devar Emek*, Ez. 44, 19.

⁹ La notion d'une perversion du sacré trouve un écho puissant dans l'épisode biblique de Korah (Nombres 16, 1-35). Korah en appel à la sainteté supposée et intrinsèque du peuple pour mener une révolte politique contre Moïse. L'utilisation du sacré à des fins politiques (démagogie religieuse) – donc dans une certaine mesure en dehors des frontières classiques de l'expression publique du sacré et du saint dans la pensée religieuse – est donc très fermement condamnée par le texte de la Torah. Pour une analyse plus détaillée de la signification de l'épisode de la révolte de Korah, voir : MEYER D., REMAUD M., OUBROU T., *op. cit.*, p. 122-127.

¹⁰ Datant du XIX^e siècle, le mouvement du *Mussar* est une idéologie qui, puisant ses sources dans le sens plein de la Torah et de la Halakhah, s'attache à enseigner une rectitude éthique exemplaire. À l'instar de l'érudition talmudique mise en exergue par la tradition des *Mitnagdim*, ce mouvement tend à rééquilibrer la balance du vécu juif en faisant valoir la nature éthique des enseignements

fondateur du mouvement, aurait ainsi affirmé « qu'une personne se doit d'être plus préoccupée par les questions spirituelles que par ses propres besoins matériels. Cependant, ajoute-t-il, les besoins matériels de notre prochain doivent constituer le cœur de nos préoccupations spirituelles »¹¹. Cette perception d'une responsabilité spirituelle envers le bien-être de notre prochain prend une dimension particulièrement intéressante pour notre propos lorsque replacée dans le contexte du monde des entreprises. Le dirigeant, responsable du succès mais surtout de la survie économique de son entreprise dans un monde compétitif et souvent sans scrupules, se voit donc investi d'une responsabilité éthique particulière. C'est à lui, et à lui seul, qu'incombe l'obligation de maintenir l'emploi et donc le salaire de ses employés. Dans les termes de Salanter, nous dirons alors que les « besoins matériels » des employés, à savoir la garantie de leurs emplois, sont au cœur non seulement de sa responsabilité éthique mais plus curieusement de sa propre expérience spirituelle.

Une telle lecture des propos de Salanter replace la problématique du management spirituel dans une perspective différente de celle envisagée par l'argument de notre colloque. Il ne s'agirait plus d'évaluer la pertinence d'une responsabilité managériale donnant voix à la spiritualité des employés (soulevant le risque déjà évoqué d'un déplacement de la zone d'influence du leadership spirituel hors des frontières reconnues de l'espace religieux) mais plutôt de se demander en quoi, l'exercice de fonctions dirigeantes dans l'entreprise, guidé par le souci de la compétitivité et de l'emploi, constituent bien le cœur d'une expérience spirituelle unique et à nulle autre pareille¹².

Regards talmudiques sur la compétitivité économique et le sens de l'éthique

La problématique ainsi posée nous amène à nous interroger sur la manière dont la tradition rabbinique, et donc en tout premier lieu la tradition

bibliques et rabbiniques. Pour une présentation complète de la signification de ce mouvement, de ses enseignements et de son impact sur la pensée juive, voir : KATZ D., *The Musar Movement: Its History, Leading Personalities and Doctrines*, 2 vol., trans. Leonard Oschry, Tel Aviv, Orly Press, 1977).

¹¹ *Shaarei Tzion* (Jerusalem, Dec 1932 – Feb 1933), p. 53. Sous des formes diverses cette citation attribuée par le mouvement *Mussar* à Israël Salanter est également citée dans KATZ D., *op. cit.*, vol. 2, p. 108. Également dans TELUSHKIN J., *A Code of Jewish Ethics: Love your Neighbour as Yourself*, vol. 2, New York, Bell Tower, 2009, p. 169.

¹² Nous excluons donc du propos de cet article, sans doute avec une grande naïveté, les motivations purement financières qui, dans le seul but de l'accumulation sans fin de richesses, peuvent également être le moteur dictant le comportement et les actions de certains dirigeants.

talmudique¹³, envisage la réalité compétitive de monde économique. Alors seulement, il nous sera possible d'interroger le sens d'une spiritualité managériale liée à l'exercice de la responsabilité éthique de l'employeur auprès de ses employés.

Le monde économique d'aujourd'hui, dans sa complexité et sa globalité, ne s'apparente que de loin à la réalité des marchés que les sages de l'époque du Talmud connaissaient. Ainsi, toute tentative de comparaison doit être menée avec la plus grande prudence. Cependant, certaines réalités économiques de base, telles que celle du principe de compétitivité, n'ont guère évolué. C'est à ce titre qu'il est intéressant de se tourner vers un enseignement du Talmud spécifiant les obligations et les responsabilités d'un employeur vis-à-vis de ses employés. Ouvrant le chapitre sept du traité *Baba Metzia*¹⁴, la *Mishnah* énonce :

Si un employeur embauche des travailleurs et leur demande de débiter tôt le matin ou tard le soir, alors même que la coutume locale n'est pas de débiter le travail tôt le matin ou tard le soir, il ne peut pas les obliger à le faire. Par contre, si la coutume est de pourvoir de la nourriture à ses employés alors il doit le faire également. Si la coutume est de leur offrir également un dessert [après le repas], il doit aussi le faire. Tout [se décide] selon la coutume du lieu.¹⁵

Ce passage mishnaïque, s'il apparaît de premier abord comme établissant les bases d'une relation respectueuse de l'employeur vis-à-vis de ses

¹³ Le Talmud est l'ouvrage de référence de la pensée rabbinique. Le texte talmudique a été composé entre le second et le septième siècle. Il se compose de la *Mishnah* (premier code des lois juives composé par Yehudah Ha-Nassi) et de la *Gemara* (commentaire de la *Mishnah*). Deux versions du Talmud existent : celle de Babylone et celle de Jérusalem. Loin d'être un recueil d'enseignements rabbiniques, le Talmud est avant tout le lieu d'échanges d'opinions et de débats entre les sages. Ces échanges, favorisant les confrontations d'idées, permettent alors de faire émerger les significations profondes cachées dans l'énoncé souvent minimaliste des lois de la *Mishnah*. En ce sens, le Talmud est également une œuvre philosophique majeure. (Voir : KRAEMER D., *The Mind of the Talmud: An Intellectual History of the Bavli*, New York-Oxford, Oxford University Press, 1990, p. 6). Pour prendre la mesure de l'importance du Talmud dans la formation de l'identité juive, se rapporter à : BOYARIN D., *A Traveling Homeland: The Babylonian Talmud as Diaspora*, Philadelphie, University of Pennsylvania Press, 2015.

¹⁴ Second des trois traités composant l'ordre *Nezikin* (Dommages) de la *Mishnah* et traitant de questions relatives au droit civil.

¹⁵ *Bavli, Baba Metzia*, 83a. La suite de la *Mishnah* illustre la teneur du propos par un exemple concret impliquant rabbi Yohanan : « Il arriva une fois que rabbi Yohanan ben Matia dit à son fils d'aller embaucher des travailleurs. Il alla donc embaucher des travailleurs et leur donna à manger. Lorsqu'il retourna auprès de son père, ce dernier lui dit : "mon fils, même si tu avais offert aux travailleurs du repas digne de Salomon en son temps, tu n'aurais même pas encore rempli tes obligations vis-à-vis d'eux car ils sont fils d'Abraham, Isaac et Jacob. Avant qu'ils ne débutent le travail va donc leur dire que je ne les engage que s'ils renoncent à toute action contre moi car je n'ai que du pain et des graines à leur offrir". Rabbi Shimon ben Gamaliel a dit : Il n'était pas nécessaire de dire cela car "tout se décide selon la coutume" ».

employés – respect absolu d’une journée brève et conditions choyées pour les pauses-déjeuners – fixe pourtant, en y prêtant une attention plus appuyée, les jalons d’une réflexion importante et quelque peu problématique sur la possibilité même d’une éthique dans le monde du travail. En effet, bien que présentée ici sous sa forme la plus positive, rien ne permet d’affirmer que la « coutume locale » ne puisse pas être envisagée comme fondamentalement adverse aux droits et bien-être des employés ! Le *tout* de « tout dépend de la coutume locale » n’est-il pas déjà, par l’indifférenciation radicale qu’il traduit, l’expression d’une pensée totalisante, sans limites et sans garde-fous, rendant impossible la pensée éthique ? Celle-ci ne se définit-elle pas, justement, par la capacité de l’individu à différencier les situations qui font soudainement irruption devant lui¹⁶ ?

Imaginer que la tradition talmudique puisse abdiquer si facilement la capacité de l’individu à différencier les situations qui se présentent à lui, ne semble pas conforme à l’esprit d’une tradition millénaire¹⁷ dont les enseignements éthiques ne sont plus à démontrer. Il convient donc de pousser plus avant notre exploration afin de découvrir le ressort réel qui sous-tend le propos de la *Mishnah*. Pour ce faire, deux autres enseignements rabbiniques doivent être mentionnés. Le premier transmis dans la tradition de la *Tossefta*¹⁸ et le second dans le code des lois de Maïmonide¹⁹.

¹⁶ Bien que les définitions de l’éthique sont indiscutablement variées et complexes (voir en particulier : RICŒUR P., « Éthique : De la morale à l’éthique et aux éthiques », *Dictionnaire d’Éthique et de Philosophie Morale*, ed. Monique Canto-Sperber, 3^e éd., Paris, Presses universitaires de France, 2001, p. 580-581), il nous semble important de se référer ici aux propos de Jean Pasquero qui enracinent la capacité de discernement de l’individu au cœur de la pensée éthique : « L’éthique est une branche de la philosophie. Elle se préoccupe des principes propres à guider les choix humains en définissant des différences entre les bons et les mauvais comportements dans le cadre général de leur vie sociale. L’éthique des affaires est un champ disciplinaire appliqué. Elle se préoccupe des principes séparant les bons des mauvais comportements dans le cadre spécifique de la vie des organisations. [...] De l’individu, on attend qu’il possède une conscience morale suffisante, c’est-à-dire la capacité de différencier le bien et le mal dans les cas ordinaires, de sentir de l’attraction face au bien et de l’aversion face au mal » Voir : PASQUERO J., « L’Éthique des Affaires », in N. POSTEL, R. SOBEL, Fr. CHAVY (Éds), *Dictionnaire Critique de la RSE (Responsabilité Sociale de l’Entreprise)*, Villeneuve d’Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2013, p. 196-198.

¹⁷ Il est utile de rappeler ici que la première des dix-neuf bénédictions de la *Amidah* de la semaine (cœur liturgique de la prière, récité trois fois par jour) débute par ces mots : « Tu donnes à l’homme le savoir et enseigne à l’individu le discernement. Que nous vienne de Toi le savoir, le discernement et l’intelligence. Béni sois-tu, Éternel, qui dispense le savoir. » La capacité de discernement et de différenciation est donc essentielle à toute compréhension de l’essence du judaïsme.

¹⁸ La *Tossefta* est un corpus d’enseignement rabbinique qui parallèle les textes de la *Mishnah*. La *Tossefta* est généralement considérée comme légèrement postérieure à la *Mishnah*. Pour une présentation détaillée de la *Tossefta* et de la nature de sa relation avec la *Mishnah*, voir : STEMBERGER G., *Introduction to the Talmud and Midrash*, ed. and trans. Markus Bockmuehl, 2nd

La *Tossefta*, dans un passage de son propre traité *Baba Metzia*, enseigne :

Un employé ne doit pas travailler durant la nuit pour son propre compte puis se faire embaucher le lendemain matin pour travailler durant la journée ; il ne peut pas non plus faire labourer sa vache le soir et en louer les services le matin ; il ne doit pas non plus jeûner afin de laisser la nourriture à ses enfants [avant de se faire employer le lendemain] car en se faisant il vole le travail de son employeur²⁰.

La problématique évoquée par ce bref texte, mettant en scène un employé démuné, aux abois et prêt à sacrifier son propre bien-être pour celui de ses enfants, introduit une perspective nouvelle qui éclaire notre propos. En effet, ce qui semble cruel et inhumain – au-delà de la tragédie de la difficile survie de l'employé en question – n'est compréhensible qu'au regard de la perte de compétitivité engendrée par l'emploi d'un travailleur qui, par la force des choses, ne pourrait être qu'épuisé et affamé. L'expression *gazal melakhto shel baal habayit*, « il vole le travail de l'employeur », mérite toute notre attention. La *Tossefta*, en évoquant le « travail de l'employeur » récuse une dichotomie trop rapide et certainement trop simpliste entre un « travailleur » qui travaillerait et un « employeur » qui lui ne travaillerait pas ! Mais le travail de l'un n'est sans doute pas toujours comparable à celui de l'autre. Dans le contexte économique qui est le notre – et pourquoi pas également dans celui plus ancien de la rédaction de la *Tossefta*²¹ – l'employeur et l'employé n'ont souvent pas les mêmes fonctions. La hiérarchie mais surtout la répartition des responsabilités, renvoient l'employeur au travail humain, stratégique et financier supposé assurer la pérennité économique de son entreprise, alors que l'employé fournit le savoir-faire et l'assurance d'un travail fait selon les règles de l'art. Mais, en filigrane du propos de la

ed., Édimbourg, T&T Clark, 1996, p. 149-163. Voir également NEUSNER J., *The Tossefta, Translated from the Hebrew with a New Introduction*, vol. 1, Peabody, Ma, Hendrickson Publishers, 2002, p. IX-LIX.

¹⁹ *Rambam* ou Maïmonide, grand philosophe et penseur rationaliste juif, auteur du *Mishneh Torah* (code des lois juives) et du *Guide des Égarés*, médecin au XII^e siècle en Égypte (pour une présentation complète et critique de la vie de Maïmonide, voir : HALBERTAL M., *Maimonides: Life and Thought*, trans. Joel Linsider, Princeton-Oxford, Princeton University Press, 2014, p. 7-91. Le *Mishneh Torah* est l'ouvrage le plus complet écrit par Maïmonide. Dans un hébreu biblique et simple à comprendre, il propose un résumé de toute la loi juive, coupant court aux débats talmudiques et se voulant devenir un code de référence des pratiques du Judaïsme. L'importance de l'œuvre halakhique de Maïmonide a été l'objet de débats passionnés et souvent violents dans la communauté juive depuis le XII^e siècle. Une présentation complète de cette problématique peut être consultée dans : DIAMOND J. A., *Maimonides and the Shaping of the Jewish Canon*, Cambridge, Cambridge University Press, 2014.

²⁰ *Tossefta, Baba Metzia*, Chapitre VIII, *Halakhah* 2.

²¹ La datation de la *Tossefta*, second document de la tradition rabbinique (après la *Mishnah*) à être clos, se situe aux alentours de l'an 300. Voir : NEUSNER J., *op. cit.*, p. XII.

Tossefta, une autre question se profile déjà. Que se passe-t-il lorsque le travail de l'employé met en danger la possibilité de succès du travail de l'employeur ? Sans détour et sans naïveté, Maïmonide nous confronte à cette problématique nouvelle qui, comme nous le mettrons en avant, nous ramène au cœur de notre propos.

Si un employé débute un travail [qu'il a accepté] puis change d'avis, il a le droit d'arrêter de travailler, même si [sa décision] se fait à la mi-journée, car il est écrit « car c'est à moi que les Israélites appartiennent comme esclaves ; ce sont mes serfs à moi »²². Ils sont les serviteurs de l'Éternel et non pas les esclaves d'esclaves [...] Mais ceci n'est valable que lorsque aucune perte [financière et économique] n'est encourue. Dans le cas où une perte irréparable s'ensuivrait, l'employé n'a pas le droit de changer d'avis [et de quitter son travail]²³.

Pour paraphraser Maïmonide, nous dirons que les droits de l'employé, pourtant garantis par la Torah elle-même²⁴, sont suspendus lorsque la survie économique de l'entreprise est en jeu²⁵. Tout se passe alors comme si l'éthique de la responsabilité de l'employeur envers la collectivité de ses employés – car la survie économique de l'entreprise se traduit bien par le maintien de l'emploi et des salaires – supplantait les « droits absolus » d'un employé dont l'emploi ou la qualité du travail deviendrait économiquement problématique²⁶.

²² Lévitique 25, 55.

²³ *Mishneh Torah, Hilkhot Sekhirut* 9, 4.

²⁴ Nous pensons en particulier aux injonctions du Lévitique 25, 39-43 (également verset 55 comme Maïmonide l'indique) et du Deutéronome 24, 14-15.

²⁵ Cette suspension de l'éthique absolue de la Torah face à la réalité de la compétitivité économique et face à la problématique de la survie de l'entreprise n'est pas sans rappeler les propos de Levinas sur les prérogatives royales reconnues par le prophète Samuel alors que la Torah elle-même en interdisait formellement la pratique : « Mais une loi absolue peut-elle se laisser suspendre ? Peut-elle dans le judaïsme apparaître comme pure et simple joug que toutes les nécessités de la vie autorisent à secouer ? Se décider pour l'État équivaldrait-il à une option pour la vie contre la Loi, alors que cette Loi se veut Loi de vie ? À moins que la divinité de la Loi ne consiste à pénétrer dans le monde autrement que comme « un vent intense et violent, entrouvrant les monts et brisant les rochers », autrement que comme un « tremblement de terre », autrement que comme « un feu » ; à moins que sa souveraineté ou sa spiritualité même ne consiste en une humilité extrême, sollicitant d'une « voix de fin silence » l'entrée des cœurs des justes, que ces justes ne soient minorité, que la minorité ne soit à tout moment sur le point de succomber, que l'esprit-au-monde ne soit la fragilité même ; que la pénétration de la Loi dans le monde n'exige une éducation, une protection et, par conséquent, une histoire et un État ; que la politique ne soit la voie de cette longue patience et de ces grandes précautions ». Voir : LEVINAS E., *L'Au-delà du verset. Lecture et Discours talmudiques*, Paris, Éd. de Minuit, 1982, p. 210.

²⁶ Maïmonide, dans un autre passage du *Mishneh Torah (Hilkhot Sekhirut, XIII, 7)* précise également, faisant ainsi écho au passage précédemment cité, que l'employé ne doit pas s'autoriser de pauses superflues dans son travail de façon à priver l'employeur du travail effectif et compétitif qu'il est en droit d'attendre de lui et dont son entreprise dépend.

La référence à ces quelques passages de la tradition suffit pour apprécier que la pensée rabbinique ne peut pas se lire comme un simple abandon de l'éthique au profit de la « coutume locale » ou des impératifs des lois du marché. Ce qu'il faut y découvrir c'est l'audace d'une pensée qui, malgré l'autorité incontestée de la Torah – perçue par les rabbins comme héritage de la parole divine²⁷ – s'autorise à confronter l'absolu de la loi révélée à la réalité complexe, dangereuse, compétitive et risquée du monde des affaires. Une pensée qui, avec ses forces et ses faiblesses, cherche à dépasser les frontières réconfortantes d'un absolu de la Loi²⁸, pour placer l'individu devant ses vraies responsabilités, à savoir : la survie de son entreprise et le maintien de l'emploi, garanties du bien-être matériel de ses employés.

Mais dans cette confrontation, portée par le sens d'une éthique pratique de la responsabilité envers autrui qu'il convient toujours de découvrir, où se cache l'expérience spirituelle que le rabbin Salanter avait évoquée en affirmant que les besoins matériels de notre prochain doivent constituer le cœur de nos préoccupations spirituelles ? Et de quelle façon la responsabilité éthique devient-elle le moteur de l'expérience spirituelle ?

L'émergence de l'expérience spirituelle du dirigeant dans le dépassement de la loi

Afin de comprendre l'articulation entre la responsabilité éthique du dirigeant envers ses employés et l'expérience spirituelle qui s'y attache, nous nous tournons à présent vers l'exemple le plus probant de la littérature talmudique où le dépassement de la loi joue un rôle pivot dans l'élaboration de la pensée rabbinique : Le *Prosbul*²⁹. Institué par Hillel³⁰, celui-ci

²⁷ La notion de *torah min hashamayim*, traduisant l'origine divine de la Torah, doit en effet être considérée comme un axiome de base de toute la réflexion rabbinique classique. Ce n'est qu'à partir du développement de la *Wissenschaft des Judentums* (les Sciences du Judaïsme), à partir du début du XIX^e siècle, que les penseurs juifs ont critiqué cette position doctrinale pour la remplacer par l'étude critique et scientifique de l'histoire de la transmission des textes toraïques et rabbiniques. Pour une présentation complète et critique du concept de *torah min hashamayim*, se référer à : HESCHEL A. J., *Heavenly Torah as Refracted Through the Generations*, ed. and trans. Gordon Tucker, New York-Londres-New Delhi-Sydney, Bloomsbury, 2007, p. 368-386.

²⁸ Le concept talmudique de *lifnim mishurat hadin*, « au-delà de la lettre de la Loi » (*Bavli, Baba Metzia 24b*) traduit ce besoin de dépassement du cadre légal fixé par la Torah et ses interprétations.

²⁹ *Prosbul*, probablement du grec πρὸς βουλῆ βουλευτῶν (« before the assembly of counselors »). La tradition talmudique explique cependant le mot différemment comme provenant de l'expression *pruz buli u-butli* (*Bavli, Gittin 36b-37a*), « pour le bénéfice des riches et des pauvres ».

³⁰ Hillel l'ancien, *Hillel hazaken* (70 av. è.c – 1à è.c.), est l'une des figures les plus marquantes du judaïsme de la fin de l'époque du second Temple sous le règne d'Hérode. Il est particulièrement connu pour avoir développé une école de pensée (*Beit Hillel*) dont les controverses avec Shammaï

pose les bases de ce qu'il est convenu de concevoir comme l'invention de l'institution bancaire.

Sans rentrer dans les détails de la discussion talmudique, le *Prosbul* est un amendement (*takannah*) permettant de contourner les lois de rémissions des dettes que la Torah stipule chaque septième année³¹. En effet, selon le texte du Deutéronome 15, 1-2, « tous les sept ans, tu pratiqueras la loi de la rémission. Voici le sens de cette rémission : tout créancier doit faire remise de sa créance, de ce qu'il aura prêté à son prochain. Il n'exercera pas de contrainte contre son prochain et son frère, dès qu'on a proclamé la rémission en l'honneur du Seigneur ». Cette injonction, bien qu'affirmant l'inviolable égalité de tous les êtres humains, riches ou pauvres en remettant les compteurs financiers à zéro tous les sept ans, a pourtant été la cause d'une véritable crise systémique, comparable en de nombreux points à celle du *credit crunch* de notre propre siècle, et à laquelle Hillel a dû faire face en son temps. Voyant que les riches, à l'approche de la septième année et anticipant l'annulation des dettes, se « refusaient à jouer leurs rôles de créanciers »³², paralysant la viabilité économique de la société, Hillel institua l'obligation de transiter par l'intermédiaire du *Beit Din* (le tribunal rabbinique jouant à présent la fonction d'une institution bancaire) pour obtenir un crédit. Le *Beit Din* n'étant pas assimilable légalement au « prochain » ou au « frère » du verset biblique, celui-ci n'est donc pas soumis à la loi de rémission de dettes, permettant au système financier – fait de créances et de dettes – de perdurer dans le temps, sans accros ni blocage systématique.

Pourtant, au-delà de ce qui ne semble être que la formulation d'une procédure de régulation simple (i.e. le passage obligatoire par le *Beit Din*), une problématique est insidieusement soulevée par un détail étonnant du texte de la *Mishnah*. Après avoir mis en avant le refus des prêteurs à concéder des crédits, le texte évoque une raison supplémentaire ayant motivé l'action décisive de Hillel :

Et voyant qu'ils [les riches prêteurs] transgressaient ce qui était écrit dans la Torah, « garde-toi de nourrir une pensée [perverse en ton cœur, en te disant "que la septième année, l'année de rémission approche », et sans pitié pour ton frère le nécessiteux, de lui refuser ton secours³³ »]³⁴.

et son école (*Beit Shammaï*) constituent le cœur de l'esprit des débats et arguments talmudiques. Les sept règles d'interprétations développées par Hillel sont également devenues des jalons normatifs de l'herméneutique rabbinique.

³¹ La formulation précise du *Prosbul* se trouve dans la *Mishnah Sheviit*, 10.

³² Première partie de la *Mishnah Sheviit* 10, 3.

³³ Deutéronome 15, 9.

Pourquoi donc faire état de cette nouvelle préoccupation de Hillel ? Celle-ci ne suggère-t-elle pas que le sage le plus respecté du Talmud ait été davantage tourmenté par le besoin d'assurer le bien-être religieux et spirituel des riches prêteurs que par une volonté altruiste d'agir pour le bénéfice des plus démunis à la recherche de prêts pour survivre³⁵ ? Le trouble ainsi jeté, il convient de se demander si la volonté de la *Mishnah* ne serait pas surtout de mettre en exergue le degré de compromission inéluctable qui hante tout preneur de décision ! Légiférant pour le bénéfice du maintien du *statu quo* économique, évitant la crise systémique, Hillel est pris au piège d'une double tension. Celle entre riches et pauvres dont les intérêts immédiats ne sont pas nécessairement convergents, mais aussi celle plus globale entre l'individu et la communauté. Le *Prosbul* de Hillel doit-il sacrifier le droit de l'individu à la rémission de sa dette pour permettre à la communauté de continuer à fonctionner sur les bases d'un système économique qui, certes injuste, garantit pourtant la pérennité de la vie économique, de l'emploi et des salaires : en d'autres termes, le bien-être matériel du plus grand nombre.

La tension extrême animant le cœur d'un tel processus décisionnel et que la *Mishnah* n'hésite pas à nous faire partager, n'est-elle pas justement le lieu d'une expérience spirituelle unique ? De plus, n'est-il pas légitime de comparer l'expérience politico-économique de Hillel à celle, plus quotidienne, d'un dirigeant aux prises avec les exigences d'une compétitivité toujours accrue, génératrice de fortes tensions entre l'obligation de la performance – seule garantie de viabilité économique de l'entreprise, donc de l'emploi et du bien-être matériel du plus grand nombre – et le respect des droits de chaque employé, dans son unicité la plus inaliénable ? Cette double interrogation nous amène alors à envisager l'expérience spirituelle du manager ou du chef d'entreprise, non seulement à la lumière des tensions – voire des compromissions – dont le *Prosbul* se fait l'écho, mais également à celle d'une perception nouvelle de la nature de l'expérience spirituelle en elle-même, telle que pensée par la tradition rabbinique.

³⁴ Seconde partie de la *Mishnah Sheviit* 10, 3. Celle-ci ne cite explicitement que le début du verset du Deutéronome 15, 9.

³⁵ Voir en particulier l'argument développé par Crossan qui, au regard de la situation économique de la Palestine de l'époque en conclut que se sont les riches prêteurs qui ont amené Hillel à instituer le *Prosbul*. Voir : CROSSAN J. D., *The Historical Jesus: The Life of a Mediterranean Jewish Peasant*, San Francisco, HarperSanFrancisco, 1991, p. 222. Voir également WHIEFORD R. A.-O., « Hillel's Prosbul », Master Thesis, School of Theology and Missions, Oral Roberts University, 2010, p. 67-69.

L'agonie de l'impossible choix comme expérience spirituelle

Le *Midrash Rabbah*³⁶ rapporte l'histoire suivante à propos de l'expérience spirituelle de Yéoshua ben Lévi, sage renommé de la ville de Lydda

Un certain Oula ben Koshav était recherché par le pouvoir romain. Il se cacha et trouva refuge à Lydda, chez Yéoshua ben Lévi. Les Romains arrivèrent, encerclèrent la ville et déclarèrent : « Si vous ne nous livrez pas cet homme, nous détruirons toute la ville et ses habitants ». Yéoshua ben Lévi alla donc trouver Oula et le persuada qu'il valait mieux qu'un seul homme meure, de peur que toute une ville ne soit anéantie à cause de lui.

Le prophète Élie avait l'habitude d'apparaître régulièrement à Rabbi Yéoshoua. Cependant, après cet incident, le prophète cessa ses visites. Désespéré, Yéoshoua ben Lévi jeûna pendant trente jours, après lesquels le prophète lui apparut à nouveau :

- Pourquoi as-tu cessé de venir ? demanda Yéoshoua.
- Suis-je l'ami des délateurs et des collaborateurs ? répondit le prophète.
- Je n'ai fait que ce que la loi de la *Halakhah*³⁷ m'autorise à faire, rétorqua Yéoshoua.

La loi n'est pas un refuge pour les hommes saints, dit le prophète. La délation aurait pu être faite par un autre, mais pas par toi.³⁸

La nature spirituelle de l'expérience décrite par notre *midrash*, prend ici la forme des rencontres, sans doute nocturnes et sous forme de songes, entre le sage et le prophète Élie. Le débat entre les deux hommes s'articule, quant à lui, autour de la question de l'attitude éthique qui aurait dû dicter les actes du sage lorsque les soldats romains cherchaient à capturer et exécuter Oula. Dramatique, le dilemme se résume pourtant à la problématique de la tension entre individu et communauté. Tension insoutenable, obligeant à choisir entre la mise à mort d'un seul homme et l'exposition du plus grand nombre au déferlement de la violence et à l'anéantissement. Face à l'horreur, Yéoshua ben Lévi trouve refuge derrière la Loi. Celle-ci, indiscutablement,

³⁶ Nom donné à une collection midrashique sur les livres de la Torah et sur les cinq rouleaux (Esther, Ecclésiaste, Ruth, Cantique des Cantiques et Lamentations), rédigée et compilée durant une très large période historique. Le *Midrash Rabbah* est certainement le *Midrash* le plus populaire de la tradition rabbinique.

³⁷ *Halakhah*, littéralement « le chemin [à suivre] ». Ce terme désigne le corpus des lois à suivre dans le cadre d'une vie juive normative. La *Mishnah* (II^e siècle) est, comme nous l'avons vu, le premier code des lois juives de la *Halakhah*. Avec le passage du temps et le développement des commentaires rabbiniques, ainsi qu'avec les changements de la structure sociale des communautés juives, la *Halakhah* a continué à se former et se développer, appelant à la rédaction de nouveaux « codes ». Ainsi, le *Mishneh Torah* de Maïmonide est également devenu un code normatif de la *Halakhah*. Au XVI^e siècle, le *Shulkhan Arukh* du rabbin Karo est également devenu normatif, présentant sous forme accessible le détail des lois.

³⁸ *Bereshit Rabbah* 94, 9.

oblige à abandonner l'individu à son sort pour garantir le bien-être et la survie physique de la communauté³⁹. Mais pourquoi alors, la vie spirituelle de ce dernier s'arrête-t-elle si soudainement ? Et surtout, quel est le sens de la remarque d'Élie reprochant à Yéoshua ben Lévi son action ? Qu'aurait-il dû, ou pu faire ?

Bien que le texte du *midrash* ne fournisse aucune indication précise quant à ces questions, il me semble qu'une hypothèse intéressante puisse être émise. N'est-il pas surprenant de ne trouver dans ce texte aucun indice reflétant l'état de désarroi, d'angoisse, de souffrance psychologique qui aurait dû – pour un sage prétendant à la sainteté⁴⁰ – tirailler Yéoshua ben Lévi en pareil moment ? Cette absence totale d'agonie, n'est-elle pas alors la cause profonde du blocage spirituel instantané dont le héros de notre histoire fait l'expérience ? En d'autres termes, ne faut-il pas penser l'essence de l'expérience spirituelle comme le furtif moment de solitude et d'agonie qui tiraille l'âme de toute personne confrontée à la tension insurmontable entre l'individu et la communauté, et devant pourtant faire un choix⁴¹ ?

Cette perception d'une expérience spirituelle agonisante nous permet alors d'imaginer, dans le cadre économique plus séculier de la thématique de notre colloque, que le dirigeant d'entreprise est également, à certains moments de sa vie professionnelle et dans des circonstances que l'on espère moins dramatiques, confronté à l'obligation de décisions et de choix qui, détritimentaires pour l'individu, sont pourtant salvateurs pour l'entreprise, pour la communauté de ses employés et donc pour le bien-être matériel du plus grand nombre. Qu'il s'agisse d'exigences de productivité accrue, d'efforts salariaux, de suppression de certains droits et avantages, voir également parfois de licenciements, le moment où le sens de la responsabilité éthique de l'employeur, refusant de se cacher derrière le paravent sécurisant que procure la *Halakhah* du droit des affaires, de l'emploi et des sociétés, se mue

³⁹ Le détail précis de la Loi (*Halakhah*) sur ces questions se trouve dans la *Tossefta Terumot* VII, 13. Puis dans le *Mishneh Torah*, *Hilkot Yessodei Ha-Torah* V, 5. Voir également *Shulkhan Arukh*, *Yore Deah* 157, 1. Une discussion plus complète de ces principes peut également être consultée dans : ROSENBAUM I. J., *The Holocaust and Halakhah*, New York, Ktav Publishing House, 1976, p. 28-34.

⁴⁰ Le texte du *midrash* précise en effet : *mishnat hassidim hi*, « est-ce là la loi pour les [hommes] pieux ? », suggérant ainsi le statut particulier de Yéoshua ben Lévi.

⁴¹ L'idée d'une spiritualité juive trouvant son expression dans l'agonie de l'âme, et non pas dans la plénitude apaisante d'un sentiment de proximité avec Dieu, est également au cœur du message théologique du rabbin Eliezer Berkovits, l'un des penseurs les plus importants de la théologie juive de l'après Shoah. Berkovits évoque « the agony of one's soul », pour décrire l'unique possibilité spirituelle du juif après la Shoah. Voir : BERKOVITS E., *Faith After the Holocaust*, New York, Ktav Publishing House, 1973, p. 67-68.

en « agonie de l'âme », il devient possible d'affirmer, comme le faisait en son temps le rabbin Salanter, que le bien-être matériel d'autrui est bien le cœur d'une expérience spirituelle à nulle autre pareille et vécue en dehors des cadres dédiés de la religion.

Management spirituel et Enseignement social de l'Église

Dominique COATANEA

Je propose une enquête exploratoire au sein du corpus de l'enseignement social de l'Église catholique et notamment une lecture du dernier texte, l'encyclique du pape François *Laudato si'*¹, qui invite à tracer les contours d'une « spiritualité écologique ». Quels sont les éléments structurants de cette spiritualité ? Sous quelles modalités médiatrices une telle spiritualité peut-elle animer la visée des actes de management au sein des entreprises et organisations de travail ? Cette attention à une « mystique qui nous anime » (LS 216) est-elle une ouverture décisive pour réélaborer au sein des collectifs de travail une articulation entre justice et charité ?

Les contributions de ce matin m'invitent à préciser la visée même de la DSE (DoctrinE sociale de l'Église ou pensée sociale ou enseignement social) comme chemin de dialogue entre foi et raison, sous la modalité d'un travail d'interprétation du réel à la lumière de la Bonne Nouvelle. Le paradigme de ce travail d'interprétation, aux prises avec les défis que l'histoire ne cesse de faire naître, est proposé sous la modalité d'une « lecture des signes des temps » selon les termes explicités dans la constitution pastorale du concile Vatican II, *Gaudium et spes* (4, 11 et 44). L'enjeu est « de répondre, d'une manière adaptée à chaque génération, aux questions éternelles des hommes sur le sens de la vie présente et future et sur leurs relations réciproques » (GS 4). La modalité de ce travail d'interprétation du réel à la lumière de l'Évangile repose sur une articulation entre foi et raison :

Mû par la foi, se sachant conduit par l'Esprit du Seigneur qui remplit l'univers, le Peuple de Dieu s'efforce de discerner dans les événements, les exigences et les requêtes de notre temps, auxquels il participe avec les autres hommes, quels sont les signes véritables de la présence ou du dessein de Dieu. La foi, en effet, éclaire toutes choses d'une lumière nouvelle et nous fait connaître la volonté divine sur la vocation intégrale des hommes, orientant ainsi l'esprit vers des solutions pleinement humaines. (GS 11, 1)

Ainsi, le développement de la DSE est appelé à s'enrichir toujours davantage à partir de nouveaux défis (LS 63). L'expression même de « management spirituel » et les pratiques associées à ce terme invitent à regarder de plus près ce qu'il en est de cet usage du vocabulaire « spirituel » au lieu

¹ *Laudato si'*, Encyclique, Pape François, Paris, Éd. Parole et Silence, 2015.

même du calcul économique. Que donnent à lire nos organisations de travail quand elles invitent à entrer dans cet oxymore qui associe ce qu'il y a de plus insaisissable, l'esprit, et les techniques de gestion les plus codifiées ?

Je vous propose d'ouvrir cette réflexion tout à fait exploratoire par un étonnement. Le terme de « management » n'apparaît pas dans l'encyclique *Laudato si'*. Et le même constat peut être posé pour le texte précédent de la DSE, publié par le pape Benoît XVI, l'encyclique *Caritas in veritate*². Cette absence donne à penser. Si le terme n'est pas retenu, les fonctions regroupées autour du vocable « management » sont-elles présentes ? Je retiendrai une définition scolaire³ des fonctions du « management » au sein des organisations. Le management comme « art de diriger l'organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs » assume quatre fonctions clé :

- Orientation : formaliser un projet et une stratégie (management stratégique) ;
- Mobilisation : animer et mobiliser les hommes (management opérationnel) ;
- Organisation : produire et répartir le travail ;
- Pilotage : fixer des objectifs et contrôler.

Nous allons lire l'encyclique *Laudato si'*⁴ et sa proposition explicite de « spiritualité écologique » afin de percevoir si et à quelles conditions ces fonctions assumées par les acteurs du management sont éclairées et comment par la proposition d'une spiritualité écologique. En effet, l'encyclique construit une proposition innovante en matière de spiritualité : elle propose de penser une « spiritualité écologique » intimement liée à un travail éducatif « éducation et spiritualité écologiques », explicités dans le dernier chapitre (chap. 6) et enracinés dans la notion de « conversion écologique ». Conversion à laquelle est invitée « chaque personne qui habite cette planète » afin d'entrer « en dialogue avec tous au sujet de notre maison commune » (LS 3 et 14). Nous posons ainsi l'hypothèse que les fonctions managériales, en tant que tâches du « gouvernement des hommes » au sein des organisations de travail, peuvent être éclairées par la proposition de « spiritualité écologique » explicitée par l'encyclique car ce qui est en jeu *in*

² CERAS (dir.), *Le discours social de l'Église catholique de Léon XIII à Benoît XVI*, Paris, Bayard, 2009. Voir site Internet : <<http://www.doctrine-sociale-catholique.fr/>>.

³ Fiche Eduscol, Ministère de l'Éducation nationale, France, <<http://eduscol.education.fr/prog/>>.

⁴ *Laudato si'*, Encyclique, Pape François, Paris, Éd. Parole et Silence, 2015.

fine dans ces organisations est bien de l'ordre du sens, sens du travail humain au sein d'un cosmos où « tout est lié » (LS 16).

Je vous propose de procéder en trois moments : préciser le mouvement de l'encyclique puis dans un second temps expliciter les éléments d'une spiritualité écologique enfin esquisser une fécondation des fonctions managériales par le dialogue avec cette spiritualité.

Le mouvement de l'encyclique *Laudato si'*

Le pape François souligne que cette Lettre encyclique « s'ajoute au magistère social de l'Église » (LS 15) et doit nous permettre de « reconnaître la grandeur, l'urgence et la beauté du défi qui se présente à nous ». Les chapitres 1 « Ce qu'il se passe dans notre maison commune » et 3 « La racine humaine de la crise écologique » déconstruisent les convictions qui façonnent nos mentalités et conduisent à un agir non durable et « prédateur ». Ce diagnostic lucide et argumenté sur l'état de notre « maison commune » a été salué par les acteurs du mouvement écologique international comme une synthèse magistrale. Le pape propose au cœur de ces tensions, de réentendre l'appel, de ce qu'il nomme l'Évangile de la création qu'il déploie au chapitre 2. Cet appel le conduit à proposer un concept d'écologie intégrale et des voies de dialogues à ouvrir entre tous les acteurs de bonne volonté (chapitres 4 et 5). Le dernier chapitre entend orienter le regard et toucher les cœurs, siège de l'intériorité, afin que le plus grand nombre puisse quitter l'état de sidération ou d'endormissement des consciences pour entrer dans un moment « motivationnel ».

Il s'agit de se laisser saisir par l'état d'urgence de notre monde commun où les interactions d'interdépendance mettent en crise notre hiérarchie des valeurs – consumérisme compulsif et égocentrisme dévié – pour entrer dans un nouveau *style de vie*, selon le mouvement du « devenir personne » explicité par P. Ricœur⁵. L'intolérable nous saisit (la rencontre avec cet intolérable peut prendre diverses modalités), une indignation naît de cette ouverture à un monde commun et à une tâche de protecteur de cette « maison commune », elle va nous conduire à quitter l'attitude de spectateur pour entrer dans l'engagement, dynamique de prise de position (choisir) et de reconnaissance de ce qui est plus grand que moi et me rend débiteur. Cette dynamique peut s'approcher comme conviction : « la conviction est la

⁵ SERRA-COATANEA D., *Le défi actuel du Bien commun dans la doctrine sociale de l'Église. Études à partir de l'approche de Gaston Fessard s.j.*, Zurich, Éd. LIT-Verlag, coll. « Études de théologie et d'éthique », vol. 10, 2016, p. 147-149.

réplique à la crise : ma place est assignée, la hiérarchie des préférences m'oblige, l'intolérable me transforme, de fuyard ou spectateur désintéressé, en homme de conviction qui découvre en créant et crée en découvrant »⁶.

Devenir cet acteur mobilisé passe pour le pape François par un travail d'éveil au sein des consciences personnelles et communautaires qui relève de la responsabilité des éducateurs. C'est un défi « éducatif », éthique et spirituel qui invite à retravailler les motivations qui poussent à agir : « Nous possédons trop de moyens pour des fins limitées et rachitiques » (LS 203). Ce défi touche au premier chef les acteurs des réseaux organisationnels, entreprises, associations, services publics (LS 129) impliqués dans la genèse d'un bien commun qui ne peut être brandi de manière incantatoire mais qui doit être co-construit dans le concret des choix économiques, politiques et sociaux intimement liés. Les entreprises et les corps intermédiaires qui agissent au sein de la société civile (syndicats – associations locales, nationales – ONG – groupement d'usagers ou de consommateurs...) sont partie du problème mais aussi partie de la solution : « il n'y a pas de systèmes qui annulent complètement l'ouverture au bien, à la vérité et à la beauté, ni la capacité de réaction que Dieu continue d'encourager du plus profond des cœurs humains » (LS 205).

C'est à partir de cet enracinement théologal, Dieu est à l'œuvre en ce monde, que nous pouvons interroger les termes même de « management spirituel ». Mettons-nous à l'écoute de l'encyclique *Laudato si'*, et examinons les pistes qui seraient de nature à relancer le management dans son acte même. Pistes que nous pourrions qualifier de motivations « spirituelles ».

Je vous propose de cheminer dans l'encyclique en trois étapes :

- *Il n'y a pas dans la DSE et en particulier dans LS de reconnaissance d'un « management spirituel ». Cette association de termes n'est pas opératoire pour analyser le texte.*
- *En revanche, animer de l'intérieur un management soucieux des relations d'interdépendance suppose un détour par l'écoute d'un appel qui sourd de la vie même : « tout est lié » (LS 16). La spiritualité chrétienne propose ce détour et le médiatise dans une « suite du Christ » qui ouvre des passages pour vivre cette alliance en Dieu et avec les frères selon le même Esprit. De sorte que la vie spirituelle, soutient une conversion « intégrale » qui reconfigure les*

⁶ RICEUR P., *Lectures 2. La contrée des philosophes*, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées », 1992, p. 200.

mentalités et vise un agir cohérent avec cette vocation de « protecteurs » de l'œuvre de Dieu remise entre nos mains.

- *Un nouveau « style de management » reste alors à inventer cohérent avec cet appel à articuler justice et charité sociale.*

Les éléments constitutifs de cette « spiritualité écologique »

Caractérisons l'usage de la racine « spiritu- » qui apparaît trente-deux fois dans le texte

Nous pouvons relever onze occurrences du terme « spirituel » notamment dans le cadre de l'activité laborieuse (LS 126-127) et dix-huit occurrences du terme « spiritualité ».

Je vous propose une typologie de cet usage intensif des deux termes :

1. *La spiritualité est comprise en lien avec la richesse culturelle des peuples : aucune forme de sagesse ni aucune branche des sciences ne peut être négligée*

« Il est nécessaire d'avoir aussi recours aux diverses richesses culturelles des peuples, à l'art et à la poésie, à la vie intérieure et à la spiritualité » (LS 63). La thèse ici soutenue par le pape est qu'« aucune branche des sciences ni aucune forme de sagesse » et notamment la sagesse religieuse avec son langage propre, ne doivent être négligées pour construire et chercher ensemble des chemins d'humanisation des pratiques. La posture chrétienne est empreinte d'ouverture au dialogue avec la pensée philosophique et « cela lui permet de produire diverses synthèses entre foi et raison » (LS 63).

2. *La spiritualité est comprise en dialogue avec la posture éthique et notamment son élaboration de la décision juste et du choix du bien compris comme quête du « buen vivir »*

Le pape souligne qu'il manque à l'homme du paradigme technocratique une éthique, une culture et une spiritualité capables d'orienter sa liberté. « L'homme est nu, exposé à son propre pouvoir toujours grandissant, sans avoir les éléments pour le contrôler » (LS 105), manquent des normes de liberté capables de poser des limites à ses prétendues nécessités que sont devenues l'utilité et la sécurité. Ici le pape s'appuie sur l'œuvre du

philosophe Romano Guardini qu'il suit pas à pas dans son analyse de la démesure moderne⁷.

3. *La spécificité d'une spiritualité écologique est esquissée*

Les numéros 111 et 112 précisent que la culture écologique devrait être « un regard différent, une pensée, une politique, un programme éducatif, un style de vie et une spiritualité qui constituent une résistance face à l'avancée du paradigme technocratique » afin de ne pas isoler les choses qui sont entrelacées et ne pas se masquer les vraies questions que pose le système économique globalisé. À partir de la conviction scandée comme un leitmotiv dans l'encyclique, selon laquelle « tout est lié » (LS 119), le pape invite à manifester les relations signifiantes avec Dieu, les autres, le cosmos et soi-même au sein de ce quatuor relationnel vivifiant. Car la crise de l'anthropocentrisme dévié qui donne lieu à un style de vie dévié repose sur un relativisme pratique : « l'homme se met lui-même au centre et donne la priorité absolue à ses intérêts de circonstance et tout le reste devient relatif » (LS 122). C'est une pathologie qui pousse à exploiter son prochain, le réduit au statut d'objet ou d'esclave, dans une logique du « utilise et jette ». Cette culture du « déchet », déjà dénoncée par le pape François dans son exhortation apostolique *Evangelii gaudium*⁸, ne reconnaît plus aucun principe universellement valable, aucune vérité objective.

4. *Assumer le lien entre spiritualité et chair du monde à partir du principe selon lequel « la réalité est supérieure à l'idée » (EG 231)*

Ce principe exige de prendre à bras le corps la tension entre idée et réalité en prenant soin d'éclairer les diverses manières d'occulter la réalité qui se cachent dans les élaborations conceptuelles car « ce qui implique c'est la réalité éclairée par le raisonnement » (EG 232). Ainsi pour le pape François : « l'intervention humaine qui vise le développement prudent du créé est la forme la plus adéquate d'en prendre soin, parce qu'elle implique de se considérer comme instrument de Dieu pour aider à faire apparaître les potentialités qu'il a lui-même mises dans les choses » (LS 124).

5. *Le lien entre spiritualité et travail de l'homme peut être pensé comme le point d'entrée de la notion de management, modalité organisatrice des processus de travail*

⁷ GUARDINI R., *La fin des Temps modernes*, Paris, 1952, p. 92-93.

⁸ <http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html>.

La question clé est celle des relations adéquates de l'être humain avec les choses qui l'entourent. Le pape souligne la nécessité d'une conception correcte du travail humain orientée vers la question du sens et de la finalité de l'action humaine sur la réalité (LS 125). Le travail au sens large comme « activité qui implique quelque transformation de ce qui existe » suppose une conception claire des relations que l'être humain peut ou doit établir avec ses semblables (LS 125) c'est-à-dire une visée éthique. La tradition chrétienne a développé une compréhension affinée de cette vocation éthique du labeur humain. Ainsi, le monachisme et notamment la Règle de vie proposée par saint Benoît, allie prière et lecture au travail manuel. La maxime, *Ora et Labora*, cherche la maturation et la sanctification dans la compénétration du recueillement et du travail. Dans cette perspective, le pape François invite à renouveler notre interprétation de l'affirmation conciliaire « l'homme est l'auteur, le centre et but de toute la vie économique-sociale » (GS 63) en insistant sur le préalable à cette centralité de la vocation humaine. La réception de la création comme don de Dieu dont l'homme est le gardien, l'intendant et l'hôte, est le prérequis pour ne pas sombrer dans la prédation et l'illusion de toute-puissance. Car « quand la capacité de contempler et de respecter est détériorée, les conditions sont créées pour que le sens du travail soit défiguré » (CA 37). Ainsi, « Le travail devrait être le lieu de ce développement personnel multiple où plusieurs dimensions de la vie sont en jeu : la créativité, la projection vers l'avenir, le développement des capacités, la mise en pratique de valeurs, la communication avec les autres, une attitude d'adoration » (LS 127). Certes, pour le pape :

Le travail est une nécessité (appelés au travail dès notre création), il fait partie du sens de la vie sur cette terre, chemin de maturation, de développement humain et de réalisation personnelle. Dans ce sens, aider les pauvres avec de l'argent doit toujours être une solution provisoire pour affronter des urgences. Le grand objectif devrait toujours être de leur permettre d'avoir une vie digne par le travail. (LS 128)

De ce fait, à ces yeux, « l'activité d'entreprise, qui est une vocation noble orientée à produire de la richesse et à améliorer le monde pour tous, peut être une manière très féconde de promouvoir la région où elle installe ses projets ; surtout si on comprend que la création de postes de travail est une partie incontournable de son service du bien commun » (LS 129). À partir de ce nouveau regard sur l'articulation entre réception du don originaire et œuvre laborieuse, le pape expose une attitude renouvelée *par rapport aux innovations* :

Il n'est pas possible de freiner la créativité humaine. Si on ne peut interdire à un artiste de déployer sa capacité créatrice, on ne peut pas non plus inhiber ceux qui ont des dons spéciaux pour le développement scientifique et technologique, dont les capacités ont été données par Dieu pour le service des autres. En même temps, on ne peut pas cesser de préciser toujours davantage les objectifs, les

effets, le contexte et les limites éthiques de cette activité humaine qui est une forme de pouvoir comportant de hauts risques. (LS 131)

La posture nuancée adoptée par le texte vis-à-vis des OGM (LS 133) est une illustration du souci du pape de promouvoir une éthique de la discussion : « pour prendre des décisions en faveur du bien commun présent et futur... l'intervention légitime sur la nature est celle qui agit sur la nature pour l'aider à s'épanouir dans sa ligne, celle de la création, celle voulue par Dieu » (LS 135).

6. *L'articulation serrée et décisive entre spiritualité et visée éthique pour atteindre un « équilibre écologique » passe par un travail éducatif*

Cette argumentation est développée dans le chapitre 6 « Éducation et spiritualité écologique : un défi culturel, spirituel et éducatif ». L'éducation environnementale doit porter sur les divers niveaux de l'équilibre écologique (LS 210) :

- le niveau interne « avec soi-même » ;
- le niveau solidaire « avec les autres » ;
- le niveau naturel « avec tous les êtres vivants » ;
- le niveau spirituel « avec Dieu » est le niveau du saut vers le Mystère où l'éthique écologique acquiert son sens le plus profond de solidarité, responsabilité et protection fondée sur la compassion.

L'enjeu pour le pape François de ce quadruple niveau éducatif n'est pas seulement d'informer mais de créer une « citoyenneté écologique » c'est-à-dire de développer des habitudes (*habitus – vertu*) pour intégrer les normes grâce à des motivations appropriées. Il s'agit d'éduquer à l'éveil des convictions et des sentiments favorables à la préservation de l'environnement. La dynamique éducative prend valeur théologique car « accomplir le devoir de sauvegarder la création par de petites actions quotidiennes est une très noble vocation de l'homme, un *style de vie*, un effort qui change le monde car il répand dans la société un bien qui produit des fruits car le bien suscite le bien (*diffusi sui*) et redonne le sentiment de notre dignité : « il vaut la peine de passer en ce monde » » (LS 212). Outre cet apprentissage par le concret de la bonté de la création, la beauté du monde est tout autant en jeu dans ce renouveau éducatif des universaux : « Prêter attention à la beauté, et l'aimer, nous aide à sortir du paradigme utilitariste » (LS 215). Apprendre à s'arrêter pour observer et évaluer ce qui est beau est un antidote à la prédation, que doit diffuser l'éducation écologique car : « les paradigmes de la pensée influent sur les comportements » (LS 215).

Reprenons les lignes de force de cette spiritualité pour conduire notre agir au sein des organisations humaines

Le pape explicite le mouvement « motivationnel » qu'il convient d'initier par une éducation adéquate :

La grande richesse de la spiritualité chrétienne, générée par vingt siècles d'expériences personnelles et communautaires, offre une belle contribution à la tentative de renouveler l'humanité. Je veux proposer aux chrétiens quelques lignes d'une spiritualité écologique qui trouvent leur origine dans des convictions de notre foi, car ce que nous enseigne l'Évangile a des conséquences sur notre façon de penser, de sentir et de vivre. Il ne s'agit pas de parler tant d'idées, mais surtout de motivations qui naissent de la spiritualité pour alimenter la passion de la préservation du monde. Il ne sera pas possible, en effet, de s'engager dans de grandes choses seulement avec des doctrines, sans une mystique qui nous anime, sans « les mobiles intérieurs qui poussent, motivent, encouragent et donnent sens à l'action personnelle et communautaire »⁹. Nous devons reconnaître que, nous les chrétiens, nous n'avons pas toujours recueilli et développé les richesses que Dieu a données à l'Église, où la spiritualité n'est déconnectée ni de notre propre corps, ni de la nature, ni des réalités de ce monde ; la spiritualité se vit plutôt avec celles-ci et en elles, en communion avec tout ce qui nous entoure. (LS 216)

Relevons les enjeux décisifs de cette explicitation du lien entre vie éthique et vie spirituelle en termes de motivations de l'agir moral. Selon le pape, les motivations qui naissent de la spiritualité peuvent alimenter la passion de la préservation du monde. En effet, le travail des convictions de foi au cœur de l'homme, exprimées en termes d'écoute du travail de l'Esprit au plus intime de l'être en relation, avec lui-même, les autres, le cosmos et Dieu, fait naître un « zèle » pour préserver cette maison commune. Nous pouvons nous référer à la définition que le pape donne de l'« esprit » dans l'exhortation apostolique EG 261 pour mieux cerner ce « zèle » qui naît d'une mystique qui nous anime :

Quand on dit que quelque chose a un « esprit », cela désigne habituellement les mobiles intérieurs qui poussent, motivent, encouragent et donnent sens à l'action personnelle et communautaire. Une évangélisation faite avec esprit est très différente d'un ensemble de tâches vécues comme une obligation pesante que l'on ne fait que tolérer, ou quelque chose que l'on supporte parce qu'elle contredit ses propres inclinations et désirs... Mais je sais qu'aucune motivation ne sera suffisante si le feu de l'Esprit ne brûle dans les cœurs. (EG 261)

Précisons les contours de cette spiritualité incarnée qui se « vit » avec et dans les réalités de notre monde, en communion avec tout ce qui nous entoure. Éclairons pour se faire la tension entre « mystique » et « spirituel » mise en évidence dans l'exhortation apostolique (EG 261) citée dans l'encyclique (LS 216) : « Quand on dit que quelque chose a un “esprit” cela

⁹ Référence à l'exhortation apostolique *Evangelii gaudium*, 24 nov. 2013, François, n° 261.

désigne habituellement les mobiles intérieurs qui poussent, motivent, encouragent et donnent sens à l'action personnelle et communautaire» (EG 216). La vie spirituelle, selon cette acception, se réfère à la vie dans l'esprit, c'est à dire portée par ces mobiles intérieurs qui poussent, motivent, encouragent et donnent sens à l'action personnelle et collective. Le texte conciliaire (GS 16) situait ces « mobiles » au cœur même de l'acte de conscience dans ce colloque où l'homme est seul avec Dieu, « sanctuaire » le plus secret où sa voix se fait entendre. Lieu sacré qui ne peut être violé car c'est toujours librement que l'homme doit pouvoir se déterminer en conscience (DH 1), sans naïveté mais avec lucidité quant à la capacité des cultures à informer ou conformer les consciences. Regardons de plus près ces mobiles intérieurs à la lumière de la Révélation qui vient interroger toujours à frais nouveaux les prérequis des cultures (GS 44). La première condition de possibilité pour ne pas mutiler l'Évangile comme « heureuse annonce » a déjà été explicitée : il convient de bien maintenir l'articulation nécessaire entre « Prier et travailler », *ora et labora* : « Il faut toujours cultiver un espace intérieur qui donne un sens chrétien à l'engagement et à l'activité » (EG 262). Les chrétiens ne peuvent vivre sans le poumon de la prière mais doivent repousser toute tentation de spiritualité intimiste et individualiste qui s'harmonise mal avec les exigences de la charité et la logique de l'incarnation car la « privatisation du style de vie peut porter les chrétiens à se réfugier en de fausses spiritualités » (EG 262). Le pape François explicite ainsi une véritable *spiritualité de la mission* dont l'enjeu est de donner le goût d'une vie dans l'Esprit qui transforme les cœurs et qui prépare à un engagement social et missionnaire. L'Évangile est caractérisé par cette force de pénétration du réel. Cette dynamique missionnaire est déployée comme *spiritualité de l'alliance* avec le cosmos, les autres, le Tout-Autre en cohérence avec cette perception affinée d'une interdépendance mutuelle « tout est lié » qui enjoint à prendre soin de la vie relationnelle dans les choix tant personnels que collectifs. Enfin, le pape la qualifie de *spiritualité de la solidarité globale* comme engagement dans l'histoire pour répondre au Très-Haut et s'en laisser engendrer. Relevons maintenant les motivations qui nous aident à entrer dans cette spiritualité « écologique » qui pourra être qualifiée, au fil de ces mobiles intérieurs bien pesés, de « mystique » qui nous anime.

1^{re} motivation : « Retrouver un esprit contemplatif qui permette de redécouvrir chaque jour que nous sommes dépositaires d'un bien qui humanise, qui aide à mener une vie nouvelle. Il n'y a rien de mieux à transmettre aux autres » (EG 264). Cet « unique nécessaire » c'est l'expérience d'être aimé de Dieu dans l'amour de Jésus que nous avons reçu ; la vie

spirituelle se renouvèle sans cesse dans la prière, cœur à cœur où nous pouvons faire « l'expérience qu'il est doux d'être sous son regard ».

2^e motivation : Reconnaître que nous sommes un peuple c'est-à-dire développer le goût spirituel d'être proche de la vie des gens et découvrir que Jésus « veut se servir de nous pour devenir plus proche de son peuple aimé » (EG 268). Cette passion comme « être au peuple » est un choix personnel qui nous remplit de joie car il permet de partager la vie de tous, de collaborer matériellement et spirituellement et de s'engager dans la construction d'un monde nouveau, au coude à coude avec les autres (EG 269).

3^e motivation : Vivre une mystique de la sortie de soi vers l'autre comme hospitalité : « Ainsi, quand nous vivons la mystique de nous approcher des autres, afin de rechercher leur bien, nous dilatons notre être intérieur pour recevoir les plus beaux dons de Dieu » (EG 272). L'amour pour les gens est une force spirituelle qui permet la rencontre de Dieu : « personne ne vit mieux en fuyant les autres, en se cachant, en refusant de compatir et de donner, en s'enfermant dans le confort » car la mission au cœur du peuple est quelque chose que l'homme ne peut arracher de son être : « *je suis une mission* sur cette terre... là apparaît l'infirmière dans l'âme, le politique dans l'âme, le professeur dans l'âme ceux qui ont décidé, au fond, d'être avec les autres et pour les autres » (EG 274).

4^e motivation : Reconnaître que chaque personne est digne de notre dévouement non pas pour son aspect physique, ses capacités, son langage, sa mentalité ou les satisfactions qu'elle nous procure mais parce qu'elle est l'œuvre de Dieu, elle reflète quelque chose de sa gloire : « Au-delà de toute apparence, chaque être est *infiniment sacré et mérite notre affection et notre dévouement*... et nous atteignons la plénitude quand nous brisons les murs, pour que notre cœur se remplisse de visages et de noms » (EG 274)

5^e motivation : Sortir du manque de spiritualité profonde qui se traduit par le pessimisme, le fatalisme ou la méfiance car « le Christ Ressuscité et glorieux est la source de notre espérance, son aide ne nous manquera pas dans l'accomplissement de la mission qu'il nous confie » (EG 275). Le pape explicite la puissance théologique de cette « heureuse annonce » : la Résurrection est force de vie qui a pénétré le monde, une force sans égale : « Chaque jour dans le monde renaît la beauté qui ressuscite transformée par les drames de l'histoire. Les valeurs tendent toujours à réapparaître sous de nouvelles formes et de fait, l'être humain renaît souvent de situations qui semblent irréversibles » (EG 276). Les hommes de ce temps, habitants de notre « maison commune » sont appelés à devenir des instruments de ce dynamisme à travers les échecs :

« Comme nous ne voyons pas toujours ces bourgeons nous avons besoin de certitude intérieure c'est-à-dire de la conviction que Dieu peut agir en toutes circonstances même au milieu des échecs apparents, car "nous tenons ce trésor dans des vases d'argiles" (2 Co 4, 7). Cette certitude s'appelle "sens du mystère". C'est savoir avec certitude que celui qui se donne et s'en remet à Dieu par amour sera certainement fécond (Jn 15, 5). » (EG 279)

Par cette exhortation apostolique, le pape invite les acteurs de la vie économique, politique et sociale à rester attentifs à ces germes de renouveau au cœur des conflits d'intérêts et de pouvoir. Cette fécondité inconditionnelle des œuvres accomplies selon cette dynamique de sortie de soi et d'alliance avec et pour les autres, envahit le monde comme une force de vie : « pourtant la mission n'est pas un commerce ni un projet d'entreprise, pas plus qu'une organisation humanitaire, ni un spectacle... elle est quelque chose de beaucoup plus profond qui échappe à toute mesure » (EG 279). Elle est cette démesure de Dieu à la mesure de tant et tant de gestes humbles et aimants : « Apprenons à nous reposer dans la tendresse des bras du Père, au cœur de notre dévouement créatif et généreux. Avançons, engageons-nous à fond, mais laissons-le rendre féconds nos efforts comme bon lui semble ». Nous retrouvons ici les éléments de la spiritualité ignatienne de l'agir, exprimés dès le XVIII^e s selon la Maxime de Hevenesii, règle pour l'homme d'action tendu entre foi et raison : « Voici la première règle de l'agir : (*Sic*) Ainsi fietoi à Dieu, Comme si le succès des choses dépendait tout de toi, et en rien de Dieu ; (*ita*) Alors pourtant mets-y tout ton labeur, comme si Dieu seul allait tout faire, toi rien.¹⁰ » Cette dynamique de confiance en Dieu sans rien négliger de ce qui relève de l'engagement de tout l'homme et de tous les hommes (PP 16), est bien la marque selon le pape François, de ce nouement entre vie selon l'esprit et « sens du mystère » du monde et de l'œuvre de Dieu en ce monde qui ne nous fait jamais défaut. Prendre une pleine mesure de cette « démesure » divine à la mesure de tant et tant d'hommes et de femmes est le premier pas vers ce renouveau d'une responsabilité pour autrui nourrie d'abandon confiant en la puissance de la résurrection qui a déjà pénétré la trame cachée de notre histoire et en porte la force d'accomplissement, vie mystique s'il en est.

Cette spiritualité chrétienne en tant que « conversion écologique » est proposée dans l'exhortation apostolique *Laudato si'* comme une autre manière de comprendre la qualité de vie « *buen vivir* ». Elle encourage un style de vie prophétique et contemplatif capable apprécier les choses sans être obsédé par la consommation à partir de la conviction paradoxale que « moins est plus » (LS 222) ; soit une capacité de jouir avec peu et d'entrer

¹⁰ SERRA-COATANEA D., *op. cit.*, p. 366-371.

dans une pesée des choses à partir du point de vue de l'autre, terre ou frère, en attente d'hospitalité ouverte et de protection : « la spiritualité chrétienne propose une croissance par la sobriété et une capacité de jouir avec peu » (LS 222). Dans cette dynamique de libération des besoins qui nous aliènent et de nouvelle pesée des liens qui nous épanouissent, la « sobriété n'est pas moins de vie, ce n'est pas une basse intensité de vie mais tout le contraire » (LS 222). Elle est un apprentissage patient des liens qui libèrent et des expériences de rencontre en vérité en valorisant chaque personne et chaque chose : « en apprenant à entrer en contact et en sachant jouir des choses les plus simples » (LS 223). Mûrir à cette sobriété heureuse passe selon le pape François par la paix avec soi-même qu'il qualifie de « paix intérieure » : style de vie équilibrée et capacité d'admiration qui mène à la profondeur de la vie (LS 225). Ce style est intégral dans la mesure où il imprime sa marque sur toute relation. Il s'analyse *in fine* comme attitude du cœur « qui vit tout dans une attention sereine, qui sait être pleinement présent à quelqu'un sans penser à ce qui vient après, qui se livre à tout moment comme un don divin qui doit être pleinement vécu » (LS 226) et tient à distance « l'anxiété malade qui rend superficiels, agressifs et consommateurs effrénés » (LS 226). Entrer dans cette capacité de cohabitation et de communion, qualifiées de sollicitude pour autrui et de « fraternité universelle », suppose d'éduquer à la gratuité vis-à-vis des éléments du monde et au souci de leur préservation : « nous avons besoin les uns des autres, nous avons une responsabilité vis-à-vis du monde et des autres et cela vaut la peine d'être bons et honnêtes » (LS 229). Cet Amour fait de « petits gestes d'attention mutuelle est aussi civil et politique et il se manifeste dans toutes les actions qui essaient de construire un monde meilleur » (LS 231). Cet amour social est la clé du développement authentique : « Celui qui reconnaît l'appel de Dieu à agir de concert avec les autres dans ces dynamiques sociales doit se rappeler que cela fait partie de sa spiritualité, que c'est un exercice de la charité, et que, de cette façon, il mûrit et il se sanctifie. » (LS 231) Dans ce mouvement, les actions communautaires peuvent devenir des expériences spirituelles intenses (LS 232) car « tout est lié » et nous sommes invités à mûrir dans une spiritualité de la solidarité globale qui jaillit du mystère de la Trinité (LS 240).

Quelles pistes pour un dialogue sur les enjeux des fonctions du management : inventer des médiations

Cette ouverture conclusive va rester très modeste car c'est dans le dialogue et l'interdisciplinarité que la séquence proposée par le pape François doit trouver toute sa force d'ancrage dans le réel de la vie managériale. Il s'agit

d'entrer en apprentissage à partir d'un regard renouvelé par la lecture de l'encyclique où les convictions de foi poussent à la conversion des mentalités qui permettent la réforme des structures et des pratiques qui peuvent féconder le monde dans le sens d'un « amour concret pour la société et d'un engagement pour le bien commun qui sont des formes excellentes de charité » (*LS* 231). Il importe cependant de donner à voir et à entendre, de permettre de goûter aussi et d'expérimenter, l'apport de la spiritualité chrétienne pour animer les consciences contemporaines et les encourager à incarner dans la chair du monde cet appel de l'esprit de Charité. La vigilance propre de la spiritualité chrétienne est celle des liens d'alliance et des processus de médiation. Le nœud d'une fécondation réciproque entre vie spirituelle et visée d'organisation et d'animation des collectifs de travail repose sur la claire perception de la centralité des enjeux culturels et éthiques. On ne passe pas sans transition de la méditation au travail mais on décide autrement quand on a longuement séjourné aux pieds du Christ dans un acte de liberté originaire où tout est de Dieu et tout est de l'homme, sans confusion ni séparation. Alors, peuvent s'inventer avec d'autres dans une quête incessante entre foi et raison, les chemins d'un ajustement à cette vocation de protecteurs de l'œuvre de Dieu en nous et autour de nous. Je vous propose d'esquisser trois axes de déploiement pour cette morsure de la spiritualité écologique sur le réel du terrain managérial : à travers le travail de l'écoute et de l'attention au réel qui est là donné, hommes et choses ; à travers le travail de reconnaissance et d'alliance à instruire dans la vie relationnelle ; à travers le travail d'engagement et les dynamiques de don à initier dans les organisations apprenantes.

Axe 1 : écoute et attention

Écouter la clameur qui monte de la terre et des plus pauvres est une voie ouverte pour quitter des modes de management prédateurs sur les ressources et les hommes qui conduisent à une culture consumériste ou « culture du déchet » largement dénoncée par les textes du pape François. Cette attention à l'appel de la terre et des pauvres ouvre à un « management » qui vise à faire évoluer la fonction d'orientation ou « management stratégique » par une attention au travail de l'Esprit. Se mobiliser pour devenir des contemplatifs c'est sortir de l'activisme pour écouter le réel et ainsi espérer ajuster sa réponse à ce qui est là, donné, en attente d'être relevé et honoré à sa juste mesure. Ultiment c'est répondre de sa vie même comme vie relationnelle avec et pour les autres. Des pistes d'apprentissage de cette attention peuvent être reprises à partir de l'encyclique :

- Vivre toute relation avec une attention sereine ;
- Savoir être pleinement présent à chacun sans penser à ce qui vient après ;
- Soutenir la capacité d'admiration qui mène à la profondeur de la vie ;
- Se livrer au moment présent comme un don divin qui doit être pleinement vécu.

Ce *style* de management suppose des organisations «écoutantes et contemplatives» pour construire une résistance par les structures, animées par des acteurs impliqués eux-mêmes dans cette dynamique et co-créateurs de modes organisationnels innovants. Les témoignages de nos amis canadiens, notamment Pierre Thibaut, architecte à Montréal et à ce titre chef d'entreprise, ont souligné la pertinence de ce point de vue : la spiritualité change le regard intérieur (cœur), joue sur les motivations de l'agir, crée du nouveau même modeste et cela fait du bien¹¹ ...

L'enjeu de cet ancrage dans une culture de l'écoute et de l'attention est de nature à faciliter et à rendre crédible une véritable éthique de la rencontre.

Axe 2 : reconnaissance et alliance

Cette éthique de la rencontre peut se façonner si les acteurs économiques sont éduqués à oser une attitude de reconnaissance pour ce qui se cherche dans les avancées et les reculs de la vie entrepreneuriale sans peur de l'échec et avec la visée du temps long de la vie relationnelle. Alors peut s'opérer le passage de la puissance à l'acte qui est le propre de l'organisation sociale aux prises avec la chair du monde. Quelques points d'attentions peuvent être repris de l'encyclique *Laudato si'* :

- Prendre conscience que nous avons besoin les uns des autres : assumer joyeusement notre responsabilité vis-à-vis des autres et du monde ;
- Percevoir que cela vaut la peine d'être bons et honnêtes : lutter contre une dégradation morale qui ridiculise l'éthique, la bonté, la foi, l'honnêteté ;

¹¹ Séminaire Entreprises et Religion – PLURIEL – UCLY mai 2015 Montréal – Université de Sherbrooke : « Dans votre vie de tous les jours combien de temps de contemplation ? c'est ce qui modifie votre rapport au temps... nos sociétés ont perdu le lien avec la contemplation « *vita activa* » ou « *vita contemplativa* » or le temps de contemplation c'est là où les idées circulent ; quand on est pressé pas de nouvelle idée qui arrive ; l'architecture est un guide pour contempler » Pierre Thibaut.

- Refuser la pente de la superficialité qui détruit tout fondement de la vie sociale et finit par nous opposer les uns aux autres, chacun cherchant ses propres intérêts ;
- Développer une vraie culture de protection de l'environnement ancrée sur la résistance à cette dégradation et l'encouragement à une solidarité universelle.

Le pape propose de retenir un exemple de ce passage par la reconnaissance et l'alliance mutuelle qui jaillit de la vie associative et de l'organisation d'actions communautaires :

Autour d'elles, se développent ou se reforment des liens, et un nouveau tissu social local surgit. Une communauté se libère ainsi de l'indifférence consumériste. Cela implique la culture d'une identité commune, d'une histoire qui se conserve et se transmet. De cette façon, le monde et la qualité de vie des plus pauvres sont préservés, grâce à un sens solidaire qui est en même temps la conscience d'habiter une maison commune que Dieu nous a prêtée. Ces actions communautaires, quand elles expriment un amour qui se livre, peuvent devenir des expériences spirituelles intenses. (LS 232)

Par cette éducation à la culture de la protection se construit une éthique des processus de solidarité en lieu et place des logiques d'espaces de pouvoirs et cela nous fait du bien...

Axe 3 : engagement et don

La troisième piste proposée par l'encyclique *Laudato si'* prend modèle sur le chemin de sainteté franciscain afin de quitter une formation des hommes à partir de principes individualistes pour entrer dans une éducation par la gratuité et la générosité (LS 220). Au sein même des organisations de travail, prendre en compte cette protection généreuse et pleine de tendresse peut emprunter trois pistes d'expérimentation :

Gratitude et gratuité : reconnaître le monde comme don de Dieu implique dans la fonction de management opérationnel des attitudes gratuites de renoncement même si personne ne les voit. Ce qui peut se traduire par renoncer à un bien plus direct et immédiat pour soi au bénéfice d'un bien plus indirect et médiatisé par le souci de l'autre, objet ou sujet, de soin. Les plans de formation et de promotions sont l'occasion de ce type de dynamiques de croissance par et avec les autres.

Liens et solidarité : Entrer dans la conscience amoureuse de ne pas être déconnecté des autres et de former avec les autres êtres de l'univers une belle communion universelle permet de valoriser les liens qui nous unissent de manière concentrique. Prendre la mesure de cette fraternité sublime avec toute la création suppose une éducation à la complexité du monde, à sa

vulnérabilité et à sa beauté qui n'est pas toujours facilement compatible avec les calculs court-termistes des équations économiques. Nous touchons ici une véritable pierre d'achoppement.

Créativité et responsabilité : Développer les capacités de créativité et d'enthousiasme pour affronter les drames du monde suppose de ne pas considérer la supériorité comme un motif de gloire personnelle ou de domination irresponsable mais comme une capacité différente qui impose une plus grave responsabilité. Cette éducation à la responsabilité pour autrui y compris l'environnement est encore en germes et demande à être traduite dans les structures managériales qui pourront en être les fonctions supports, non comme des appendices de l'activité productive mais au cœur même de cette activité¹².

Cheminer avec d'autres à la recherche de processus ... tel est le programme que fixe le dialogue instruit entre l'encyclique *Laudato si'* et ce concept de « management spirituel ». Nous avons affiné, au fil de la lecture, la visée d'une compénétration entre contemplation et action qui est la marque propre de cette « spiritualité écologique ». Enracinée dans la beauté du monde comme don de Dieu, elle appelle une passion du peuple pour « être avec et pour les autres » cet artisan d'une réconciliation entre la terre et le ciel... Cette visée éthique doit se traduire dans des institutions justes qui tant au niveau social, économique que politique permettront une meilleure articulation entre justice et charité. Le réel ne détourne pas de Dieu, il y fait retour autrement, porteur de cette chair du monde que nul ne peut sauver mais au sein de laquelle il s'agit d'œuvrer en fidèle intendant des dons reçus. Selon ce modèle d'hospitalité originaire et de gratuité active, il devient possible d'ouvrir des brèches et de nouveaux chemins pour entrer dans une conversion des regards et des cœurs apte à faire advenir la perspective de cette solidarité globale où « tout est lié » (LS 16). Dans ce mouvement de genèse, la séquence des motivations de l'action est décisive tant se joue à nouveaux frais le cœur de ce travail de médiation à même la plasticité du réel. Les convictions de foi ancrent les motivations d'un agir juste dans une cohérence entre fond et forme qui est la densité même d'une éthique écologique régulée par une véritable spiritualité écologique. Selon ce mouvement et à son rythme, le monde et les habitants de notre « maison commune » se donnent les voies et les moyens pour inventer un « monde commun et un projet commun » (LS 216). Les acteurs des organisations et les chantres du « management » peuvent puiser à cette source pour inventer

¹² RENOUEAU C., *Éthique et Entreprise. Pourquoi les chrétiens ne peuvent pas se taire*, Paris, Éd. de L'Atelier, 2013.

de nouveaux chemins de croissance par la protection et la préservation mutuelle.

Du management en islam au management islamique

*Le développement et la transformation des études
et des recherches sur la référence à l'islam
dans la théorie et les pratiques managériales¹*

Ayang Utriza YAKIN

Introduction

L'étude des liens entre management et islam a commencé dans le monde arabe dans les années 1960, comme conséquence des échanges entre les mondes arabo-musulman et occidental dans la recherche d'une compatibilité entre la religion musulmane et le monde de l'entreprise. Il existe maintenant un enseignement universitaire consacré à l'étude des relations entre le management et l'islam, bien qu'encore limité. Par la suite, des ouvrages traitant le sujet ont commencé à paraître dans les années 1970 en langue arabe, dans le but de former des étudiants, dont de futurs dirigeants. Puis dans les années 1980 et 1990, la recherche sur le management et l'islam s'est étendue hors des pays arabes, en Occident et dans les pays à majorité musulmane d'Asie du Sud-Est et d'Asie du Sud. Elle s'est poursuivie dans les années 2000 et 2010. Ce sujet est resté pertinent et d'actualité.

Le présent chapitre a pour objet l'évolution des études sur le management et l'islam aussi bien sur le plan théorique que modèle et pratique au cours des cinquante dernières années. Compte tenu de l'ampleur du champ, nous nous limiterons aux études rédigées en arabe, en anglais et en français. Les ouvrages et articles sont évidemment bien trop nombreux pour être tous mentionnés. Nous n'en prendrons que quelques-uns pour montrer cette évolution. Le but n'en est pas exhaustif : il s'agit seulement de repérer les tendances dans la recherche sur le management et l'islam. Dans cet article, nous présenterons trois courants de pensée en la matière que nous avons pu

¹ Je remercie Abdulwahhab Mahyi, Anda Djoehana Wiradikarta, Henri Chambert-Loir, Sophie Izoard-Allaux et Louis-Léon Christians pour leurs commentaires, suggestions et remarques qu'ils ont fait sur mon article. Je suis seul responsable des erreurs de langue et de contenu qui subsisteraient dans ce texte.

identifier, à travers la lecture d'une série d'études remontant aux années 1970 et jusqu'à nos jours.

À l'origine, c'est la pratique économique et managériale qui s'efforce d'être conforme à l'islam. Des musulmans entendent intégrer leur foi dans leurs pratiques commerciales et introduire des principes islamiques dans la gestion de leurs activités quotidiennes². Il y a plus d'un milliard et demi de musulmans dans le monde, répartis dans une cinquantaine de pays. La mondialisation a amené des entreprises multinationales et occidentales à implanter des filiales dans des pays à majorité musulmane. L'interaction avec un environnement où la culture et la tradition sont fortement imprégnées par des valeurs et normes religieuses islamiques pose la question de la coexistence harmonieuse entre les valeurs de l'entreprise et de celles de l'islam³. Une bonne relation entre les deux ensembles de valeurs (séculières et religieuses) ne peut que profiter à l'organisation et à la pratique managériale dans le pays concerné et lui permettre de se développer et atteindre ses objectifs.

Pour les musulmans, leur religion est un facteur extrêmement important en économie. L'islam est un « un filtre moral » pour les croyants⁴, qui sont tenus de vérifier leur activité en regard de « valeurs islamiques » pour voir si elle est conforme ou non à l'islam. L'approche morale et éthique islamique dans l'activité économique et le management provient de normes religieuses comme l'unicité (*tawhîd*), la justice ('*adâlah*), la curatelle (*khilâfah*) et la prohibition de l'intérêt (*ribâ*), de la spéculation (*gharar*), et des produits impurs (*harâm*). Les musulmans partageant les mêmes valeurs, l'islam devient ainsi une force unifiante⁵ qui peut insuffler ces valeurs simples dans les conceptions et les pratiques managériales. Il est donc intéressant de scruter des études et des recherches sur le lien entre le management et l'islam.

Dans ce chapitre, nous tenterons de faire une description générale de l'évolution de la recherche sur la référence à l'islam dans la théorie et le modèle ou pratique managériaux à partir d'ouvrages et d'articles datant des

² RATTEN V., RAMADANI V., DANA L.-P., GERGURI-RASHITI Sh., « Islamic Entrepreneurship and Management: Culture, Religion, and Society », in V. RAMADANI *et al.*, *Entrepreneurship and Management in Islamic Context*, Switzerland, Springer, 2017, p. 7-17.

³ PRAS B., « Management et islam : vers une convergence de valeurs », *Revue française de gestion*, 171, 2007/2, p. 91.

⁴ RICE G., « Islamic Ethics and the Implication for Business », *Journal of Business Ethics*, 18, 1999, p. 345-358.

⁵ WEIR D., « Human Resource Development in the Arab Middle East », in M. LEE, *HRD in a Complex World*, Londres-New York, Routledge, 2003, p. 69-82.

années 1970 jusqu'en 2017. Nous identifions trois courants qui se sont bien développés au cours du dernier demi-siècle. Ce processus montre une transformation du « management en islam » en « management islamique » que nous allons expliquer.

Le management en islam

Le premier courant concerne des auteurs qui exposent une version normative de l'islam sur le management. Le nombre d'ouvrages et d'articles viennent de ce qui est du domaine normatif. Ces auteurs décrivent ce que doit être le comportement d'un bon musulman en matière de management. Ces ouvrages s'emploient à décrire ce qui est autorisé en management selon l'islam. Ils privilégient des valeurs religieuses qui doivent être mises en œuvre dans la pratique managériale⁶. En d'autres termes ces ouvrages et articles ne traitent que de la question théorique : comment l'islam conçoit-il le management ? Tous les auteurs tentent de répondre à la question de l'existence ou non du concept de management dans l'islam. Est-ce qu'il y a des valeurs islamiques qui correspondent aux valeurs « séculières » du management ? Ces auteurs essaient de montrer que l'islam fournit des concepts de base pour le management et que les musulmans peuvent donc éviter des conceptions et des pratiques considérées ou jugées contraire à l'islam. Leur approche tend à être « apologétique-normative » plutôt qu'empirique-analytique. Elle est dogmatique : à leur sens, il existe dans l'islam un « bagage » de normes et de valeurs applicables au management. L'objectif de ce premier courant est d'asseoir la base conceptuelle et théorique et l'importance des principes islamiques en management. Parmi ces ouvrages et articles figurent d'abord des auteurs qui écrivent en arabe, puis en anglais. Ces auteurs arabes sont des précurseurs en théorie de normativité islamique sur le management.

Dans les années 1970 et 1980, la plupart des écrits étaient en langue arabe. Pour les années 1970, on trouve quelques auteurs sur le management en islam. 'Abd al-Hâdî Mahdî Amîn figure parmi les premiers, au Caire. En 1973, il publie *al-Fikr al-Idâri al-Islâmî min Wjihah Nazar Muqâranah* (« la pensée managériale islamique d'un point de vue comparatif »). En 1978, également au Caire, Umar al-Sharîf publie *Muzakkarah fî Nizâm al-Hukûmah wa al-Idârah fî al-Dawlah al-Islâmiyyah* (« notice sur les règles de gouvernance et de management dans un État islamique »). En 1979, M. 'Arafah Sanad publie dans la revue *al-Da'wah* un article intitulé *Mabâdi*

⁶ PRAS B., *op. cit.*, p. 92.

al-Idârah wa al-Tanzîm fî al-Islâm (« fondements du management et de l'organisation dans l'islam »). Pour les années 1980, nous mentionnerons des auteurs importants à notre sens. D'abord I. al-Gufeili, qui publie en 1983 au Caire un ouvrage intitulé *an Islamic Approach to the Study of Management*. Ensuite Ahmad Ibrâhîm Abû Sîn, qui publie en 1984 à Khartoum (Soudan) *al-Idârah fî al-Islâm* (« management en islam »), republié en 1986 à Dubaï. Puis Muhammad al-'Alî, qui en 1985 publie en Arabie Saoudite un ouvrage également intitulé *al-Idârah fî al-Islâm*. Enfin Muhammad A. al-Burâ'i et A. M. Abidin, qui en 1987 publient *al-Idârah fî al-Turâs al-Islâmî* (« management dans la tradition islamique »).

Nous donnons ici un exemple tiré du sixième chapitre de l'ouvrage d'Abû Sîn, où l'auteur traite du management des ressources humaines : recrutement, salaire, formation et développement des relations humaines. Ainsi, au niveau du recrutement, le manager doit choisir une personne « de confiance et de compétence ». Pour renforcer son argumentation, Abû Sîn cite le verset coranique : « *La meilleure personne à engager, c'est celle qui est forte et digne de confiance* » (Coran, 28:26). Il signale qu'il est interdit dans l'islam pour un manager d'engager une personne moins qualifiée ou de recruter une personne pour lui faire une faveur. Concernant le salaire, l'auteur fait remarquer qu'un manager doit communiquer le montant du salaire d'un futur employé avant qu'il ne commence et payer avant que sa sueur ne soit sèche, comme le dit le prophète Muhammad. Un manager doit aussi offrir une formation à ses employés. Abû Sîn souligne que le Prophète et ses compagnons le faisaient pour leurs employés⁷. Cet exemple nous montre que l'auteur privilégie une approche normative des valeurs islamiques qu'il faut appliquer au management.

Dans les années 1990 et 2000, on trouve des ouvrages écrits non seulement en arabe, mais aussi en anglais. Ceci montre que l'étude des liens entre le management et l'islam s'est développée dans d'autres pays. Parmi les ouvrages en arabe publiés au début des années 1990, on trouve *al-Tawjîh al-Islâmiyy fî al-Tadrîb al-'Idâriyy* (« directives islamiques pour la formation managériale ») de Fathî Qâbil Muhammad Mutawallî, publié en 1990 au Caire⁸. Ce livre explique spécifiquement que l'islam donne des directions et des conseils pour un management à partir des exemples que le prophète Muhammad et ses deux premiers califes, Abou Bakar Shiddiq et Omar Ibn Khattab, ont donné durant leur *leadership* : professionnalisme, justice, res-

⁷ SAEED M., JABNOUN N., SHAMMA M., « A Survey of Management from an Islamic Perspective », *IJUM Journal of Economics and Management*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 87-100, p. 90-91.

⁸ Par la maison d'édition al-Hay'ah al-Misriyyah al-'Ammah li al-Kitâb.

ponsabilité, etc. L'auteur affirme que le troisième calife, Uthman Ibn Affan, a donné un « mauvais » exemple dans la pratique « managériale » islamique en choisissant des proches avec moins d'expérience pour occuper des places importantes au sein de son gouvernement. Cette décision a créé un grand mécontentement au sein de la communauté musulmane qui a provoqué un tumulte qu'Uthman a payé cher puisque, il fut assassiné. En 1991, Umar Sharîf publie *Nuzum al-Hukm wa al-'Idârah fî al-Dawlah al-Islâmiyyah : Dirâsah Muqâranah* (« systèmes de gouvernement et de management dans un État islamique ») au Caire⁹. Ce livre est divisé en deux parties : une première partie sur le système de gouvernement et une deuxième sur le management. Cette même année 1991, Muhammad Mahdî Shamsuddîn publie *Nizâm al-Hukm wa al-'Idârah fî al-Islâm* (« système de gouvernement et de management en islam ») à Beyrouth¹⁰. Cet ouvrage comporte deux livres : un premier sur le gouvernement (première édition) publié en 1955 et un deuxième sur le management (une partie ajoutée dans la seconde édition en 1991). Enfin, en 2013, 'Abd al-Mu'thî Muhammad Ussâf publie *al-Nazariyyah al-Islâmiyyah al-'Ilmiyyah fî al-Idârah (Nazariyyah al-Idârah bi al-Qayyim)* (« Théorie scientifique islamique sur le management. Théorie managériale sur les valeurs ») à Omman (Jordanie)¹¹. Ce livre contient sept chapitres sur la théorie générale du management et c'est seulement au chapitre V que l'auteur explique sa théorie du management en islam.

Parmi les premiers ouvrages en anglais, on trouve *Management and Administration in Islam* de Muhammad al-Buraey, publié en 1990 à Dhahran (Arabie-Saoudite)¹². En 1994, Syed Othman Alhabshi et Aidit Haji Ghazali ont édité *Islamic Values and Management* à Kuala Lumpur. En 1995, F. R. Faridî publie *Islamic Principles of Business Organization and Management* à New Delhi¹³. À partir des années 2000, les études sur le management et l'islam se font plus nombreuses. Parmi ces publications, on trouve *Towards and Islamic Foundation of Strategic Business Management* publié en 2001 par A. S. Khalifa à Kuala Lumpur. En 2006, Didin Hafidhuddin et Hendri Tanjung publient *Shariah Principles on Management in Practice* à Jakarta¹⁴. Cette même année 2006, Samir Abusnaid écrit *Islam and Management : What Can Be Learned?*¹⁵. En 2007, Khaliq Ahmad publie *Management from*

⁹ Chez la maison d'édition Ma'had al-Dirâsah al-Islâmiyyah.

¹⁰ Chez al-Mu'assassah al-Dawliyyah li al-Dirâsah wa al-Nasyr.

¹¹ Chez la maison d'édition Dâr Zahrân.

¹² Chez la maison d'édition King Fahd University of Petroleum and Minerals.

¹³ Chez Qazi Publishers.

¹⁴ Chez Gema Insani Press.

¹⁵ Publié dans le journal *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n° 1, p. 125-139.

Islamic Perspective : Principles and Practices à Kuala Lumpur. En 2009, G. M. Mohiuddin publie *Islamic Management* à Dhaka. Mohamed Branine et David Pollard en 2010 publient *Human Resource Management with Islamic Management Principles : A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management*¹⁶. En 2017, Alex Faseruk et Ashrafee Tanvier Hossain ont écrit un article *Spirituality in Management: Influence of Islamic Thoughts and Philosophies*¹⁷. Dans cet article, les auteurs ont affirmé que l'islam a donné sa version spirituelle à partir des cinq piliers de l'islam (*arkân al-Islâm*) et d'autres valeurs islamiques pour améliorer le management d'un commerce et d'une entreprise, mais aussi pour la qualité des travaux des employés.

Parmi les ouvrages écrits en anglais, on peut en citer notamment deux qui méritent une attention particulière. D'abord, un ouvrage intitulé *Islam and Management* est publié par Naceur Jabnoun à Kuala Lumpur en 1994. Ce livre fournit une information et une compréhension du management à partir d'une perspective islamique : comment un manager doit-il se comporter selon l'islam ? Comment enrichir la culture de management et d'organisation islamique en se fondant sur des concepts, des valeurs et une philosophie islamiques ? Comment fixer des objectifs à long terme d'une organisation et avoir des compétences et des stratégies pour mettre en place un planning approuvé par l'islam ? Ce livre a été republié en 2008 à Riyad par le Centre Islamic Publishing et traduit en français en 2012 par la même maison d'édition. Il semble que le livre ait retenu l'attention des chercheurs qui s'intéressent au lien normatif entre le management et l'islam.

En 2005 paraît à Cheltenham l'ouvrage remarquable d'Abbas J. Ali intitulé *Islamic Perspective on Management and Organization*¹⁸. C'est à notre sens le meilleur ouvrage qui donne une perspective historique et théorique normative sur le management et l'islam. Si les ouvrages en arabe et en anglais cités précédemment adoptent une approche normative théologique, voire « apologétique », le livre d'Abbas Ali utilise une approche historique qui s'appuie sur des sources primaires. En se fondant sur des interprétations classiques des questions d'organisation et de management et sur la pensée contemporaine, l'auteur utilise les sources historiques et références normatives de l'islam en les combinant avec des approches historique, psychologique, sociologique et économique pour mettre en évidence les orientations et les pratiques qui conduisent à des performances supérieures dans un

¹⁶ Publié dans le journal *Personnel Review*, vol. 39, n° 6, 2010, p. 712-727.

¹⁷ Publié dans le journal *South Asian Journal of Human Resources Management*, vol. 4, n° 2, p. 235-244.

¹⁸ Chez Edward Elgar Publishing.

environnement musulman en organisation et en management. Le livre, divisé en onze chapitres, couvre d'une manière complète l'organisation et le management dans une perspective islamique, utilisant plus de 250 livres comme référence. Il commence par un chapitre sur l'économie et le commerce dans la pensée islamique, et finit par un chapitre sur « le développement d'une organisation dans un contexte islamique ». L'auteur décrit aussi les pratiques empiriques managériales dans certains pays musulmans. Le livre d'Abbas Ali semble le plus ambitieux pour connaître le management en islam d'une manière complète, avec une approche transversale.

On peut dire que le premier courant que nous venons de décrire a jeté les bases d'une théorie et d'une conception normative de l'islam sur le management. Ces fondements nous amènent à la deuxième étape, à savoir l'influence de l'islam sur le management.

Les valeurs islamiques dans le management

Le deuxième courant de pensée est représenté par des auteurs d'ouvrages et d'articles qui relèvent de l'analyse. Ces auteurs s'intéressent à l'influence de l'appartenance, des valeurs, de la morale et de l'éthique islamiques sur le management, entendu comme pratique occidentale. Ils cherchent à montrer que dans un contexte culturel donné, l'islam influence le management. Ce deuxième groupe a pour objectif de révéler l'interprétation de principes et valeurs islamiques dans l'action des managers et dans le management *en général*. Les auteurs de ce groupe analysent les relations entre l'islam et le management à partir de cas concrets et empiriques, ce que ne font pas ceux du premier courant. Il s'agit en effet d'ouvrages qui décrivent à partir de cas concrets et empiriques des pratiques managériales où sont présentes des valeurs islamiques.

On trouve de tels ouvrages et articles en anglais mais aussi en français. En 2007, Husam Tammam et Patrick Haeni publient un article intéressant, *Le management, Nouvelle utopie islamiste : une lecture managériale des textes*¹⁹. Cette recherche montre une nouvelle tendance, à savoir l'ouverture de l'islam au management. L'intégration de l'islam dans le management est une des manifestations de « l'islam de marché », résultant de l'interaction du « nouvel esprit du capitalisme » avec les valeurs islamiques. Dans cet article, les auteurs mettent en relief l'évolution de la société musulmane au Moyen-Orient dans laquelle des prédicateurs orthodoxes prononcent des discours et écrivent des ouvrages sur l'importance de l'intégration des valeurs isla-

¹⁹ Publié dans la *Revue française de gestion*, 171, 2007, p. 175-193.

miques dans le management. Ensuite, en 2010, Fouad Mimouni publie *Implications of Islam on Management : Theory and Practice* à Saarbrücken²⁰. Il y montre que l'organisation fonctionnera mieux (pour un développement durable et des transformations significatives) si le management se fonde sur les principes de la religion pratiquée par les acteurs dans cette région. Pour cela, il examine l'influence de l'islam sur deux organisations au Moyen-Orient. En 2012, Gwenaël Njoto-Feillard publie *L'islam et la réinvention du capitalisme en Indonésie* à Paris²¹. Bien que l'ouvrage parle spécifiquement de l'influence de l'islam sur des pratiques commerciales, on y trouve le fil rouge de l'influence de l'éthique islamique sur le management, par exemple avec le cas dans le onzième chapitre du prédicateur Aa Gym (Abdullah Gymnastiar, né en 1962, président de l'école islamique Daarut Tauhiid, à Bandung). Njoto-Feillard réussit à montrer le rôle des valeurs et de l'éthique islamiques dans la pratique économique, et d'une façon générale dans le management, en Indonésie.

En 2012, David Weir a publié un article *Management Teaching, the Spiritual Dimension and the Acceptance of the Islamic Other*²². Dans cet article, l'auteur a discuté le concept et la pratique du management dans le monde arabe et sa différence avec d'autres concepts et pratiques managériales. Cette différence est marquée par l'implémentation des valeurs de l'islam dans le management. Ces valeurs universelles de l'islam ont servi au monde arabe pour créer leur propre concept et système managérial que Weir appelle le « quatrième paradigme » qui est différent de la pratique managériale anglo-américaine, européenne et japonaise. D'après l'auteur, ces valeurs normatives musulmanes peuvent servir comme une base de la culture et du comportement universelle dans le management. Cet article paraît comme normatif, mais l'auteur a fait la recherche sur cette pratique managériale des pays arabes de plusieurs années.

En 2013, Rodrigue Fontaine et Khaliq Ahmad publient *Strategic Management from an Islamic Perspective* à Singapour²³. Cet ouvrage comporte deux volets : en première partie, les auteurs présentent la théorie normative de l'islam sur le management et en deuxième partie, des cas concrets de plusieurs pays musulmans où des entreprises nationales et multinationales ont essayé de mettre en pratique des valeurs islamiques dans le management.

²⁰ Chez LAP Lambert Publishing.

²¹ Chez Karthala.

²² Publié dans *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 9, no. 1, March 2012, p. 67-81.

²³ Chez Wiley.

En 2016, Mohamed Madoui a publié un article, *Islam et Capitalisme : Quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management*²⁴. Il montre comment des entrepreneurs musulmans algériens ont essayé d'adapter et de formuler les principes islamiques et les recettes modernes du management aux contextes sociaux et culturels algériens. Autrement dit, ces entrepreneurs ont insufflé des valeurs islamiques dans leur pratique managériale pour leur entreprise en Algérie. En 2017, Veland Ramadani, Léo-Paul Dana, Shqique Gërguri-Rashiti et Vanessa Ratten ont édité un ouvrage intitulé *Entrepreneurship and Management in Islamic Context* en Suisse²⁵. Cet ouvrage compile treize articles sur la théorie et la pratique managériales au Ghana, aux États-Unis et dans certains pays musulmans comme la Jordanie.

Parmi les ouvrages et les articles publiés, on trouve deux recherches spécialement dédiées au management qui méritent d'être mentionnées plus particulièrement ici. En premier lieu, l'article de Philippe d'Iribarne intitulé *Islam et Management : Le rôle d'un univers de sens*²⁶. Dans ce travail, l'auteur montre que l'islam a joué un rôle important dans la formation de l'univers mental au sein duquel le management prend sens. L'article, qui se fonde sur une recherche de terrain au Maroc, montre en quoi des valeurs islamiques ont permis la réussite de l'application du concept de *total quality management* (TQM) dans la filiale locale d'une entreprise multinationale (SGS Thomson, aujourd'hui STMicroelectronics). C'est l'islam qui permet d'influencer une modification des pratiques et concepts occidentaux au moins en contexte géographique musulman. En d'autres termes, ici l'islam, plus précisément une conception marocaine de l'islam, a contribué à donner un sens positif à une politique de management.

La seconde est l'ouvrage de Gillian Forster *The Influence of Islamic Values on Management Practice* publié par Palgrave Macmillan en 2014. La même année, le même auteur a publié (avec John Fenwick) le « résumé » de l'ouvrage dans un article intitulé *The Influence of Islamic Values on Management Practice in Morocco* et paru tardivement dans une version imprimée en 2015²⁷. Forster a mené sa recherche auprès de vingt-quatre managers de haut niveau dans des grandes entreprises au Maroc pour identifier la manière dont les valeurs islamiques ont formé la pratique managériale. Selon elle, la culture arabo-marocaine, qui affirme l'importance

²⁴ Publié dans *Regards croisés sur l'économie*, 19, 2016, p. 178-191.

²⁵ Publié par Springer.

²⁶ Publié dans la *Revue française de gestion*, 171, 2007, p. 141-156.

²⁷ Publié dans la revue *European Management Journal*, 33, 2014, p. 143-156.

de la famille et du concept de *baraka* (bénédiction) émanant d'un shaikh soufi, d'un shérif (descendant prophétique), d'un saint guerrier ou d'un *leader*, combinée avec les valeurs d'unicité (*tawhîd*), de justice ('*adâlah*), de bienveillance (*ihsân*) et de fraternité (*ukhuwwah*) islamiques que prône l'école malikite du droit islamique (fondée par Malik Ibn Anas, (Médine 93-179 AH./711-795 EC.) et suivie largement par les Marocains), fonde les valeurs managériales marocaines. Elle estime que cette culture arabo-marocaine et ces valeurs religieuses musulmanes jouent un rôle prépondérant dans les pratiques managériales marocaines.

Forster a même cherché à davantage et exclusivement identifier l'influence des valeurs islamiques sur le management. Ces valeurs islamiques forment l'opinion et le point de vue des musulmans à travers la pratique de leur religion. L'influence des valeurs islamiques sur la pratique managériale peut être intentionnelle et volontaire ou inconsciente et involontaire, développée ou marginale. Tout dépend de la façon dont ces individus (managers) prennent une décision, en suivant des valeurs religieuses ou en les rejetant ou en les acceptant comme valeurs et caractéristiques nationales de leur pays. L'auteur montre, à partir d'une recherche dans le cadre de sa thèse doctorale, une interprétation vivante de la réalité de la pratique managériale islamique au Maroc. Il faut noter néanmoins qu'il existe des différences entre les pays marqués par une même tradition religieuse. Ainsi, la société marocaine est bien différente de la société indonésienne²⁸. En d'autres termes, il existe une variété d'interprétations concernant les pratiques de management islamique en raison des différences culturelles²⁹.

Ce deuxième courant de pensée met bien en exergue le rôle des valeurs islamiques en management. Effectivement, on a vu l'influence de l'islam sur le management à partir de cas empiriques. Ceci nous amène à l'étape suivante, où un troisième courant s'efforce de construire une théorie du management islamique et un modèle applicable ailleurs.

Le management islamique : théorie et modèle

David Weir a publié un article *Some Sociological, Philosophical and Ethical Underpinnings of an Islamic Management Model* en 2004³⁰, dans lequel il a proposé un modèle islamique à partir de ses observations et de sa

²⁸ GEERTZ Cl., *Islam Observed: Religious Development in Morocco and Indonesia*, Chicago, University of Chicago Press, 1968.

²⁹ RATTEN V. *et al.*, *op. cit.*, p. 13.

³⁰ Publié dans *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 1, n° 2, p. 224-242.

recherche de la longue durée sur le monde arabe. L'article de Weir commence par sa critique envers la théorie et le concept du management occidental ayant la tendance à monopoliser le système managérial dans le monde. L'auteur a montré qu'il existe un autre modèle managérial à partir de la pratique managériale des managers arabes. Plus précisément, il a discuté que l'Islam a donné un modèle du management basé sur des valeurs universelles de l'Islam pratiquées dans les des pays arabes au Moyen-Orient et du Golf. Ces managers arabes ont appliqué le système managérial « occidental » qu'ils ont appris dans les universités américaine et européenne, mais en accommodant la culture et la tradition arabe dans lesquelles les valeurs de l'Islam sont très ancrées. Ce modèle managérial « arabo-musulman » est reconnu comme « le quatrième paradigme » du management qui est différent du modèle anglo-américain, européen et japonais. Si cet article ne montre que l'Islam sert comme un modèle, le troisième courant est allé plus loin.

Ce troisième courant est constitué de chercheurs qui publient à partir de leur expérience. En effet, ils ont construit une conception du management à partir des valeurs islamiques et utilisent certaines méthodologies de management pour aboutir à un système de management islamique. Ils ont appliqué ce système à des entreprises ou des organisations pour tester cette conception. Ayant réussi, ils souhaitent appliquer ce système et ce modèle à d'autres organisations. Parmi les ouvrages qui représentent ce troisième courant, deux méritent d'être mentionnés.

Le premier est *Alternative Quality Management Standards : Islamic Perspective* de Syed Azauddin Syed Bahaldin, publié en 2005 à Kuala Lumpur³¹. L'auteur y expose des normes pour un management islamique en se fondant sur l'expérience malaisienne. Il explique d'abord l'importance du management islamique de qualité pour une organisation. Ensuite, il décrit deux normes ou deux modèles pour un management islamique, à savoir : IQOMS 313 (*Islam-Based Quality Organizational Management Systems 312*) et HAFAS (*Halal Accessory and Food Assurance System*). Bahaldin propose avec une approche normative enfin des normes pour un système de management islamique à partir de ces deux cas. Dans ces deux modèles, il a montré que l'Islam a proposé des bases solides pour rendre la qualité d'une entreprise encore meilleure. Pour la mise en œuvre, l'auteur déclare que c'est aux entreprises et organisations de choisir celle des deux normes qui convient à leurs objectifs. C'est-à-dire, une entreprise ou une organisation peut prendre une des deux normes comme modèle à suivre.

³¹ Il est intéressant de voir que l'auteur utilise le mot *alternative* dans le titre de son ouvrage. Il se veut que le management islamique comme une alternative à d'autres systèmes de management.

Le second ouvrage est celui de Maqbouleh M. Hammoudeh intitulé *Islamic Values and Management Practices : Quality and Transformation in the Arab World*³². Ce livre est le fruit de son expérience personnelle de plus de vingt-cinq ans comme consultante en management au Moyen-Orient. À partir de là, l'auteure a développé une conception de management et créé un système de management fondé sur les valeurs islamiques. Hammoudeh a construit son modèle de management islamique et l'a appliqué ailleurs. Elle a d'abord élaboré une conception du management islamique à partir des notions d'*itqân* (maîtrise et assiduité) et de *shûrâ* (négociation et dialogue). Elle a aussi associé des valeurs religieuses comme la *tawhîd* (unicité), l'*ihsân* (beauté intérieure) et la *mizân* (justice sociale), la culture arabe et le commerce pour créer un système et un modèle de management islamiques adaptables au contexte moyen-oriental. Elle a baptisé sa théorie *I-Theory* ou *Islamic Theory* (théorie islamique). Cette *I-Theory* est un système de management combinant les valeurs islamiques et les différentes cultures arabes. L'ancienne consultante se fonde sur des approches du management occidental comme le TQM (*total quality management*)³³ et les valeurs islamiques déjà citées, auxquelles s'ajoute la *hisba* (contrôle). Le système a été appliqué dans deux organisations où elle a travaillé. L'essence de l'*I-Theory* est qu'elle propose un moyen et un objectif pour le développement et la transformation de la pratique managériale. Hammoudeh a appliqué son *I-Theory* à la Royal Society for the Conservation of Nature (RSCN) et l'Al-Quds Paints Co. Ce qui nous semble intéressant dans l'ouvrage de Hammoudeh, c'est qu'elle a réussi à fonder sa propre conception et son propre système, l'*I-Theory*, à l'appliquer dans deux organisations, et à faire de ces dernières un modèle de management islamique. On voit clairement ici que l'enjeu, pour ce courant de pensée, est de créer un modèle de management islamique plutôt que de théoriser sur le plan conceptuel et normatif. Une véritable transformation a bien eu lieu. Cette dernière étape démontre, preuve à l'appui, qu'il existe une conception et un modèle islamiques de management. Hammoudeh a fourni des exemples de management islamique comme tactique et stratégie par lesquelles on atteint une transformation de qualité du travail et de la gestion.

³² Publié chez Routledge en 2012.

³³ Qui est en fait d'origine japonaise.

Réflexion générale sur les trois courants³⁴

Les auteurs susmentionnés ont essayé de proposer une version « islamique » au management occidental. Ils ont insufflé valeurs et éthique islamiques à la théorie et à la pratique managériale. Toutefois, en général, les auteurs du premier courant n'ont pas clairement identifié les problèmes spécifiques qu'affrontent les musulmans dans leur activité managériale et quelles solutions (théoriques) ont été proposées, alors que les auteurs du deuxième et troisième courant n'ont pas non plus explicitement montré aux lecteurs, d'une manière globale, l'originalité du management islamique par rapport à d'autre système management (américain, européen ou japonais ou d'une inspiration religieuse : comme bouddhique, chrétienne, israélite ou hindoue) ? Comment définissent-ils le management non islamique ? Est-ce que les approches managériales liées à d'autres religions ou d'autres spiritualités sont plus proches du management séculier occidental ou se posent-elles elles aussi en modèles alternatifs, avec le cas échéant des interrogations analogues à celles suscitées par les auteurs se référant à l'Islam ?

L'invention du terme management, élevé ensuite en science, objet de réflexion, de débats et d'enseignement, ne signifie pas que la pratique est nouvelle. Le management, c'est la technique de gestion des entreprises ou d'une organisation. La pratique managériale est inhérente au fonctionnement de l'entreprise, et plus généralement, de toute organisation humaine. Les musulmans ont fait du « management » (dans le sens très traditionnel, pas au sens de management moderne) depuis les premiers siècles de l'hégire, et c'est alors qu'ils ont trouvé les réponses que reproduisent les auteurs modernes. L'interdiction du profit (*ribâ*) a été discutée, et des solutions ont été proposées par les fondateurs des *madhabs* (école du droit musulman), aux 2^e-3^e siècles de l'hégire, très longtemps avant notre ère. Les ouvrages modernes que nous citons sont les héritiers d'une tradition séculaire.

Les Français ont adopté le terme anglais, management, alors qu'ils enseignaient les techniques de gestion des entreprises depuis longtemps dans des « écoles de commerce ». Il est intéressant que les musulmans s'exprimant en arabe aient adopté un mot complètement différent (*al-idârah*), qui signifie en fait « administration ». Comment confronter ces deux approches et mesurer leurs éventuelles influences ? Nous avons bien dit qu'il existe un management islamique ce qui, comme nous l'avons signalé, est confirmé dans des dizaines d'ouvrages. Or, ce type particulier de management est issu d'une

³⁴ Je remercie Henri Chambert-Loir de cette réflexion et de nos échanges. Ma recherche sera approfondie dans des articles ultérieurs.

réflexion dont le point de départ est le management occidental. Au terme de notre réflexion, pourrait-on considérer, que le management islamique a quelque chose à apporter au management occidental ?

En se fondant sur cette réflexion, on pourrait être en droit d'interpeller les auteurs du premier courant sur ce que sont les sources du management islamique, autrement dit, comment sont définies les « valeurs » de l'islam ? Est-ce uniquement le Coran et les hadiths, ou bien aussi les livres de *fiqh* (droit musulman), ou d'autres encore ? Parle-t-on de *qiyâs* (analogie), *ijmâ'* (consensus) et utilise-t-on *l'ijtihad* (discrétion), comme en *fiqh* ? On peut aussi interroger les auteurs du deuxième courant : comment distingue-t-on les valeurs islamiques des valeurs culturelles locales dans les différents pays musulmans du monde ? Y a-t-il des différences : régionales (culturelles) entre pays ; entre Sunnite et Shiite ; entre *madhabs* sunnites ? Nous y faisons allusion à propos d'une publication sur le Maroc, mais cela reste très limité. Nous croyons que les managements égyptien, pakistanais et indonésien ne sont pas identiques même s'ils sont musulmans. On ne peut qu'interpeller les auteurs du troisième courant, pour savoir dans quelle mesure ce management islamique est-il finalement pratiqué par les musulmans ? Enfin, jusqu'où ce management islamique est-il reflété dans les codes de lois des pays concernés ?

Conclusion

L'économie islamique comme thématique de recherche a été déjà introduite dans les années 1940 par Abul A'la al-Maududi (1903-1979) dans son ouvrage *Economic System in Islam* (Lahore, 1941). Depuis, de nombreux ouvrages et articles de revues académiques ont été publiés sur cette thématique notamment au Pakistan³⁵. En revanche, sur le management islamique, les ouvrages et les articles dans des revues académiques prestigieuses sont rares. Nous avons voulu dresser un *état de l'art* de la thématique « islam et management ». Il s'agit d'une analyse commentée de la bibliographie existante.

À partir de ce que nous avons trouvé dans la littérature, nous avons tenté de dessiner un tableau général de la tendance des études sur l'islam et le management. Nous avons décrit trois approches qui émanent de ces ouvrages et articles. Nous voyons d'abord une approche normative montrant des conceptions du management dans l'islam, ensuite une approche analytique

³⁵ KURAN T., « The Discontents of Islamic Economic Morality », *American Economic Review*, vol. 86, n° 2, p. 438-442, p. 438.

qui met en évidence l'influence des valeurs islamiques sur le management, et enfin une approche expérimentale exposant un système et un modèle islamiques de management. Ces trois « courants » de lecture sur le lien entre islam et management montrent l'évolution des études et des recherches en question, c'est-à-dire le passage du management en islam au management islamique.

Nous avons parlé de la transformation du management en Islam au management islamique à partir de récits, de réflexions et de théorie, mais extrêmement peu de pratique. Ceci nous amène à envisager dans une étape suivante une étude empirique sur la pratique du management islamique à partir d'une recherche du terrain et une méthode ethnographique que nous allons présenter dans d'autres articles³⁶. Nous espérons que le résultat de la recherche actuellement menée va nous donner une idée plus développée et claire et va contribuer à éclaircir l'originalité du management islamique par rapport à d'autre management et quels peuvent être ses apports pour le management occidental.

Références

- GEERTZ Clifford, *Islam Observed: Religious Development in Morocco and Indonesia*, Chicago, University of Chicago Press, 1968.
- KURAN Timur, « The Discontents of Islamic Economic Morality », *American Economic Review*, vol. 86, n° 2, p. 438-442.
- PRAS Bernard, « Management et islam : vers une convergence de valeurs », *Revue française de gestion*, n° 171, 2007/2, p. 91.
- RATTEN Vanessa, RAMADANI Veland, DANA Léo-Paul, GERGURI-RASHITI Shqipe, « Islamic Entrepreneurship and Management: Culture, Religion, and Society », in Veland RAMADANI *et al.*, *Entrepreneurship and Management in Islamic Context*, Switzerland, Springer, 2017, p. 7-17.
- RICE Gillian, « Islamic Ethics and the Implication for Business », *Journal of Business Ethics*, 18, 1999, p. 345-358.

³⁶ Nous sommes en train de faire la recherche sur le supermarché halal « Le Triangle » en France (à Saint-Étienne-du-Rouvray, Rouen et Roubaix) dans lequel nous essayons de chercher si « le management halal » (ou le management avec la référence à l'Islam) existe et de voir comment il fonctionne et diffère d'autres managements.

SAEED M., JABNOUN N., SHAMMA M., « A Survey of Management from an Islamic Perspective », *IJUM Journal of Economics and Management*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 87-100.

WEIR David, « Human Resource Development in the Arab Middle East », in Monica LEE, *HRD in a Complex World*, Londres-New York, Routledge, 2003, p. 69-82.

La Pleine Conscience, de la spiritualité au management

Philippe CORNU

Depuis maintenant plus de cinquante ans le bouddhisme fait partie du paysage spirituel occidental – le bouddhisme traditionnel asiatique, certes, mais aussi certaines de ses méthodes qui tendent à s'en détacher ou y échapper, comme la méditation de pleine conscience dont on parle tant. Réutilisée dans divers contextes non spirituels, tant médicaux que psychothérapeutiques – quand il ne s'agit pas de coaching dans l'armée ou les entreprises, cette technique méditative est devenue emblématique du réemploi d'éléments spirituels à des fins profanes et utilitaires. On ne peut comprendre ce phénomène et ce qui se joue à présent sans le contextualiser historiquement et socialement dans cet Occident jusqu'ici plus enclin à exporter ses valeurs qu'à rechercher ailleurs un ressourcement spirituel. Mais peut-on encore parler d'Occident dans un monde désormais globalisé précisément selon un mode de développement occidental ?

Un contexte historique inédit

Nous vivons une époque assez extraordinaire où la mondialisation ou plutôt la globalisation, en dehors de ses impacts négatifs sur les cultures, l'environnement et les économies locales, est aussi une occasion inespérée d'ouverture à la fois géographique, culturelle et spirituelle. Les facilités de déplacement, les réseaux de communication et d'information favorisent une diffusion inédite de tous les courants spirituels existant sur la planète, y compris d'enseignements et de pratiques jusqu'alors confinés dans des traditions locales ou des cercles restreints d'initiés. Les barrières dues à la distance et aux frontières ayant cédé et le poids des traditions religieuses établies comme le christianisme ayant diminué avec la modernité et la crise des valeurs, on observe diverses recompositions religieuses et l'émergence de nouveaux mouvements spirituels aux contours mal définis. La « religion en miettes » selon l'expression de Danielle Hervieu-Léger, ouvre la porte à toutes les créativité spirituelles individuelles en dehors des traditions instituées, mais aussi à toutes sortes d'instrumentalisations et de récupérations

possibles. Avec le *Big Data* en marche¹, tout, y compris ce qui est du domaine spirituel, semble réductible à des données accessibles en un clic sur Internet, avec la possibilité quasi immédiate de s'immerger tantôt dans le chamanisme amérindien, tantôt de s'initier aux arcanes de la Kabbale, de pratiquer le *Tai-chi chuan* ou bien de s'essayer à la méditation bouddhique ou au chant sacré des *mantras*. Les stages et le tourisme spirituels se multiplient sur la planète, y compris dans des monastères chrétiens rendus vacants par le manque de vocations. Tout semble possible ou presque, à portée de main et d'esprit, réalisable tout de suite, dans ce vaste réseau mondial qui ne reconnaît plus aucune frontière spatio-temporelle, culturelle, spirituelle ou mentale...

Comment ne pas rapprocher notre époque de la situation à la fin de l'Antiquité où de grands empires s'étant formés – macédonien puis romain et sassanide – l'éclectisme religieux lié aux influences croisées du monde hellénistique, du judaïsme et des religions orientales avait déjà donné naissance à un foisonnement d'écoles et de courants spirituels syncrétiques ? Les cités-états s'étaient alors fondues dans de grands empires, et l'instabilité politique avait favorisé l'émergence d'une foi religieuse plus personnelle, motivée par le salut de l'âme, qui remplaçait la piété fonctionnelle et polythéiste des cités. C'était l'ère des mystères, des recompositions religieuses, des gnosés et autres mouvements messianiques et apocalyptiques dont le christianisme allait émerger puis triompher.

C'est en plein essor de la modernité, à l'aube du XIX^e siècle, que le bouddhisme a fait son entrée en Occident sous la forme de textes traduits par les savants orientalistes. Très tôt, il a été l'objet de spéculations, négatives pour les uns (« le culte du néant » de Barthélemy Saint-Hilaire), providentielles pour d'autres (l'idée d'une philosophie de vie « rationnelle » compatible avec la laïcité naissante). Les volontés de l'instrumentaliser ne sont donc pas d'aujourd'hui.

À partir des années 1960, ce sont des besoins plus existentiels qu'intellectuels qui ont conduit le bouddhisme à s'implanter plus concrètement en Occident. Des maîtres bouddhistes asiatiques ont répondu à l'invitation des Occidentaux et leur enseignement pratique s'est diffusé dans des centres d'études et de méditation implantés de par le monde. L'histoire récente du bouddhisme et de ses méthodes méditatives, des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, mérite toute notre attention si nous voulons comprendre comment et pourquoi les phénomènes actuels de la *Mindfulness* ou Pleine

¹ Le « Big Data » ou les « mégadonnées » sur tous les phénomènes de l'univers, si bien que tout se résume à un ensemble de données informatiques capitalisées et en libre circulation.

Conscience en sont venus à émerger d'un contexte traditionnel pour s'en détacher ensuite complètement. Et pour cela, il est utile de considérer les phases sociétales récentes de la modernité où se déroulent ces nouvelles manifestations. La spiritualité et ses emplois n'échappent pas aux courants qui traversent une société, mais là où autrefois la religion dominait la culture et menait le jeu dans tous les aspects de la vie sociale, elle se trouve à présent, dans le monde post-industriel, dans une position beaucoup moins centrale et en position d'être à la merci des conditions socio-économiques dominantes.

C'est d'autant plus vrai pour le bouddhisme qu'il n'est pas originaire d'Occident et ne s'est implanté dans nos régions qu'à la faveur des crises de la modernité.

Des Sixties à l'hypermodernité et à l'apparition de l'individuo-globalisme

Concernant l'époque des sixties, c'est un lieu commun d'invoquer la crise des valeurs occidentales qui a provoqué dans la jeunesse des classes moyennes une révolution des consciences et la remise en question des valeurs traditionnelles, terrain propice à la diffusion du bouddhisme et des yogas hindous. Mais que peut-on dire des raisons précises qui ont mené à cette situation inédite où des Occidentaux, pour la première fois après des siècles de domination culturelle et religieuse des autres peuples, cherchent une nouvelle inspiration en puisant à des sources spirituelles exotiques ? Au XIX^e siècle et surtout dans la première moitié du XX^e siècle, l'ère industrielle a été marquée par une rationalisation et une sécularisation des valeurs de la vie sociale, mais la rupture des systèmes socio-politiques avec l'idéal humaniste des Lumières a fini par entraîner le monde dans l'horreur des totalitarismes puis des deux guerres mondiales. L'adhérence au mythe² de la modernité émancipatrice, annonciatrice d'un avenir heureux s'en est trouvée ébranlée.

L'après-guerre s'est présenté à la fois comme une ère de prospérité et comme l'amorce d'une menace sur l'avenir planétaire avec les arsenaux nucléaires, les besoins croissants en énergie et la pollution de l'environnement par la révolution verte (engrais et pesticides) et les énergies fossiles. Alors qu'émerge une idéologie économique libérale visant la libre circulation des marchandises dans le monde entier, la technologie industrielle a

² Comme le rappelle Raphaël Liogier, il faut entendre ici par mythes les représentations *a priori* du monde qui forment le sol d'une culture humaine et de ses croyances.

mis à la portée de tous des biens de consommation facilitant la vie quotidienne³ ainsi que des moyens de communication de plus en plus performants, et l'on est bientôt entré dans ce que Gilles Lipovestky⁴ a appelé « l'ère du vide » et « l'empire de l'éphémère » où la mode a joué un rôle moteur dans la promotion de l'individu-roi. La consommation étant le moteur de la croissance économique, la publicité a contribué à l'exaltation des désirs individuels, inspirant aux consommateurs ce qu'Épicure appelait déjà « les désirs non nécessaires » de l'homme. On vit ainsi émerger l'individu consommateur aux choix motivés par l'urgence du désir suggéré, l'hédonisme et le divertissement, astreint au travail pour assouvir ses coûteux désirs⁵.

Parallèlement à ce contexte optimiste et prospère des « Trente Glorieuses » qui a installé la société de consommation, l'ombre menaçante de la guerre froide, les affaires cubaines et surtout la guerre du Vietnam ont suscité dans une partie de la jeunesse éduquée des classes moyennes une contestation d'une société sécularisée intérieurement hédoniste et extérieurement agressive, en guerre contre les idéologies socialistes. Parti des États-Unis où Jack Kerouac et Allen Ginsberg furent les symboles vivants de la Beat Generation, le mouvement considère très vite les spiritualités orientales comme une alternative face aux attitudes figées d'une société jugée rétrograde et nantie, prise de frénésie consommatrice, là où les religions instituées ne semblent plus répondre aux vrais besoins spirituels. Le Zen puis le bouddhisme tibétain s'implantent aux États-Unis et en Europe au moment même où émergent des mouvements contestataires alternatifs comme l'Art Pop, le psychédéisme, les communautés pacifistes hippies, le féminisme et la libération sexuelle. Le vif sentiment de déception lié à l'état du monde de l'après-guerre a débouché sur une démarche certes contestataire mais aussi spiritualiste empreinte de naïveté, parfois confuse, mais qui exprime un

³ L'idée de transformer les travailleurs producteurs de biens en consommateurs des biens produits remonte à Henry Ford (1863-1947) avec le Taylorisme et surtout le Fordisme.

⁴ LIPOVESTKY G., CHARLES S., *Les temps hypermodernes*, Paris, LP, biblio essais, 2004, p. 19.

⁵ Cf. Frédéric Lordon : « De tous les facteurs de reconduction des rapports de dépendance salariale, l'aliénation marchande en ses affects caractéristiques est sans doute l'un des plus puissants. Quoique par cantonnement dans un registre très étroit, la prolifération des objets marchands offre au désir une démultiplication sans limite de ses points d'application. Et il faut atteindre le stade de la consommation de masse pour que l'énoncé spinoziste selon lequel "on n'imagine plus guère aucune espèce de joie qui ne soit accompagnée de l'idée de l'argent comme cause" reçoive sa pleine dimension. L'habileté suprême du capitalisme, dont l'époque fordienne sous ce rapport aura été décisive, aura donc consisté à susciter, par l'offre élargie de marchandises et la solvabilisation de la demande, ce réagencement de désir par lequel désormais "l'image [de l'argent] occupe entièrement l'esprit du vulgaire" » dans *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique, 2010.

profond besoin de nouveaux repères spirituels plus individuels, tout en aspirant à une refondation de l'éthique individuelle et sociale⁶. L'ère post-industrielle à ses débuts présente ainsi les traits d'un temps de crise appelant un changement de paradigme plutôt optimiste.

Cependant, le monde a poursuivi son évolution économique sans répondre à ces attentes, d'autant que le spectre de la guerre froide et de l'antagonisme Est-Ouest s'est éloigné avec la chute du Mur de Berlin, ouvrant le marché au monde entier. Vers la fin des années 1980 on entre ainsi dans l'hypermodernité⁷, période décomplexée qui se poursuit actuellement mais dont les enjeux économiques globaux impactent désormais la survie même de l'humanité. Cette phase, où les caractères de la modernité sont plus exacerbés que dépassés⁸, nous plonge dans un monde bien plus bouleversé qu'à la fin de l'Antiquité. Cette époque est en effet marquée par un sentiment contradictoire de compression du temps et de dilatation spatiale, la rapide disparition des repères habituels⁹ et une méfiance à l'égard des institutions religieuses traditionnelles, devenue telle que les structures socio-religieuses tendent à s'émietter¹⁰ dans ce que Raphaël Liogier appelle « l'individuo-globalisme¹¹ ».

⁶ Je n'emploie pas à dessein le terme de post-modernité qui ne veut pas dire grand-chose à mon sens. Nous sommes dans l'exacerbation de la modernité provoquée par le dépassement de l'ère industrielle et la dématérialisation des moyens de production, ce qui constitue un nouveau paradigme encore inclus dans la modernité même s'il appelle peut-être tout autre chose que ce concept de modernité.

⁷ Voir AUBERT N. (dir.), *L'individu hypermoderne*, Ramonville, Érès, 2006.

⁸ Cf. Gilles Lipovetsky : « Notre époque n'est pas celle de la fin de la modernité, mais celle qui enregistre l'avènement d'une nouvelle modernité : l'hypermodernité. Un peu partout nos sociétés sont emportées par l'escalade du toujours plus, toujours plus vite, toujours plus extrême dans toutes les sphères de la vie sociale et individuelle... Nullement une post-modernité mais une modernisation hyperbolique, le parachèvement de la modernité. » Conférence « Grands Témoins », Institut Paul Bocuse, octobre 2010.

⁹ Cf. Gilles Lipovetsky : « Jusqu'alors la modernité fonctionnait encadrée ou freinée par tout un ensemble de contreponds et contre-modèles. Cette époque s'achève. La société qui s'agence est celle dans laquelle les forces oppositionnelles à la modernité démocratique et individualiste ne sont plus structurantes, où les grandes visées alternatives ont disparu, où la modernisation ne rencontre plus de résistances organisationnelles et idéologiques de fond. » Conférence « Grands Témoins », Institut Paul Bocuse, octobre 2010.

¹⁰ Voir HERVIEU-LÉGER D., *La religion en miettes ou la question des sectes*, Paris, 2001.

¹¹ LIOGIER R., *Souci de soi, conscience du monde, vers une religion globale ?* Paris, Armand Colin, 2012.

Les contradictions de l'hypermodernité et de l'individuo-globalisme

Qu'est-ce donc que l'individuo-globalisme ? Un oxymore qui reflète à merveille deux tendances sociétales contradictoires marquantes, l'individualisme combiné avec le globalisme.

L'individualisme est un concept né au XVIII^e siècle, lorsque les Lumières ont ébranlé l'édifice d'une société jusqu'alors caractérisée par l'appartenance des personnes à une collectivité sociale dominée par le religieux. Mais les conceptions individualistes ont considérablement évolué depuis l'après-guerre et avec l'entrée dans l'hypermodernité. Ainsi que nous l'avons esquissé plus haut, l'individualisme des Trente Glorieuses se caractérise soit par l'assentiment voire l'assujettissement au désir consumériste soutenu par la mode dans une société valorisant le labeur pourvoyeur de biens de consommation, soit par un esprit contestataire en mal de spiritualité renouvelée, de paix et de partage communautaire. L'individualisme évolue encore dans l'hypermodernité, où il prend des proportions jamais atteintes à cause de la tension engendrée entre l'individu et le monde globalisé.

Le « globalisme », quant à lui, désigne une attitude qui découle de la globalisation en cours, d'autant plus rapide qu'elle s'accompagne de la révolution numérique, du développement des réseaux sociaux de communication et d'une information toujours plus profuse, envahissante et immédiate. La mondialisation a commencé bien plus tôt, mais le commerce et la financiarisation de l'économie ainsi que le développement de l'informatique ont favorisé les échanges internationaux au-delà des échanges habituels entre nations et favorisé les sociétés multinationales demandeuses de dérégulation des marchés. La fin des petits mondes clos, la dissolution des structures intermédiaires entre l'individu et le monde globalisé – la famille et ses traditions religieuses, la culture, les appartenances locales et l'idée même de nation indépendante et souveraine – tout cela a entraîné une perte de repères au sein d'un monde global d'interconnexions et affranchi des structures limitantes du passé. Le sentiment océanique d'être « connecté » au monde entier a pour pendant l'impression confuse d'être submergé par une masse de données impersonnelles et l'angoisse de vivre dans une solitude accrue. La fascination et la captation de l'attention opérées par l'omniprésence des images, des écrans digitaux et leur démultiplication tendent à couper l'individu du contact humain direct. Si les réseaux sociaux entretiennent l'illusion d'être branché en permanence avec des « amis » et les communautés planétaires, ce n'est bien souvent qu'un leurre qui masque une solitude intense. La communication hypermoderne se traduit ainsi par un relâchement accentué des liens sociaux.

La globalisation s'accompagne ainsi d'un malaise intérieur où l'individu, tout en poursuivant son rêve d'autonomie et de désirs à satisfaire – le postulat épicurien de nos sociétés étant l'atteinte du bonheur dans cette vie, avant la mort – est désormais hanté par l'inquiétude d'un avenir du monde global plus qu'incertain. À la dilatation de l'espace répond l'urgence d'un temps qui paraît contracté. De plus, la logique de la globalisation est celle de la rentabilité, peu soucieuse du bien-être individuel et mettant en danger les économies locales et la sécurité matérielle et psychique des individus. L'inquiétude touche tous les domaines : les écosystèmes, l'économie, les liens sociaux et familiaux, les questions religieuses, le climat, rien n'y échappe. Au plan social, la poursuite du bonheur personnel se heurte à la pression économique, aux délocalisations, à l'insécurité de l'emploi, à l'impératif d'être multitâche en un temps record et le stress s'amplifie. Il en résulte des tensions et des pathologies telles que le *burn-out* qui frappe tant d'actifs dans les entreprises. En outre, obnubilé par les objectifs de rentabilité et l'incitation à la compétitivité individuelle au travail, le management entrepreneurial a de surcroît contribué, entre les années 1980 et la fin des années 2000, à engendrer des situations stressantes ressenties comme une forme de violence et de harcèlement menant parfois jusqu'au drame du suicide¹².

Un grand écart s'est ainsi creusé entre nos représentations familières du monde et nos aspirations au bonheur – désormais décalées de la réalité mais toujours objets de nos croyances – et l'émergence du nouveau mythe fondateur de l'individuo-globalisme¹³ : celui d'un monde où l'individu stressé se doit, pour retrouver un équilibre, de gagner son autonomie et prendre soin de son développement personnel par toutes sortes de techniques de santé, nouvelles formes de consommation y compris dans le domaine spirituel, tout en se sentant relié au monde, étant partie prenante d'une globalité aux contours mal définis. Comme le dit Raphaël Liogier :

Le bien-être intérieur (dimension intensive) renvoie comme dans un double miroir à l'harmonie universelle (dimension extensive). L'intensité subjective se

¹² La réglementation récente du code du travail en France (article L-4121-2, arrêtés ministériels du 23 avril 2009 et du 23 juillet 2010) sur les risques psycho-sociaux en entreprise témoigne de la violence des rapports engendrés par ce type de management et enjoint dorénavant les entreprises de prévenir, d'évaluer et de corriger ce risque.

¹³ Raphaël Liogier l'attribue notamment à la persistance de réflexes liés à l'ancienne société industrielle, comme les valeurs du travail comme moteur économique-social de croissance et de prospérité, alors que le désir des individus qui se projettent dans le nouveau paradigme se porte légitimement davantage vers la créativité et l'accomplissement de soi en harmonie avec une globalité mieux partagée.

reflète dans l'environnement extensif, qui se reflète à son tour dans l'intensité subjective, *ad infinitum*, jusqu'à la perte de tout repère¹⁴.

L'absence de perspectives à long terme, la déstructuration des modes de vie et des liens affectifs traditionnels, l'obsession de la mise à jour continue ont bien évidemment modifié les attentes spirituelles qui étaient celles des années 1960-1970. L'avènement de l'hypermodernité a profondément changé la donne et tout comme les religions occidentales traditionnelles, le bouddhisme se trouve confronté à de nouveaux défis. Dès les années 1980-1990, on constate un déplacement des idées des sixties vers une prise de conscience de l'interdépendance et un souci écologique global, mais aussi vers une recherche spirituelle à la fois plus individualiste et plus bricolée, résultant de choix toujours plus personnels et très divers.

La globalisation fait peur car elle tend vers l'asymptotique, et l'individu, pour rééquilibrer sa position de vie, peut se sentir appelé à effectuer un retour vers une intériorité longtemps négligée tout en se méfiant des approches traditionnelles jugées dépassées ou trop contraignantes : dans l'urgence, on ne s'engage pas sur le long terme ! C'est sans doute pourquoi les sociologues constatent dans nos pays une nette tendance au développement personnel sous toutes sortes de formes. Le beau rêve spiritualiste des sixties n'est plus à l'ordre du jour, balayé par le vide idéologique de la pensée unique et les diktats d'une économie aux visées purement chrématistiques¹⁵, obnubilée par le PIB, la croissance et le consumérisme. La réalité sociale n'est plus celle des Trente Glorieuses et la quête de bonheur personnel fraie désormais avec un besoin de satisfaction immédiate des désirs et l'illusion du « tout tout de suite » afin de contrecarrer l'inquiétude des temps à venir. Le développement personnel lui-même, bien que se réclamant parfois d'une démarche spirituelle, devient largement une préoccupation narcissique de bien-être et la dépasse rarement.

Voilà pourquoi l'idée de suivre une voie spirituelle traditionnelle, même venue d'ailleurs, n'est plus guère comprise parce qu'elle nécessite engagement et temps. Cette spiritualité-là n'est plus envisagée comme un système cohérent – un « véhicule » pour employer une expression bouddhique – permettant de cheminer tout au long de sa vie, mais comme la pourvoyeuse de techniques spirituelles fragmentaires, utilisables immédiatement et de manière ponctuelle dans toutes sortes de contextes non spirituels dès lors que

¹⁴ LIOGIER, R., *Souci de soi, conscience du monde, op. cit.*, p. 98.

¹⁵ Dénoncée dès Aristote, la chrématistique est une approche biaisée de l'économie qui se focalise sur le gain personnel d'argent et non plus sur l'intérêt et le partage commun des ressources.

le besoin s'en fait sentir. C'est le règne de l'utilitarisme spirituel – fidèle reflet de l'utilitarisme néo-libéral sur le plan économique.

Tout paraît désormais aller très vite ou trop vite, si bien qu'à peine implanté en Occident, le bouddhisme traditionnel s'est vu rapidement dépassé par des approches qui s'en inspirent tout en s'en détachant. Avant même que l'on ait pris le temps d'en comprendre les bases et de le débarrasser des fantasmes dont on l'avait affublé, l'enseignement du Bouddha s'est trouvé à la merci de récupérations comme la zénitude et d'instrumentalisations qui n'en retiennent que des bénéfiques secondaires, individuels et immédiats...

L'essor de la Pleine Conscience nous invite donc à réfléchir aux modalités et aux enjeux de l'acculturation du bouddhisme dans le contexte individuoglobaliste actuel, dont il est encore difficile de prédire le futur. Le Dharma du Bouddha, qui a largement démontré ses facultés d'adaptation culturelle par le passé, suit le vaste mouvement de mondialisation qui nous affecte tous. Il n'y échappe pas et subit des recompositions profondes comme celles qui touchent les autres traditions religieuses. Nul ne sait ce qui peut en sortir et le propos ici n'est pas de regretter la disparition de structures traditionnelles parfois obsolètes, mais d'observer avec toute la lucidité possible ce qui advient sous nos yeux.

Ce qu'est le bouddhisme et ce qu'il n'est pas...

Au VI^e siècle avant J.-C., le futur Bouddha mena une quête spirituelle pour comprendre et éradiquer les causes de la souffrance existentielle. Après son Éveil vers l'âge de trente-cinq ans sous l'arbre de la bodhi à Bodhgâya, il enseigna le fruit de son expérience à ses disciples pendant plus de quarante ans. Sa sotériologie révèle comment, dès l'instant où l'on a compris que la souffrance prend sa source dans nos conditionnements, il est possible d'arpenter une voie spirituelle permettant de dénouer tout ce qui nous enchaîne à cette perception erronée de l'existence. La libération (*mokṣa*) est le fait de s'affranchir des conditionnements mentaux aliénants, et l'Éveil (*bodhi*), la connaissance parfaite de la Réalité quand elle n'est plus voilée par l'ignorance.

Le point fort de son enseignement est l'exposé d'une loi naturelle, la coproduction conditionnelle (*pratīyasamutpāda*) qui montre que tous les éléments constitutifs de l'existence sont conditionnés et conditionnants, et par conséquent impermanents, et qu'en tant que tels, ils sont source de souffrance pour quiconque s'y attache et leur prête une existence prétendument substantielle. Seule la connaissance précise de la réalité absolue assure la

délivrance de l'être et son Éveil : il atteint alors le *nirvāṇa*, l'au-delà de la souffrance¹⁶.

Cette trop brève présentation appelle quelques précisions. Ainsi, une fois éveillé, le Bouddha a dépassé la condition humaine sans pour autant être un dieu, car si l'on admet dans le bouddhisme la possibilité de l'existence de dieux, ces derniers sont tout aussi conditionnés que les êtres humains et ne sont donc pas des objets de foi. Le bouddhisme est donc une religion non théiste sans être athée. Un *bouddha* (« Éveillé ») est un être qui a dépassé tout type d'existence conditionnée et œuvre par compassion au bien des êtres afin qu'ils atteignent ce même état.

Autre précision, l'importance première accordée à l'esprit (*citta*) de chacun, lequel peut aussi bien être source de conditionnement que source de connaissance libératrice. Car nos actes intentionnels, les *karmas* qui nous conditionnent, naissent dans l'esprit en tant qu'intentions (*cetanā*) avant de s'exprimer par la parole ou par le corps. Comment cela ? Du fait qu'ils ignorent leur véritable nature éveillée, tous les êtres animés se forment une identité, le « moi », à partir des phénomènes conditionnés qui les constituent. Entre la naissance et la mort, nous sommes composés de cinq assemblages ou agrégats (*pañcaskandha*)¹⁷. L'ennui, c'est que vouloir construire une identité stable à partir de ce composé transitoire est purement illusoire et donc impossible. Là est la source de tous nos problèmes car de cette croyance au « moi » découlent trois stratégies destinées à la confirmer : ignorer ce qui nous indiffère, se saisir de ce qui peut nous être agréable ou nous gratifier, repousser ou agresser ce qui paraît nous menacer. Ces trois poisons – la confusion, le désir de possession et la colère-aversion – constituent la base intentionnelle des actes karmiques qui perpétuent le sentiment erroné d'un « moi » stable. Les forces opérantes des *karma*, les

¹⁶ Les quatre sceaux : tous les phénomènes conditionnés sont impermanents ; ils sont sources de souffrances ; tous les phénomènes (conditionnés et inconditionnés) sont dépourvus de soi ; le *nirvāṇa* est apaisement, résumant la doctrine essentielle du bouddhisme.

¹⁷ Le corps formé d'éléments physiques en rapport avec les objets des sens est le premier agrégat, celui des formes (*rūpa*). Par le corps et les organes sensoriels, nous entrons en contact avec les objets des sens en éprouvant des sensations, le deuxième agrégat (*vedanā*). Grâce aux sensations agréables, désagréables ou neutres, nous percevons les phénomènes à travers leurs caractéristiques ou attributs : ce sont des représentations mentales (*saṃjñā*) nous permettant de classer les phénomènes perçus. Le quatrième agrégat est celui des facteurs conditionnants (*saṃskāra*) produits par les intentions des actes passés. Cette nébuleuse de fonctions mentales et d'émotions, les unes vertueuses, les autres non, façonne notre condition présente à partir des *karma* passés. Les *saṃskāra* sont ainsi au cœur du processus conditionnant. Enfin, nous prenons acte des phénomènes à connaître à travers les consciences (*vijñāna*), le cinquième agrégat constitué de cinq consciences des sens et d'une conscience mentale.

saṃskāra ou facteurs conditionnant, ne produiront leurs fruits doux ou amers que bien plus tard quand les conditions le permettront. Or, nous accumulons quantité de *saṃskāra* durant notre vie et tous ne sont pas épuisés lors de la mort, car nous ne cessons jamais d’agir avec des intentions. C’est pourquoi le courant psychique, désireux de prolonger son devenir et chargé de ces imprégnations karmiques qui le conditionnent, ne peut que poursuivre son errance vers une nouvelle existence inévitablement façonnée par les *karma* passés. Réfutant l’existence d’une âme substantielle qui voyagerait de corps en corps, le bouddhisme n’est pas réincarnationniste mais affirme les renaissances successives du courant psychique individuel qui s’écoule de vie en vie tel un fleuve : ce *continuum* n’est ni identique à ce qu’il était auparavant, puisque ses *saṃskāra* et ses perceptions se renouvellent sans cesse, ni autre puisqu’il est la prolongation des événements psychiques qui l’ont précédé. On appelle son errance *saṃsāra*, le cycle des existences douloureuses conditionnées par les actes.

Ainsi, plutôt que de se focaliser sur un monde d’objets extérieurs comme nous le faisons en Occident, le Bouddha et ses successeurs ont préféré percer à jour le rapport que l’esprit entretient avec le monde car c’est là que se jouent les scénarios de vie tantôt bienheureux tantôt malheureux. Si c’est à travers l’esprit que l’on perçoit le monde, il faut se poser la question : comment l’esprit perçoit-il le monde ? Et quel monde perçoit-il ? Un monde réellement existant à l’extérieur ou bien une simple projection de l’esprit sous l’apparence d’un monde extérieur ? En fin de compte, qu’est-ce que l’esprit ?

Le bouddhisme est donc une sotériologie fondée sur une phénoménologie de l’esprit et non sur une théologie dualiste qui pose un Dieu transcendant, créateur à la fois distinct de ses créatures et en relation étroite avec elles. Pour autant, il vise lui aussi un inconditionné, la bouddhité, état transcendant propre aux êtres et tapi au plus profond de leur nature ultime. Le bouddhisme n’est pas une simple psychologie visant à renormer notre psyché comme tend à le faire notre psychologie occidentale, car la *psyché* n’est que la part conditionnée de l’esprit, une expression dévoyée de la sagesse, obscurcie par l’ignorance. Quant à l’esprit de sagesse inconditionné, c’est la nature de bouddha (*tathāgatagarbha*) primordialement pure et source potentielle de tous les phénomènes. Il n’y a pas pour autant deux esprits en l’homme, mais bien un esprit pensant conditionné et illusionné dont la *vraie* nature est inconditionnée. Découvrir cette dernière, la reconnaître et demeurer dans cette Présence ouverte et lumineuse en soi, c’est se déplacer de l’habituel point de vue illusionné vers le point de vue de la sagesse, de sorte que l’on peut ainsi se libérer de tous les liens créés par l’existence conditionnée et finalement s’éveiller pleinement. Mais cette perspective de

l'Éveil est le Fruit d'une pratique et d'un mûrissement tout au long du chemin spirituel...

Méditer selon le bouddhisme

Avec l'image d'un Zen occidentalisé, on croit souvent que la pratique bouddhique se résume à la méditation assise, ce qui est vrai et faux. Vrai parce que la méditation tient une place centrale dans la voie du *Dharma*, faux parce qu'elle ne peut être dissociée des deux autres volets de la Voie, la discipline éthique et la connaissance du réel. L'éthique (*śīla*) est en effet le sol de toute pratique bouddhique : on y oriente ses actes et ses comportements vers la vertu, c'est-à-dire le respect de soi et d'autrui et la compassion à l'égard des êtres. Vœux, engagements et attention vigilante au quotidien préservent cette éthique. Quant à la connaissance du réel (*prajñā*), elle permet de balayer l'illusion qui fausse notre perception et de découvrir la réalité derrière les apparences phénoménales. Éclairante et libératrice, elle est le fruit de l'étude, de la réflexion et de la méditation combinées. On voit bien que la quête bouddhique n'est pas une introspection nombriliste puisqu'elle se fonde en éthique sur l'altruisme et la compassion.

Qu'est-ce donc que la méditation bouddhique¹⁸ ? Non pas une réflexion approfondie sur un objet de pensée comme en philosophie occidentale ou dans le christianisme, mais la prise en compte de l'esprit à la première personne, intégrée à celle du corps et du souffle, par un effet d'observation attentive de l'esprit par l'esprit. Le mot sanskrit *bhāvanā* signifie « cultiver, prendre soin de » comme l'étymologie grecque qui fait dériver méditation de *medeo*, « prendre soin ». Ici la méditation s'entend comme un exercice spirituel qui fait appel non pas à la pensée conceptuelle mais à l'observation directe des mouvements de l'esprit – pensées et émotions – au moyen de l'attention et de la vigilance, sans préjuger de rien ni juger quoi que ce soit des phénomènes mentaux qui surgissent. En d'autres termes, on n'entre pas dans le processus discursif qui s'appuie sur le passé pour se projeter dans l'avenir, mais on porte une attention à la fois soutenue et détendue à ce qui émerge au moment même où cela émerge, sans suivre le discours de la pensée ni le corriger, c'est-à-dire sans enclencher les habituels trains de pensées qui nous envahissent et nous entraînent hors de la présence attentive.

Assis le dos droit mais détendu, on choisit pour commencer un objet méditatif simple, le va-et-vient du souffle, une bougie, une lettre ou une

¹⁸ La méditation décrite ici se fonde principalement sur les approches du Mahāyāna (« Grand Véhicule »), du Mahāmudrā (« Grand Sceau ») et du Dzogchen (« Grande Perfection »).

sphère, par exemple, sur lequel on pose l'attention. La dispersion et l'agitation s'apaisant peu à peu, il est plus facile d'observer les phénomènes mentaux au présent. *Śamatha*, la quiétude, s'installe progressivement, et au final, l'esprit repose sans effort sur l'objet choisi, entrant ainsi dans le *samādhi*, le recueillement méditatif stable. Mais ce n'est qu'un préliminaire, une indispensable préparation à la vue pénétrante ou vision éminente (*vipaśyanā*) par laquelle le méditant va pénétrer sa vraie nature et celle de tous les phénomènes.

C'est dans ce processus que la connaissance claire et directe de toutes choses, *prajñā*, va émerger. L'observateur et l'observé vont finir par se dissoudre dans un état de présence limpide, non duelle, au-delà du sujet et de l'objet, incluant toutes choses tout en les discernant clairement et distinctement, par-delà l'un et le multiple. Ce n'est plus l'esprit discursif qui est à l'œuvre, car il s'est évaporé, mais bien la nature même de l'esprit, vide au sens qu'elle est pure ouverture, non entravée par le mouvement des pensées qui en jaillissent ni par une quelconque saisie des phénomènes, et lumineuse, c'est-à-dire animée d'une connaissance lucide, sans limites ni centre, de toutes choses. « *Pas d'esprit dans l'esprit, la nature de l'esprit est luminosité* » nous dit un texte de la *Prajñāpāramitā*. Pour celui qui demeure dans cette dimension inconditionnée de l'esprit, pensées et émotions se libèrent spontanément sans qu'il y ait rien à faire. Mais il n'est pas facile de s'y maintenir, car les habitudes discursives et passionnelles – les *saṃskāra* – fortement ancrées nous entraînent sans cesse vers la distraction et la dispersion en nous poussant à nous saisir des pensées et des objets des sens comme étant réels et substantiels. C'est donc par une patiente familiarisation que le méditant stabilisera peu à peu l'accès à cet état naturel jusqu'au jour où il pourra enfin y intégrer tous les aspects de son existence sans plus être captivé par eux. Il approchera alors de l'Éveil.

Le propos du chemin du *Dharma* n'est pas de rejeter le monde ni de cesser d'y agir comme d'aucuns le croient à tort qui le prennent pour un quiétisme, mais de percer à jour la réalité ultime et d'y libérer tous les conditionnements sources de souffrance. Dès lors, le *saṃsāra* – notre représentation erronée de l'existence phénoménale – n'a plus lieu d'être, et le *nirvāṇa*, l'au-delà de la souffrance, se fait jour au sein même des phénomènes dont la nature vide et lumineuse se révèle identique à celle de l'esprit.

La nature de bouddha, en chacun, recèle toutes les qualités : son essence est vide, c'est-à-dire au-delà de toutes les caractéristiques limitantes, et son expression est lumineuse, potentiel dynamique infini d'où jaillissent toutes les manifestations phénoménales possibles. Et ce potentiel, une fois reconnu pour ce qu'il est, s'exprime comme un amour infini et inconditionnel à l'égard de tous les êtres ignorant leur vraie nature et qui errent de vie en vie

au gré de leurs conditionnements douloureux sans cesse renouvelés. Agir depuis cet état de connaissance, c'est œuvrer par les moyens les plus appropriés (*upāya*, les moyens habiles) aux besoins et aux capacités de chaque être afin que tous trouvent la voie de la délivrance.

La quête bouddhique est donc audacieuse, faite de patience et de ténacité et purement de nature spirituelle. Se fixer un tel horizon ne va pas sans envisager une transformation radicale de tous les aspects de vie, un dépouillement de toutes les illusions et par conséquent un long cheminement. Rien à voir, donc avec les exigences pressées de nos temps hypermodernes...

La Pleine Conscience, une application thérapeutique de la méditation...

En 1979, Jon Kabat-Zinn, médecin et chercheur américain familier de la méditation bouddhique, a l'idée de génie d'appliquer la méthode méditative dite de *Mindfulness* ou Pleine Conscience¹⁹ dans le domaine clinique pour soigner le stress et diminuer l'intensité de la douleur. Dans son esprit, il s'agit d'appliquer les principes du *Dharma* et d'en faire bénéficier les patients sans faire mention explicite du bouddhisme, ceci pour deux raisons évidentes : la connotation religieuse aurait empêché toute expérimentation en milieu hospitalier et tout être humain souffre mais n'a pas pour autant la vocation de se convertir au bouddhisme. En outre, le message essentiel du Bouddha, s'il est bien spirituel, n'est ni d'ordre culturel ni d'ordre religieux au sens étroit du terme, même si le bouddhisme, en pratique, présente bien des aspects religieux qu'il serait stupide de nier ou de rejeter (communauté de foi, culte, récitation de textes sacrés et rites). S'inspirant du bouddhisme zen coréen (Sōn), de la méditation Vipassanā issue du Theravāda²⁰ et du yoga, Kabat-Zinn met au point le programme MBSR (*Mindfulness Based Stress Reduction*)²¹ à la Clinique de réduction du stress (Massachusetts) et collabore avec d'autres chercheurs (Daniel Shapiro, Daniel Goleman, Tony Schwartz et quelques autres). Le protocole de huit semaines de pratique et de groupes de parole est un succès en termes de soulagement du stress et des douleurs viscérales. Bientôt, Zindel Segal applique le protocole de la Pleine Conscience à la prévention des rechutes de la dépression. C'est le MBCT (*Mindfulness Based Cognitive Therapy*). Puis viennent le DBT (*Dialectical*

¹⁹ Selon le terme du maître vietnamien Thich Nhat Hanh.

²⁰ Une forme de bouddhisme du Sud-Est asiatique s'appuyant sur les sources canoniques du bouddhisme ancien de l'Inde.

²¹ Cf. KABAT-ZINN J., *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience*, Paris, J'ai lu, 2009.

Behavior Therapy) pour guérir les troubles comportementaux et l'OFT (*Open Focus Therapy*) pour traiter les troubles de l'attention et l'hyperactivité. Toutes ces méthodes semblent appliquer la méditation de *śamatha* pour en tirer des bénéfices secondaires, ce qui est un fait, mais pas seulement comme en témoignent ceux qui poursuivent la pratique après la fin du protocole. Car il s'agit avant tout d'installer une façon d'être à soi et au monde qui va se prolonger dans les différents aspects de la vie de celui qui la pratique. Par ailleurs, le mal-être est réel dans nos sociétés où l'individu est bombardé de sollicitations et soumis au défi des tâches multiples, et si ces protocoles atténuent souffrances, stress et déficits, on peut s'en réjouir. Il est ainsi démontré qu'avec la technologie qui nous abreuve d'images en mouvement (télévision, ordinateurs, smartphones et autres tablettes), beaucoup d'adultes souffrent d'un déficit d'attention, sans parler des jeunes enfants dont le développement intellectuel (Q.I.) et même physique souffre de la pléthore d'images TV ou numériques (autisme digital). La raison en est que leur attention, captée par le mouvement rapide des images, n'est pas du type de l'attention dirigée qui, elle, est source d'apprentissage. L'attention captée, fonction du cerveau reptilien, est destinée à répondre aux dangers immédiats tandis que l'attention focalisée est une fonction du néocortex, cruciale pour l'acquisition de connaissances. On aura compris que l'attention mise en œuvre par la méditation est du second type et renforce les facultés cognitives, tandis que l'attention captée est écartée comme une distraction qui disperse – l'opposé de l'attention véritable. C'est dire l'intérêt de la Pleine Conscience, ici appliquée à la correction de troubles de l'attention, et dont le champ des applications reste ouvert. Élément positif, les applications de la *Mindfulness* ont suscité l'intérêt des scientifiques et l'acceptation progressive, dans les milieux psychiatriques et dans les neurosciences, de la validité d'une observation de l'esprit à la première personne. L'imagerie IRM a pour sa part démontré la réalité des activations et modifications bénéfiques de zones neuronales dans le cerveau induites par la pratique régulière de la méditation. Enfin, même l'immunité affaiblie par le stress bénéficie des bienfaits de la méditation... bref, tout cela est très positif !

Quand l'entreprise se la joue zen...

Les méthodes de management en entreprise furent, dans les années 1980-2000, axées sur la compétitivité individuelle et atteindre des objectifs. Stressantes, anxiogènes et causes de difficultés relationnelles, elles se révélèrent désastreuses du point de vue humain. Managers et coachs se sont alors penchés sur les correctifs que pourrait apporter la Pleine Conscience dans le management, afin que les employés, plus détendus, retrouvent équilibre et

efficacité. La « zénitude » par la Pleine Conscience, des temps consacrés à la détente et au dialogue pouvaient améliorer l'attention, l'humeur et donc les résultats des employés. Et comme pour se démarquer définitivement de la tradition bouddhique à l'origine des techniques méditatives utilisées, on en vint à parler de « méditation laïque », terme pour le moins étrange et plein de sous-entendus ! En effet, la méditation du calme mental (*samatha*) dont la Pleine Conscience utilise les principes n'a jamais été l'apanage des religieux, en l'occurrence bouddhistes, à la différence de la vision éminente (*vipassyanā*) destinée plus spécifiquement aux méditants avancés. Pourquoi donc ce qualificatif ici ? La plupart des bouddhistes occidentaux étant évidemment des laïcs et non des moines, le terme serait plutôt ici à prendre au sens de la laïcité comme espace social neutre, non occupé par une religion particulière, ouvert à toutes sortes de croyances, athées aussi bien que religieuses. Mais il est plus probable que le concept de laïcité appliqué à la méditation est l'aveu à peine déguisé d'une récupération et de l'instrumentalisation d'une technique détournée de la spiritualité, sa source vive, pour en faire un pur outil d'efficacité. « Même en dehors de toute croyance, il est bon de méditer » nous dit un slogan publicitaire de *coaching*, ce qui est vrai mais non dénué de sous-entendus. Un nouveau pas a donc été franchi, car si les bienfaits thérapeutiques de la méditation sont une bonne nouvelle pour tous, pour les bouddhistes comme pour les non-bouddhistes, la question prend ici un tour éthique, surtout lorsque l'armée elle-même s'intéresse à la Pleine Conscience pour améliorer la résistance, la précision et l'efficacité des militaires sur les terrains d'opérations. Car ni l'armée ni le monde de l'entreprise ne souhaitent libérer l'homme de ses conditionnements, tentant plutôt de les lui faire aimer, et c'est là un aspect pervers induit par le réemploi purement technique des avantages de bien-être d'une méthode d'origine spirituelle. La spiritualité est destinée à dépasser les conditionnements individuels, pas à initier de nouvelles servitudes passionnelles²² dans un but mondain. Selon Frédéric Lordon²³ qui s'inspire de Spinoza, l'un des buts actuel du management est précisément de mettre à profit chez l'employé la « servitude passionnelle » liée au désir de confort en inspirant aux employés des affects joyeux au sein même du travail en entreprise. Il s'agit de réduire ainsi l'écart qui sépare le désir-maître de l'employeur de celui de l'employé afin d'emporter son assentiment au travail. Parmi les moyens d'y parvenir, jeux de rôle, communication non violente, siestes, relaxation, moments de détente, etc., la pleine conscience figure évidemment en bonne

²² Selon un terme de Spinoza lié à l'idée de *conatus*, l'effort que fait l'homme pour s'affirmer dans l'existence.

²³ LORDON Fr., *Désir et servitude, Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique, 2010.

place de par ses effets favorables sur la gestion des émotions, le bien-être et la sociabilité. Inviter les employés au contentement en générant des affects positifs et agréables, c'est éviter que les affects colériques dus au mécontentement prennent le dessus dans les rapports humains de l'entreprise et mènent au conflit. La pleine conscience est aussi appliquée au *leadership* en entreprise :

Cette pratique entre en force dans les organisations et interpelle de plus en plus les dirigeants. À l'Institut français du Leadership positif, nous menons nos propres expériences pour comprendre les bénéfices de cette pratique, et au fond, il y a deux types de bénéfices ou d'impacts auprès des dirigeants : d'abord on observe qu'un dirigeant qui pratique régulièrement la pleine conscience gagne en concentration et en attention. Cette pratique permet aussi de gagner en flexibilité psychologique et émotionnelle, de moins subir une charge émotionnelle forte. Pratique également qui aide tout dirigeant à gagner en prise de décision plus assumée, plus affûtée aussi pour distinguer ou différencier davantage les informations pertinentes et celles qui le sont moins. Elle permet au dirigeant de gagner en résilience, en capacité de mieux absorber les charges liées au changement. Au fond, pour les dirigeants, une véritable source de stabilité et d'apaisement, mais également des bénéfices pour son équipe, des capacités à générer des relations plus bienveillantes, et donc un *leadership* beaucoup plus incarné, plus authentique et donc plus enthousiasmant et *in fine* plus de performance²⁴.

Dans cette présentation d'Yves Le Bihan, coach en leadership formé à la MBSR, on notera au long du discours la scansion du mot « gagner » et *in fine* le but, la « performance ». Autrement dit, la méditation est ici plus orientée (détournée ?) vers le gain, « l'avoir plus » au lieu de rapprocher le méditant de son être véritable.

Yves Le Bihan préconise par ailleurs la pleine conscience en entreprise pour lutter contre la surcharge d'informations qui assaille toute personne soumise à la distraction digitale liée à l'envahissement informatique de l'entreprise dont le décryptage capte près de 40 % du temps des cadres. Il se dit enfin, avec des accents bien hypermodernes, convaincu des bienfaits de cette approche :

Je vois l'entreprise probablement comme un ultime espace d'accomplissement, quand je regarde la faillite de la famille, de l'école, de l'État, de l'Église, et à condition d'une profonde transformation de l'entreprise, peut-être spirituelle, en tout cas comme un formidable lieu de développement personnel, d'accomplissement, de développement, de montée en compétence, de connection sociale, etc. Et dans cette vision, une approche intéressante pour se régénérer au travail, c'est la méditation en pleine conscience au bureau²⁵.

²⁴ LE BIHAN Y., *Leadership et pleine conscience*, IESEG, Conférence exécutive MBA – « Les séries du Leadership », interview sur Youtube, <<https://www.youtube.com/watch?v=QrLKgx9eogc>>.

²⁵ Conférence « Se régénérer au travail avec la pleine conscience », mai 2015, disponible sur Youtube, <<https://www.youtube.com/watch?v=UfGSAukgYn0>>.

Insensiblement, un glissement s'est donc opéré entre une pratique originellement destinée à libérer l'homme de ses aliénations et des objectifs désormais purement séculiers de contrôle social, au sein d'une vision exaltant l'épanouissement dans le travail. La pleine conscience peut ainsi devenir un genre de *soft-power* utilisant le ressort des désirs humains pour orienter les « ressources humaines » vers l'objectif entrepreneurial. Telle n'était certainement pas l'intention des initiateurs de la Pleine Conscience... et encore moins celle du Bouddha !

Et le bouddhisme dans tout cela ?

L'éthique bouddhique veut que toute pratique et toute activité soient orientées vers le bonheur des êtres, le bonheur visé étant celui, définitif et ultime, de la libération et de l'Éveil. La voie suivie n'exclut nullement l'émergence au cours de la pratique de bonheurs temporaires que l'on pourrait qualifier de bénéfiques secondaires. Loin d'être contradictoires, ces deux buts sont complémentaires dans l'esprit du Bouddha car un être harassé par les circonstances, l'anxiété ou la maladie ne saurait trouver l'énergie pour cheminer vers l'émancipation spirituelle. Or notre société contemporaine est mal en point, son système économique néo-libéral s'avère toxique et l'avenir de la planète malmené par l'avidité humaine. Mais il faut être clair : la survie de l'humanité appelle un changement radical de paradigme socio-économique qui passe par une réelle prise de conscience et une transformation profonde des esprits et non par la simple addition d'un bien-être psychique temporaire. Le bouddhisme et ses techniques méditatives n'ont pas pour vocation de prolonger l'état actuel plutôt désastreux du monde en retardant l'échéance d'un réel changement des mentalités et d'un authentique réveil spirituel. Extraire du bouddhisme une technique méditative bénéfique aux êtres n'est pas un problème en soi, à condition toutefois de ne pas oublier que le *Dharma* peut offrir bien plus que des techniques de bien-être. Il n'est pas un recueil de recettes de vie dont on ne retiendrait que quelques préceptes faciles à appliquer dans la vie quotidienne ou des techniques de développement personnel. Il faut donc éviter toute confusion dans l'esprit du public entre la voie bouddhique dans toute sa profondeur et ses produits dérivés – autrement dit, rendre à César ce qui est à César. Car il est facile de penser que puisque la Pleine Conscience dérive du bouddhisme, celui-ci, au fond, n'est qu'une technique de bien-être immédiat.

Traditionnellement, la méditation bouddhique est une méthode efficace (*upāya*) pour explorer l'esprit, et la sagesse – c'est-à-dire la connaissance du réel qui délivre de l'illusion – est précisément sa raison d'être. Manifestement, la technique méditative issue du bouddhisme mais privée de son but

sotériologique n'est plus de la méditation bouddhique à proprement parler. Peut-on même encore parler de « méditation » ? Sans doute d'un point de vue formel, mais dans son essence ? Peut-on la réduire à une pure technique ? La bouteille de lait vidée de son lait est-elle encore une bouteille de lait ? Et si on l'emplit de vin, qu'est-elle devenue ?

Pour les optimistes²⁶, la Pleine Conscience, même amputée de son contenu spirituel, va contribuer, si elle continue à se répandre dans le monde séculier, à accélérer l'éveil des consciences à de nouvelles perspectives du fait de son impact bénéfique et effectif sur le cerveau et les habitudes psychiques. De fait, la démarche, si elle est enseignée par des instructeurs compétents et si ceux qui la pratiquent la poursuivent au-delà du temps de la formation dans leur vie quotidienne, change les perceptions et donc la conception de la vie. Encore faut-il que la bienveillance et la compassion à l'égard d'autrui soient cultivées en association étroite avec la méditation. Des pratiquants bouddhistes comme Matthieu Ricard ou des psychiatres comme Christophe André ont compris cela depuis des années. Le premier, qui collabore avec des neuroscientifiques, refuse désormais de promouvoir la *Mindfulness* pour elle-même, laquelle pourrait servir des intérêts non altruistes comme on peut le craindre avec les militaires, et met en avant la *Care Mindfulness* (La Pleine Conscience bienveillante).

Une chose est sûre : nos sociétés humaines sont malades de l'individualisme hypermoderne qui encourage l'ignorance (la désinformation médiatique et la submersion informationnelle), le désir immédiatement satisfait (l'hyperconsommation) et un rapport plus violent à autrui (la compétitivité et l'affaiblissement du respect de l'altérité) – autrement dit, les trois poisons de l'esprit à l'origine de toute souffrance. Réintroduire la compassion dans la Pleine Conscience, c'est revenir à des principes éthiques humanistes forts, certes préconisés par le bouddhisme, mais qui ne nécessitent pas la conversion au bouddhisme de ceux qui les appliquent. Et ce couplage, tout en ramenant la Pleine Conscience vers ce qu'elle était initialement dans l'esprit de Jon Kabat-Zinn, y réintroduit un contenu potentiellement spirituel. Si la Pleine Conscience n'a pas pour vocation de nous mener à l'Éveil bouddhique, elle n'est pas contradictoire avec un but humaniste et peut devenir une puissante contribution pour changer profondément les mentalités. Mais pour que cela soit envisageable, l'éthique de la compassion reste une condition incontournable.

²⁶ Je pense en particulier à Matthieu Ricard et à Christophe André quand je parle de vision optimiste.

Le fait religieux en entreprise

Métamorphose d'une problématique

Michel YOUNÈS

En France, et globalement en Europe, parler du fait religieux en entreprise n'est plus une question taboue. Bien au contraire, ce phénomène touche tout type d'entreprise. Qu'elle soit de grande ou de petite taille, ouverte à l'international ou centrée sur le territoire national, l'entreprise reflète désormais les problématiques que traversent nos sociétés européennes. Leur diversité est naturellement présente dans les organisations. Toutefois, il est important de noter que la manière d'aborder ce phénomène s'est transformée avec le temps. Signe de l'évolution des sociétés et des mentalités, ou reflet des changements qui impactent les individus et les groupes, le fait religieux émerge comme un signe qu'il convient d'analyser pour mesurer ces changements et pour tenter d'en comprendre les implications.

Cette contribution retrace la trajectoire de dix années d'études sur ce sujet, menées par un groupe d'universitaires et d'acteurs d'entreprise. La multiplication des revendications religieuses, conjuguée à la montée d'une « hypersensibilité » à la visibilité islamique, a fait naître une tension entre la crainte d'un « retour du religieux¹ » dans la sphère publique d'un côté, et l'intensification des attitudes discriminatoires ou ressenties comme telles de l'autre. Pour sortir du dilemme auquel sont confrontés tous les managers, ce groupe de type recherche-action a tenté d'élaborer une grille de lecture, afin de nommer la réalité, de prendre conscience du cadre législatif, et surtout d'accompagner la prise de décision en dépassant toute sorte de peur.

Le lancement d'un projet d'étude de cette nature a été, à son origine, diversement apprécié. Avant-gardiste pour les uns, inapproprié à l'entreprise pour d'autres, il témoignait surtout de la difficulté à l'époque d'aborder les questions relatives aux phénomènes religieux. On préférerait, y compris à l'Université catholique de Lyon, lieu de rattachement institutionnel du groupe, parler de la culture, voire de l'interculturalité, plutôt que de religion ou de la gestion du fait religieux au travail. Il y avait comme un sentiment de

¹ À juste titre, Georges Corm dénonce cette expression qui laisse croire qu'à un moment donné le religieux avait disparu de la société. Voir ses pertinentes analyses dans *Pour une lecture profane des conflits. Sur le « retour du religieux » dans les conflits contemporains du Moyen-Orient*, Paris, La Découverte, 2015.

malaise ou une crainte d'introduire « le loup dans la bergerie ». Mieux vaut le « déni » ou la logique du « voile d'ignorance »² pour éviter toute identification qui risque de substituer ce qui relève de la croyance privée à ce qui est de l'ordre de la sphère publique.

Suite à cette première étape, relativement complexe, deux autres périodes ont conduit à une réelle transformation dans la façon d'approcher ce sujet. D'ailleurs, elles se sont soldées par la publication collective de deux ouvrages sous notre direction³. Ce qui suit cherchera à rendre compte de cette expérience en déclinant la méthode employée et les observations réalisées sur le terrain. On retiendra quelques clés de lecture majeures, afin d'aider à mieux percevoir les changements de la société actuelle et à tracer les enjeux des perspectives à venir.

De la complexité du sujet à la particularité de la méthode

Paradoxalement, la résurgence du fait religieux dans sa visibilité en entreprise contraste avec un fond « d'inculture religieuse⁴ ». Reléguée à la seule sphère personnelle, la dimension religieuse de la personne a été assimilée à la foi qui ne doit s'exprimer que dans des cercles fermés (l'église, la synagogue, la maison...). Plus particulièrement en France, cette intériorisation à l'extrême est doublée d'une volonté de « sanctuariser » l'école de la République de toute influence religieuse. Par conséquent, l'école publique a évacué l'enseignement du fait religieux. Ce qui a rendu encore plus complexe l'appréhension du fait islamique dans la sphère sociétale.

Ce paradoxe en fait surgir un deuxième : la simplicité des perceptions du fait religieux contraste avec sa complexité fondamentale. Au-delà de la dichotomie entre foi et pratique, entre dogme et pratique populaire, le phénomène religieux est un langage multidimensionnel qui impacte la réalité humaine de multiples manières⁵. La constitution d'une équipe de recherche

² Nous empruntons cette expression à John Rawls qui considère que la complexité de certains sujets à caractère métaphysique nécessite une attitude de voilement délibéré. Le « voile d'ignorance » s'étend sur la dimension religieuse et fait abstraction de l'appartenance à une communauté pour ne s'adresser qu'à l'individu en tant que tel. Voir *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1987.

³ *L'entreprise au défi des religions. Regards croisés à partir du bassin méditerranéen*, Lyon, Chronique Sociale, 2013 ; *Faire communauté à distance du communautarisme. L'entreprise au défi des religions*, Lyon, Chronique sociale, 2017.

⁴ Sur cette « inculture du fait religieux », voir le rapport de Régis Debray.

⁵ Sur ce point, voir entre autres : DESPLAND M., « Religion », dans P. POUPARD, *Dictionnaire des religions*, Paris, PUF, 2007, p. 1684-1689 ; SABBATUCCI D., « Religion – L'étude des religions », dans *Encyclopaedia Universalis*, t. 19, Paris, 2002, p. 627-629 ; GISEL P., *Qu'est-ce qu'une reli-*

sur le sujet devait refléter cette réalité en demandant à des universitaires de disciplines différentes d'échanger sur un même objet. Il en résulta une double dynamique : celle qui concerne les académiques ayant des outils de mesure variés et des méthodes d'approche diverses, et celle des acteurs d'entreprise entrant en interaction avec des chercheurs. La volonté des uns d'une efficacité immédiate, interpellée et se laissant interpellé par la vision plutôt *long termiste* des autres. Il a fallu du temps pour se comprendre et pour arrimer les notions clés, tel que le travail, la productivité, l'efficacité... La diversité des disciplines engagées rendait possible une prise de hauteur, indispensable pour le sujet en question, et une féconde interaction entre le terrain et l'analyse.

De plus, méthodologiquement, le groupe a éprouvé le besoin de se laisser déplacer par l'apport d'autres contextes. C'était une manière d'aller à la périphérie pour mieux voir le centre ! Deux programmes ont été réalisés : le premier a conduit à une réflexion à partir de trois capitales méditerranéennes : Beyrouth où la diversité culturelle et religieuse est constitutive de la société, Tunis, un an après ce que l'on a appelé à l'époque « le printemps arabe », et Istanbul qui est à la jonction de deux continents ; le second s'est concentré sur les pays en lien avec la problématique retenue : la Belgique, le Canada, Singapour et le Sénégal. Comment faire communauté à distance du communautarisme ? Telle était la principale interrogation.

Des séjours enrichissants dans des contextes de diversité et de changement propices à la réflexion et à la rencontre. Les témoignages des dirigeants rencontrés dans ces villes ont eu un impact profond sur la manière d'éclairer et d'aborder des situations managériales concrètes. Il ne s'agissait évidemment pas de transposer directement des méthodes venues d'ailleurs, mais de les penser dans leur cohérence contextuelle et de les réévaluer en rapport avec le cadre juridique et managérial français. La méthode qui consiste à réunir des acteurs académiques et économiques dans des contextes variés a permis de nommer et d'analyser un certain nombre de situations concrètes. Quels sont les symptômes d'une réalité de plus en plus prégnante et quels sont les principaux axes d'action à retenir ?

gion ?, Paris, Vrin, 2007 ; KESHAVJEE Sh., *Une théologie pour temps de crise. Au carrefour de la raison et de la conviction*, Genève, Labor et Fides, 2010.

Le fait religieux, vu sous l'angle d'une difficulté à résoudre

Depuis une dizaine d'années, les organisations et les entreprises assistent à une demande croissante d'affirmations religieuses. Le religieux semble de plus en plus interférer avec la vie professionnelle et impacte le monde du travail. Très souvent, c'est par le prisme d'une difficulté à résoudre que la question religieuse est évoquée. Sans vouloir en faire un inventaire, ce qui est récurrent ce sont les demandes relatives à l'aménagement d'un lieu spécifique de prière, à la nourriture conforme aux prescriptions religieuses, à la visibilité par un vêtement à dimension religieuse, à des congés pour des jours religieux non fériés. Ces demandes touchent tout type d'entreprise, aussi bien les entreprises de service ou industrielles que les collectivités territoriales, le monde hospitalier, ainsi que les institutions éducatives, les multinationales et les PME. Face à des situations complexes qui dépassent les cas isolés, le management par le bon sens, ou encore le recours à la loi ne suffisent plus. Les dirigeants sont inquiets de ce « retour » du religieux qui en tension. D'un côté, on loue le caractère indépassable de la diversité et on interdit toute tentative de recrutement discriminant ; de l'autre, on perçoit la montée d'identités crispées et revendicatrices qui génèrent des peurs et des conflits.

Sans céder au catastrophisme et sans tomber dans l'angélisme naïf, il importe d'accompagner ce type de démarche pour transformer la manière d'aborder la diversité et la différence. Il ne s'agit pas de promouvoir la diversité en soi, laissant reposer la gestion des conflits sur des solutions techniques valables en toutes circonstances, mais bien plutôt d'ouvrir un nouvel horizon de sens, en s'attachant à la question du pourquoi et à l'engagement pour un vivre-ensemble basé sur des valeurs partagées. Dépassant la seule lutte contre les discriminations, la différence laisse émerger la question de l'altérité et sa place dans la possibilité d'être ensemble, de travailler ensemble, de produire ensemble, de s'enrichir humainement de l'apport de chacun. Le vivre-ensemble comme un bien commun devient le critère du négociable et du non-négociable dans la gestion des demandes concrètes.

Au-delà des solutions prêtes à l'emploi, la culture de la diversité qui intègre les phénomènes religieux donne une assurance pour ne pas se laisser enfermer dans une revendication quelle qu'en soit la source. Sans céder aux pressions et en évitant les situations de blocage qui, à terme, handicapent l'entreprise et la privent de ses forces vives, tout dirigeant confronté à ces problèmes pourra puiser dans la diversité une force pour scruter de nouveaux horizons de sens où le dialogue devient un outil managérial qui apaise et

enrichit. Ce qui, à terme, permet de passer de la gestion de crise à la valorisation des potentialités issues de la diversité.

Trois convictions, admises comme présupposés, rendent possible ce passage. D'abord le fait que la diversité ne fonctionne pas par elle-même. La diversité en elle-même, par elle-même n'est pas nécessairement bénéfique. Si tout est divers, le risque d'implosion ou de sectarisme est réel. D'où l'importance de *réguler* la diversité et de *l'accompagner* pour qu'elle devienne un levier pour l'entreprise.

Ensuite, le fait que la diversité, notamment culturelle et religieuse, ne doit être ni hypertrophiée ni étouffée. L'exagération des difficultés culturelles et religieuses peut parfois cacher une difficulté managériale. L'entreprise ne tourne pas autour du religieux ou du culturel. Si elles sont une composante de l'être humain qu'il convient de *prendre en considération*, l'entreprise n'a pas à gérer les religions ou les cultures ; elle porte une attention à ceux pour qui le culturel ou le religieux a du sens. Le religieux ne règle pas tous les problèmes de l'entreprise. Dans le même moment, en évitant le tout religieux, il s'agit aussi de se mettre à distance de l'areligieux. L'étouffement volontaire ou la dénégation de la composante culturelle et religieuse peuvent provoquer des réactions opposées : une rigidité identitaire selon une logique d'opposition et de confrontation. Parfois, la volonté d'une application stricte de la séparation des sphères, renvoyant le religieux à l'intériorité, devenue synonyme d'invisibilité, cache une forme de peur larvée.

Enfin, le troisième présupposé d'une prise en compte de la diversité culturelle et religieuse en entreprise renvoie à la *capacité de connaître l'autre pour mieux le reconnaître dans sa différence*. Le management de la diversité n'échappe pas à une règle universelle : l'ignorance génère la peur, qui à son tour génère le refus. Dit autrement : seule la connaissance mutuelle est en mesure d'asseoir une forme équilibrée de reconnaissance. Le communautarisme, ou l'autogestion par les communautés, est dangereux pour la société et en l'occurrence, pour l'entreprise, parce qu'il reflète aussi le cloisonnement, source d'une méconnaissance réciproque, et par le fait même, d'un rejet mutuel.

Le fait religieux en entreprise, créateur ou destructeur de lien ?

Ces récentes années ont laissé apparaître une évolution dans les problématiques relatives au fait religieux en entreprise. À côté des demandes individuelles ou de la visibilité affichée ou revendiquée, on voit émerger une forme d'expression collective sur une base culturelle ou religieuse. L'iden-

tification par le culturel et/ou par le religieux devient une préoccupation où le nombre favorise une dimension combative qui peut prendre le chemin des structures d'organisation existantes, telles que les organisations syndicales. Le dilemme auquel sont confrontées les entreprises peut être ainsi énoncé : si l'entreprise participe à l'édification et à la construction des liens de société, à partir de quand ces liens peuvent-ils devenir un lieu de cloisonnement où la dérive communautariste empêche une libre expression de soi ?

Au fond, l'entreprise est-elle en mesure de favoriser la croissance de chacun, tout en le considérant tel qu'il est, dans toutes ses composantes ? L'entreprise doit-elle faire communauté à partir des individus ou à partir des groupes ? Quelles places tiennent les affinités, les sensibilités culturelles et religieuses ? À partir de quand les revendications deviennent-elles identitaires ? Si la communauté se définit par les liens qu'elle met en œuvre dans le respect des individus et de leur liberté, à quel moment s'opère le basculement dans un enfermement sur soi qui exclut la différence ? Quels sont les signes dans les sociétés et les organisations de ce basculement ? Comment les anticiper, les analyser, les traiter ?

C'est à ce type de questions que les sociétés et les dirigeants sont actuellement confrontés. Il est clair que la modernité, la sécularisation, la mondialisation et les phénomènes migratoires accentuent une mise en tension qui appelle une plus grande vigilance quant à l'utilisation des termes et des outils d'analyse. La façon d'entendre des notions clés comme « communauté », « communautarisme »... n'est pas la même dans des contextes tels que la France, la Belgique, le Canada ou Singapour. À titre illustratif, on voit bien que la situation outre-Atlantique se caractérise par une pluralité constitutive de l'identité où le terme communautarisme n'est pas compris dans une acception négative. Les sensibilités religieuses, les appartenances ethniques et les orientations sexuelles occupent des espaces communautaires, visibles, y compris dans l'architecture de la ville où l'on délimite symboliquement, mais visiblement, le quartier chinois, le quartier gay etc. Au Canada, les échanges entre universitaires, juristes et managers se sont concentrés sur une notion juridique spécifique, à savoir « l'accommodement raisonnable ».

L'exemple de Singapour peut aussi être ici évoqué. Pour plusieurs raisons, cette Cité-État mérite une attention particulière. Une île qui se hisse en peu de temps au rang des pays qui pèsent dans l'économie mondiale par l'intermédiaire des sociétés financières. Plus encore, cette île à superficie relativement modeste, entourée de pays influents, la Chine, la Malaisie, l'Inde et l'Indonésie, a réussi à faire une communauté de communautés à partir des groupes ethniques qui la composent, notamment les Chinois, les Malais et les Indiens, et où la juxtaposition, visible dans les quartiers, ainsi

que la proximité dans les entreprises, les logements, ou les administrations, sont conjuguées d'une façon relativement équilibrée et harmonieuse. Sans idéalisation ni naïveté, notamment par rapport au régime politique en place, l'exemple de Singapour a nourri la réflexion sur les mécanismes d'une cohésion dans un contexte pluriel.

Au fond, l'interrogation sur la communauté fait apparaître la question de l'appartenance et de la manière de l'affirmer dans un contexte pluriel. L'identité de l'individu ou du groupe renvoie-t-elle à de multiples appartenances dont certaines seraient modulables selon l'espace et le temps, ou bien est-elle considérée comme une réalité univoque, identifiable à une seule et même appartenance qui puise son horizon de sens dans un passé déjà constitué, une forme de nature qui fait qu'on est d'emblée exclu ou intégré au groupe ? Indéniablement, les façons de répondre à ce type de question produisent des manières différentes de faire communauté suivant un sentiment d'appartenance ouvert, fermé ou tendu. Aussi le rapport au passé, au présent et au futur ne se conçoit pas de la même manière.

Ce qui se dit au niveau des groupes se vérifie par rapport à tout type d'organisation, publique ou privée, culturelle ou religieuse. Certains ont l'impression de « naître d'une communauté », d'autres de « faire communauté ». Pour les premiers l'identification aux codes, aux coutumes, ou encore à la culture d'entreprise procure ce sentiment d'appartenance. Pour les seconds, il y a sans cesse à redessiner l'horizon d'appartenance en fonction des personnes qui intègrent l'organisation. Comment concevoir l'équilibre ? Quels sont les risques quand on accentue l'une ou l'autre considération ? Quelle harmonisation quand plusieurs sentiments d'appartenance émergent en parallèle ou en opposition ? Quelle gestion quand chacune d'elle devient une forme d'exclusion des autres ? Faut-il privilégier l'unité et la cohésion par la reproduction des mécanismes maîtrisables et connus ou bien s'ouvrir à ce qui est différent pour dynamiser l'existant ?

Contrairement aux apparences, la tendance spontanée n'est pas du côté de l'ouverture. Même si tout va bien, autrement dit, dans un contexte apaisé, on penche vers la reproduction du même. D'où l'attrait à reproduire les mêmes schémas, à recruter ce qui rappelle le déjà vu ou vécu. Le très différent peut être dérangent. Ceci conduit à percevoir la diversité comme une menace. Ce qui est différent est synonyme de déstabilisation, voire source d'inquiétude. Ce sentiment s'accroît en cas de différence culturelle à dimension religieuse : le refus de la différence s'accompagne ou révèle la *peur d'une perte d'identité*. La visibilité culturelle est perçue comme un danger. Dans le cadre d'une entreprise, les conséquences sont nombreuses : un renforcement de la logique d'assimilation pour une meilleure intégration ; un déni de la différence au profit du primat du même dans le management. Concrètement,

on privilégie l'égalité de traitement des individus, indépendamment de leur appartenance culturelle ou religieuse. La peur du communautarisme conduit à laisser les différences « à la porte de l'entreprise ».

À l'antipode de cette approche, on a vu apparaître, depuis les années 1970, une tendance à percevoir l'individu à travers les codes et les normes culturelles. Selon ce procédé, la culture, voire la religion, deviennent des facteurs d'intégration ou d'insertion dans un projet commun qui doit faire place à la diversité des cultures, des origines ethniques ou religieuses. Le multiculturalisme s'appuie sur le caractère indépassable de la culture dans la constitution de l'identité, tendant à reconnaître la diversité des cultures et cherchant à les honorer à égalité, les unes à la suite ou à côté des autres. Au nom de la liberté de conscience et de croyance, au nom du respect des personnes dans leurs différences, une prise en compte des revendications culturelles et religieuses en entreprise s'opère selon une logique « d'accommodement raisonnable ».

Le management multiculturel rend ainsi possible aux yeux de certains une ambiance moins conflictuelle, notamment avec la direction. Malgré la volonté de reconnaître la différence, le management multiculturel comporte des risques liés à une forme d'identification de l'individu par le religieux. Ce qui peut conduire à des pressions internes entre des personnes supposées appartenir à une même origine culturelle ou religieuse. Ce qui est « cédé » par la direction devient un « droit ». La méconnaissance des fondements d'une religion conduit à une inversion des rôles : la décision est prise par une partie des salariés au nom de tous et ratifiée par la direction. Quel est le degré d'interprétation ? Qu'est-ce qui relève de la stratégie de pouvoir ? Jusqu'où aller dans la reconnaissance de la différence et dans l'acceptation des revendications ? Des questions auxquelles le management multiculturel ne répond pas.

À la différence de la logique du « voile d'ignorance » qui crée des frustrations et installe l'indifférentisme, mais aussi du communautarisme qui consacre le primat du groupe sur l'individu, le management différencié se construit sur la base d'un dialogue équilibré, qui ne s'oppose pas systématiquement à toutes les demandes. L'adoption d'une grille de compréhension adaptée, intégrant les éléments culturels et religieux, ne permet pas seulement une meilleure articulation entre législation et contexte, mais elle rend possible une lutte efficace contre les discriminations par la transformation du regard sur les différences, grâce à la connaissance. Sur le plan managérial, l'absence de solutions « miracles » ou « toutes faites » implique une vigilance permanente sur un sujet sensible à la jonction du personnel et du collectif.

Le management interculturel dans ses dimensions religieuses conduit ainsi à une *gestion par anticipation* et non uniquement face à une crise. Sans vouloir gérer les religions, il montre aussi une prise en compte de la dimension culturelle et religieuse constitutive de la personne humaine. Il fait apparaître enfin l'efficacité d'une attitude ferme et mesurée : ferme quant au traitement de toutes les revendications ; mesurée parce qu'il s'interdit le refus préalable, source de frustration. L'interculturalité dans ses dimensions religieuses demeure un défi, un challenge pour la société de demain, reflétant un monde en mutation profonde où il ne s'agit pas seulement de *vivre dans* un contexte de diversité, mais de *vivre de la diversité* qui constitue le contexte.

Gestion du fait religieux ou spiritualité en entreprise ?

Notre démarche laisse émerger trois étapes clés dans la manière de nommer ou d'aborder le fait religieux en entreprise. La première, il y a environ dix ans, où le simple fait de parler de religion était considéré comme impossible : le phénomène religieux était considéré comme une question taboue. La deuxième suivant laquelle le religieux est devenu synonyme d'une difficulté à affronter : le phénomène religieux est à gérer d'une façon pragmatique, il est potentiellement porteur de conflit. La troisième est marquée par la dimension collective : le religieux est un lieu d'identification pouvant devenir un lieu de pouvoir. Bien évidemment, ces trois étapes ne sont pas de simples successions chronologiques. Actuellement, et selon les lieux, elles peuvent se succéder, se superposer ou se mélanger.

La nécessité d'une gestion appropriée du fait religieux montre à quel point il n'est plus possible de se contenter de la logique de déni. Aussi, elle fait apparaître deux réalités conjointes : la première est relative à l'importance d'une culture partagée du phénomène religieux. Il est évident que sa méconnaissance génère des peurs et renforce des préjugés. Sans devenir des spécialistes des religions, une connaissance minimale des réalités religieuses, du moins dans leurs aspects pratiques, aide à une meilleure cohésion sociale où la différence n'est pas synonyme d'indifférence. Le droit de croire et de ne pas croire n'est pas en opposition avec le savoir. Dans le même moment, le savoir n'est pas équivalent et ne présuppose pas une adhésion au contenu du croire.

La deuxième réalité que met en valeur notre démarche, sans l'aborder frontalement, est l'irréductible dimension religieuse de la personne humaine. Si l'entreprise n'a pas comme vocation d'organiser les spiritualités – de même qu'elle n'a pas à gérer les religions mais l'expression du fait religieux – la reconnaissance de cette dimension n'est-elle pas propice à une

dynamique positive, que ce soit sur le plan individuel ou collectif ? Dans la mesure où le spirituel peut constituer un horizon de sens générateur de vitalité, située certes au-delà de la logique de productivité et de richesse matérielle proposée par certains modèles d'entreprise, il peut aussi rejaillir sur une réelle qualité de vie en commun, indispensable pour notre société d'aujourd'hui.

Un nouvel esprit du management ?

Bilan et perspectives

Sophie IZOARD-ALLAUX

Louis-Léon CHRISTIANS

Walter LESCH

Les références lexicales à la spiritualité dans le management sont nombreuses dans les pays anglo-saxons, tandis qu'elles émergent en Europe et apparaissent timidement dans les pays francophones et sécularisés. Le lexique complexe de la spiritualité semble en tout cas entretenir des relations de compromis d'autant plus aisées, qu'elles n'impliqueraient plus un religieux institutionnel ou normatif, mais des ressources individuelles et informelles avant tout liées au bien-être et à la quête de sens. Une compréhension postmoderne de nos cultures pourrait de la sorte infuser progressivement ses effets, au plan économique et social. Mais par-delà un rapport toujours ambigu à la sécularité, ce « nouvel esprit du management » pourrait mettre en cause, à frais nouveaux, les dimensions subjective, objective et collective classiquement prêtées à l'entreprise. Autant ces dimensions semblent de prime abord bien balisées par la littérature en management, autant l'émergence des lexiques de la spiritualité conduit à les réinterroger en profondeur. Le lexique de la spiritualité nous semble être en effet un indice de mutations, plus fondamentales qu'un simple effet de mode. Certes des jeux superficiels et d'instrumentalisation ont été observés, mais là ne semblent finalement pas être le trait majeur des mutations en cours. Au gré des chapitres, les analyses ont bien confirmé les limites et les risques d'abus du référent spirituel. Le concept de vulnérabilité a été thématiqué par plusieurs contributions, au côté de celui de souffrance et du surinvestissement individuel. En miroir, la prétention messianique du leader a été mesurée au gré de son (in)authenticité mais aussi de son risque prométhéen. L'émergence d'un lexique managérial de la spiritualité doit cependant aussi ouvrir à d'autres regards disciplinaires, et notamment à une interrogation théologique et de sciences des religions. Il s'agit de faire apparaître un espace nouveau et peut-être insoupçonné de réinterprétation de ce qui constitue un nouveau paradigme. Invoquer une spiritualité, même areligieuse, n'est pas anodin. Prétendre séculariser une pratique ne suffit pas à en maîtriser toutes les dimensions, réelles ou supposées. L'observation de la pratique juridique permet déjà d'observer comment les cours et tribunaux ont spécifié cette

nécessaire prudence, en imputant par exemple une responsabilité civile particulière à ceux qui font usage de ce type de référent.

Les analyses (notamment de Pierre Noël) ont toutefois montré l'importance de corrélations plus précises et plus profondes encore qui se jouent entre univers clos et mondes ouverts, aussi bien dans la mutation des référents religieux que dans celle des théories de l'entreprise et des organisations. On a tenté l'hypothèse que c'est le même mouvement qui traverse ces deux mondes et qui conduit à faire apparaître, par-delà les dénégations d'usage, une osmose bien plus fondamentale. Révélant un impensé commun, les thématiques de la spiritualité en management seraient la trace des mêmes mouvements d'une anthropologie collective sous-jacente, y compris lorsqu'ils n'osent pas se dire. Et pour lire cette mutation dans son épaisseur, il ne suffit pas d'opposer l'efficacité du bien-être d'un côté, et le risque d'instrumentalisation de l'autre. Il faut interroger ce que peuvent être les apports croisés d'un savoir sur les organisations humaines et d'un savoir des théologies sur les traditions spirituelles et leurs usages. À ne traiter qu'un versant, on découvre qu'il en va de la spiritualité comme de la prose, pour un certain manager que Molière aurait dénommé Jourdain. Il importe de prendre conscience des diverses strates, rationnelles, émotionnelles, narratives, reconstructives qui structurent les impensés de la spiritualité. En sens inverse, on a noté combien peu sont développées les littératures théologiques européennes, et francophones en particulier, du moins dans un horizon académique. Abandonner le terrain de la réflexion théologique ou de sciences des religions aux auto-proclamations de gourous divers engagerait la responsabilité des savoirs universitaires. L'effort de dialogue entre les rationalités internes (théologie) et externes (sciences des religions) et d'autre part les autres sciences humaines et sociales est le propre de l'Institut de recherche RSCS – Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés, de l'Université catholique de Louvain. C'est de ce dialogue et de cette coopération large qu'est issu le présent ouvrage, mais plus encore de nouvelles hypothèses de travail – que l'on voudrait brièvement évoquer.

Si tout au long de cet ouvrage et des séminaires successifs qui l'ont balisé, on a pris la mesure des tensions classiques entre les trois dimensions subjective, objective et collective de la relation de travail et de l'entreprise, la référence lexicale de la spiritualité s'est progressivement dédoublée, à travers une ambiguïté sémantique dont la mise en œuvre ferait osciller les polarités au gré des effets attendus ou espérés. Pour concilier les dimensions subjectives et objectives, le référent spirituel agit comme un vecteur singulier car il semble procurer un langage commun rarement atteint pour dire la souffrance partagée (et de ce fait analogue) du collaborateur et du manager. Mais ce langage commun ne peut se résoudre à n'évoquer qu'un « bien-

être » à reconstruire. Pour réussir à transcender les différences, il doit lui-même dépasser une simple prétention d'immanence bio-psychologique. Il semble laisser subsister une part de transcendance, même indicible, supposée ou non élucidée. Cet aller-retour constant entre les dimensions immanente et transcendante du référent spirituel ne lui garantit cette efficacité qu'à la condition tout d'abord d'être cachée, mais ensuite également de s'incarner dans une communauté humaine. Un lien singulier semble émerger entre la façon dont le référent spirituel permet de dépasser les tensions entre le subjectif et l'objectif, et les modalités par lesquels il structure l'idée même de communauté. Et l'on a mis en lumière que cette idée de communauté façonnée par le référent spirituel pourrait bien ne se traduire que sous les seuls traits d'une communauté ouverte, universalisée, et non close sur elle-même ou sur une normativité non réflexive.

L'analyse du référent spirituel contribue aussi à une nouvelle approche de l'éthique des affaires et de l'éthique économique, deux discours qui ont jusqu'à présent minimisé l'importance du fait religieux dans la gestion des entreprises. Les articles de ce volume montrent de différentes manières à quel point le contexte sociétal actuel fait appel à une articulation plus souple des techniques du management et des convictions de chaque personne concernée par des décisions au sein de l'entreprise. Une réflexion plutôt orientée vers des questions du bien-être personnel et de la quête du sens dans une vie bonne ne devrait pas perdre de vue la problématique de la justice et de l'équité.

C'est ici un vaste programme qui s'ouvre et appelle des vérifications, des précisions et des approfondissements sur le plan de la recherche empirique et théorique. En particulier, et à supposer des questionnements qui demeureraient dans la ligne des hypothèses de Max Weber, il convient de mesurer si les hypothèses qui viennent d'être présentées offrent la même intensité selon la nature des arrière-plans sémantiques propres aux spiritualités mobilisées, à leur généalogie ou à leur archéologie rituelle. Les auteurs de ce volume ont fourni des contributions stimulantes et ouvertes à une méthodologie interdisciplinaire qui invite à une continuation critique des travaux.

Les auteurs

Louis-Léon CHRISTIANS, docteur en droit et docteur en droit canonique, est professeur à l'Université catholique de Louvain où il est titulaire de la Chaire *Droit et religions*. Depuis 2013, il est président de l'Institut interdisciplinaire de recherche « Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés » qui regroupe à l'UCL plus d'une centaine de chercheurs en sciences des religions et théologie. De 1999 à 2012, il a été désigné par le Parlement belge comme un des huit membres experts du Centre fédéral belge d'information et d'avis sur les organisations sectaires nuisibles. En 2014, il a été désigné par le Parlement belge comme un des administrateurs du Centre interfédéral belge pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et les discriminations.

Philippe CORNU est chargé de cours à l'INALCO (Langues'O, Paris) et professeur à l'UCL (Louvain-la-Neuve, Belgique). Il enseigne le bouddhisme depuis de nombreuses années. Auteur de plusieurs ouvrages dont le *Dictionnaire Encyclopédique du bouddhisme* (Seuil, 2006) et *Le bouddhisme, une philosophie du bonheur ?* (Seuil, 2013), il est également traducteur de textes tibétains dont *Vasubandhu, Cinq traités sur l'esprit seulement* (Fayard, 2008) et *Padmasambhava, le Livre des morts tibétain* (Buchet-Chastel, 2009). Président honoraire de l'I.E.B. (Institut d'Études Bouddhiques, Paris) et vice-président du Khyèntsé Wangpo Institute (Paris), il participe activement au dialogue interreligieux.

Michel DION est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada). Il est titulaire de la Chaire de recherches en intégrité financière CIBC. Il a, entre autres, publié : *Confucianisme et leadership*, Montréal, Éditions Fides, 2013 ; *Éthique économique et croyances religieuses en Islam*, Montréal, Éditions Fides, 2011 ; *Bouddhisme et leadership*, Montréal, Éditions Fides, 2008 (préface de Robert A.F. Thurman).

Éric GAZIAUX est docteur et maître en théologie. Il est professeur d'éthique théologique fondamentale à l'Université catholique de Louvain (UCL). Il a été président de l'Association des théologiens pour l'étude de la morale (Atem, 2005-2011) et en est actuellement le vice-président. Auteur de plusieurs publications, ses domaines de recherche portent principalement sur la spécificité d'une approche chrétienne de l'éthique ainsi que sur l'articulation entre éthique théologique et éthique philosophique.

Sophie IZOARD-ALLAUX est chercheur FSS à l'Institut Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés de l'Université catholique de Louvain (Louvain-la-Neuve). Juriste, diplômée du Collège d'Europe de Bruges, elle s'est spécialisée par la suite

dans la politique européenne sociale et de l'emploi. Elle rédige actuellement une thèse de doctorat en théologie autour de l'intégration de la spiritualité dans l'entreprise contemporaine. Elle a contribué à divers ouvrages collectifs portant sur cette thématique, nourrissant le souci d'établir un dialogue universitaire entre la théologie et d'autres disciplines fort éloignées les unes des autres, comme le droit, le management, l'éthique, ou encore les sciences des religions.

Guy JOBIN est professeur titulaire à la Faculté de théologie et de sciences religieuses de l'Université Laval, à Québec. Il est titulaire de la Chaire Religion, spiritualité et santé. Il est l'auteur de *Des religions à la spiritualité. Une appropriation biomédicale du religieux dans l'hôpital* (Lumen Vitae, 201). Il a codirigé, avec Jean-Marc Charron et Michel Nyabenda, *Spiritualités et biomédecine. Enjeux d'une intégration* (Presses de l'Université Laval, 2013).

Walter LESCH est professeur d'éthique à l'Université catholique de Louvain. Il y enseigne à la Faculté de théologie et à l'École de philosophie. Ses recherches dans le cadre de l'Institut RSCS portent sur des questions d'éthique politique (Union européenne, migration, réfugiés, citoyenneté et multiculturalisme), sur les rapports entre éthique et esthétique et sur l'épistémologie des études sur les religions. Ses publications récentes (en langue allemande) sont consacrées à l'éthique de l'accueil des migrants (*Kein Recht auf ein besseres Leben ?*, 2016) et aux problèmes liés au populisme (comme directeur : *Christentum und Populismus*, 2017).

David MEYER, rabbin, diplômé du séminaire Leo Baeck de Londres. Il est professeur invité à l'Université Pontificale Grégorienne de Rome (enseigne la littérature rabbinique et la pensée juive contemporaine), mais également à l'Université du Pacifique de Lima au Pérou et chargé d'enseignement aux facultés universitaires Saint-Louis de Bruxelles. Il a publié quatre ouvrages chez Lessius : *La vie hors la loi* (2008), *Les versets douloureux* (2008), *Le minimum humain* (2010), *Croyances rebelles* (2011) et *La vocation de la Terre Sainte* (2014).

Pierre C. NOËL. Professeur régulier à l'Université de Sherbrooke (2002) au Centre d'Études du Religieux contemporain et au Département de Management de l'École de Gestion. Ph.D. Théologie, Université Laval, postdoctorat en droit des religions à la Katholieke Universiteit Leuven en Belgique. Publications et recherches scientifiques sur la modélisation de la gestion juridique de la diversité religieuse en contexte séculier. Recherches actuelles sur la modélisation de la gestion de la diversité religieuse et culturelle dans les entreprises.

Lionel OBADIA est responsable du département des Sciences Humaines et Sociales de l'Agence Nationale de la Recherche en France (ANR), il est professeur en anthropologie à l'Université de Lyon et spécialisé des questions de mondialisation et de modernité dans le champ religieux. Il a travaillé sur la diffusion occidentale puis mondiale du bouddhisme, sur la santé, le chamanisme et les thérapies spirituelles en

Asie (Népal) et en Occident, la sorcellerie et la magie, les utopies spirituelles, les messianismes juifs. Auteur d'une dizaine de livres (dont *l'Anthropologie des religions* (La Découverte, 2012) et *La marchandisation de Dieu* (CNRS, 2013), *Shalom Bouddha* (Berg International, 201), *Satan* (Ellipses, 2016), d'une centaine d'articles, et de deux cent chapitres de livres), il travaille également sur les nouveaux paradigmes (mondialisation, économiste, cognitiviste, ...) en sciences des religions, dans une perspective réflexive et épistémologique.

Mme Dominique SERRA-COATANEA est enseignante-chercheur à l'Université catholique de l'Ouest à Angers en éthique et théologie morale et Doyen de la Faculté de théologie depuis le 1^{er} septembre 2016. Diplômée de Sciences-po Paris, elle fut responsable des Ressources Humaines durant quinze ans. Elle a soutenu une thèse de doctorat en théologie morale au Centre Sèvres, Facultés jésuites à Paris qui portait sur le défi du Bien commun dans l'enseignement social de l'Église à la lumière de l'œuvre du père Gaston Fessard s.j. (1897-1978). Elle a exercé la responsabilité de directrice du Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social (CRESO) au sein de l'Université catholique de Lyon de 2013 à 2015. Ses recherches portent sur la question du bien commun dans l'éthique sociale, politique et économique, le défi écologique et environnemental, les liens entre entreprises et religions. Elle est titulaire de la chaire *Pax Christi* France créée en mai 2016 au sein de la faculté de théologie de l'UCO. Dernier ouvrage paru : *Le défi actuel du Bien commun dans la doctrine sociale de l'Église. Études à partir de Gaston Fessard s.j.*, Zurich, Éd. LIT-Verlag, coll. « Études de théologie et d'éthique, vol. 10 ».

Jacques VAN RIJCKEVORSEL est ingénieur civil ayant travaillé quarante ans chez Solvay dont quatorze ans à son comité exécutif. Il est actuellement, entre autres, président du CA des Cliniques universitaires Saint-Luc et de la Société cotée Cofinimmo. Au-delà des responsabilités opérationnelles de gestion, il se montre très intéressé par l'innovation comme solution des problèmes sociétaux liés au développement durable. À ce titre, il a emmené Solvay dans l'aventure du Solar Impulse et a écrit le livre *l'Entreprise un moteur de progrès ?* » (Éd. Thélès, 2012).

Laurent TASKIN est docteur en Sciences économiques et de gestion et professeur de management à l'Université catholique de Louvain (Belgique) où il dirige la Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail. Il est professeur invité dans de nombreuses universités européennes (Saint-Louis Bruxelles, Université de Lille 1, Université catholique de l'Ouest, City University of London, University of Warwick). Chercheur associé au GRACE, membre du Centre interdisciplinaire de recherche travail, état, société (CIRTES), ses recherches portent sur les nouvelles formes d'organisation du travail et de gouvernement des entreprises, dans une perspective critique en management. Tenant d'une approche humaniste du management, il est également éditeur en chef de la revue scientifique *International Journal of Work Innovation* (Inderscience).

Johan VERSTRAETEN est docteur en éthique théologique et licencié en philosophie. Professeur ordinaire à la faculté de théologie et de sciences religieuses, KU.Leuven. Coordinateur de l'unité de recherche « éthique théologique et comparative ». Publie surtout sur l'éthique de l'entreprise, spiritualité et leadership, et le discours social de l'Église. Livres récents : *Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst* (Averbode, 2014, plusieurs réimpressions) et avec Florina Guadelupe Arredondo Trapero (Tecnologico de Monterrey, Mexique) *Espiritualidad y Liderazgo en la Gestion* (Almeria, 2017).

Ayang Utriza YAKIN, après avoir obtenu plusieurs fellowships à Oxford (Centre for Islamic Studies), à Harvard (Islamic Legal Studies Program) et à Tokyo (Asia Leadership Fellow Program), est chercheur postdoctoral à la Chaire Droit & Religions en RSCS, Université catholique de Louvain. Il est l'auteur de deux ouvrages publiés à Jakarta en 2016 en indonésien : *Sejarah Hukum Islam Nusantara Abad XIV-XIX M. ke-19 (Histoire du droit musulman en Indonésie et en Malaisie du 14e au 19e siècles)* et *Islam Moderat dan Isu-Isu Kontemporer: Demokrasi, Pluralisme, Kebebasan Beragama, Non-Muslim, Poligami*, dans *Jihad (Islam Modéré et problèmes contemporains : démocratie, pluralisme, liberté religieuse, non-musulman, polygamie, et jihad)*.

Michel YOUNÈS est professeur en Théologie à l'UCLy et coordinateur du séminaire « Religions et entreprises ». Dans le cadre de sa responsabilité du Centre d'Études des Cultures et des Religions, il anime un laboratoire en islamologie et codirige le Diplôme d'Université : Religion, liberté religieuse et laïcité. Depuis sa mise en place, il coordonne PLURIEL, Plateforme Universitaire de Recherche sur l'Islam en Europe et au Liban, initiée par la Fédération des Universités catholiques en Europe et au Liban. Auteurs de plusieurs ouvrages dont deux sous-directions sur la thématique de la diversité culturelle et religieuse en entreprise, publiés chez Chronique Sociale (Lyon, France) : *L'entreprise au défi des religions. Regards croisés à partir du bassin méditerranéen* (2013) et *Faire communauté à distance du communautarisme. L'entreprise au défi des religions* (2017).

Remerciements

Cet ouvrage est issu d'un séminaire pluriannuel entamé en 2014 à l'Institut RSCS – Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés. Outre les auteurs des différents chapitres, il convient de remercier les collègues et acteurs du management qui ont pris la parole au cours des trois premières années de ce séminaire. Leurs divers horizons disciplinaires et professionnels ont contribué à alimenter de nombreuses analyses et débats sans lesquels le présent ouvrage n'aurait pu se concevoir.

Des remerciements particuliers à

Prof. Philippe d'Iribarne, Prof. Jody Fry, Prof. Pierre-Yves Gomez, Dr Enzo Pezzini, M. Arnaud David, Prof. Marc Maesschalck, Prof. René de Quenaudon, Prof. Blandine Vanderlinden, Prof. Jean-Yves Duyck, M. Hajib El Hajjaji, Prof. Stéphane Bernatchez, M. Jacques van Rijckevorsel, Prof. Edouard Herr (†), Dr Stijn Smet, Prof. Denis Philippe, Prof. Adriaan Overbeeke, Prof. Julien Couard, Dr Gabrielle Caceres, RP Ignace Berten, Prof. Marco Ventura, RP Marc Desmet, M. Dominique Greiner, M. Patrice Cros, Prof. Stéphanie Hennette-Vauchez, M. Jacques Galloy, M. David Koussens, et à l'équipe lyonnaise du prof. Michel Younès.

Des remerciements sont également adressés à Ghislaine Moucharte pour la mise en page et la relecture.

Table des matières

<i>Préface : Management, spiritualité, théologie et sciences des religions</i> Éric Gaziaux	7
--	---

<i>Introduction : Contextes et perspectives d'un programme de recherche</i> Louis-Léon Christians, Sophie Izoard-Allaux et Walter Lesch	9
--	---

PREMIÈRE PARTIE

APPROCHES DE SCIENCES SOCIALES

*« Religion » et « spiritualité » dans le monde du travail.
Entre marchandisation de Dieu, messianisme managérial
et entreprises spirituelles*

Lionel Obadia	19
Religion, économie et politique	20
Religion et spiritualité en entreprise	21
Une mimétique entre religions et entreprises	26
Spirituelles entreprises	27
Impacts sur le management ?	29
Management spirituel / spiritualité dans le management ?	30
Quelle sécularité, en conclusion ?	32

Le bien-être spirituel en management. Approches juridiques

Louis-Léon Christians	35
De la religion du salarié à la spiritualité du management	35
Le spirituel comme tendance ?	38
Le bien-être spirituel comme fondement	40
Une spiritualité neutre ?	42
Le bien-être spirituel entre science et conscience	44
Bien-être spirituel et vivre-ensemble	46

*La question de la spiritualité et les brèches
du cartésianisme managérial*

Pierre Noël	51
Le nœud gordien entre l'individu et l'organisation	54
Conception du spirituel et du religieux	61
Analyse de la métaphore organisationnelle et pathologies	72

Management humain.

La révélation d'une anthropologie pour seule spiritualité

Laurent Taskin	85
Dérives et limites du management traditionnel	85
La proposition du management humain	88
Une anthropologie de l'homme au travail comme seule spiritualité pour le management	92

Management et spiritualité. L'entreprise au service du bien commun

Jacques van Rijckevorsel	97
--------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE

APPROCHES THÉOLOGIQUES

Bonheur ? Quête de sens ? Résistance ?

*Quelques questions sur la place et la fonction de la spiritualité
dans les institutions*

Guy Jobin	103
Pourquoi étudier la spiritualité dans les institutions ?	105
Le rôle de la spiritualité dans l'organisation	113
Un problème théologique	116

Spiritualité et leadership du manager

Sophie Izoard-Allaux	125
Contextualisation : la spiritualité en entreprise, expérience mystique ou opportuniste?	126
L'intégration de l'éthique et de la spiritualité dans le développement du leadership des managers	135
Le don, comme capacité à devenir un leader spirituel	146

*Langage et intériorité.**Vers une humanisation de la gestion par la spiritualité*

Johan Verstraeten	151
Le langage qui réduit notre capacité d'interpréter le travail comme porteur de sens	151
Vers une première solution spirituelle : enrichir le langage managériel avec le langage des métaphores et des récits	155

Le blues du businessman et la consolation par la spiritualité

Walter Lesch	169
Un mot qui dérange	169
Une mise en perspective	171
Un diagnostic	176
Des modèles conceptuels en éthique économique	178
La vocation de l'entrepreneur	180
Un souhait citoyen	182

TROISIÈME PARTIE

APPROCHES DES TRADITIONS RELIGIEUSES ET SPIRITUELLES

*Le dialogue interreligieux en entreprise
comme pratique de management interculturel*

Michel Dion	187
L'ouverture d'esprit comme attitude de gestion de la réalité	190
L'acte communicationnel comme un échange de prétentions de vérité	205

La spiritualité juive face aux défis de la compétitivité de l'entreprise

David Meyer	219
Management spirituel ou spiritualité des managers ?	219
Regards talmudiques sur la compétitivité économique et le sens de l'éthique	222
L'émergence de l'expérience spirituelle du dirigeant dans le dépassement de la loi	227
L'agonie de l'impossible choix comme expérience spirituelle	230

Management spirituel et Enseignement social de l'Église

Dominique Coatanea	233
Le mouvement de l'encyclique <i>Laudato si'</i>	235
Les éléments constitutifs de cette « spiritualité écologique »	237
Quelles pistes pour un dialogue sur les enjeux des fonctions du management : inventer des médiations	245

Du management en islam au management islamique. Le développement et la transformation des études et des recherches sur la référence à l'islam dans la théorie et les pratiques managériales

Ayang Utriza Yakin	251
Le management en islam	253
Les valeurs islamiques dans le management	257
Le management islamique : théorie et modèle	260
Réflexion générale sur les trois courants	263

La Pleine Conscience, de la spiritualité au management

Philippe Cornu	267
Un contexte historique inédit	267
Des Sixties à l'hypermodernité et à l'apparition de l'individuo-globalisme	269
Les contradictions de l'hypermodernité et de l'individuo-globalisme	272
Ce qu'est le bouddhisme et ce qu'il n'est pas...	275
Méditer selon le bouddhisme	278
La Pleine Conscience, une application thérapeutique de la méditation...	280
Quand l'entreprise se la joue zen...	281
Et le bouddhisme dans tout cela ?	284

Le fait religieux en entreprise. Métamorphose d'une problématique

Michel Younès	287
De la complexité du sujet à la particularité de la méthode	288
Le fait religieux, vu sous l'angle d'une difficulté à résoudre	290
Le fait religieux en entreprise, créateur ou destructeur de lien ?	291
Gestion du fait religieux ou spiritualité en entreprise ?	295

<i>Un nouvel esprit du management ? Bilan et perspectives</i>	
Louis-Léon Christians, Sophie Izoard-Allaux et Walter Lesch	297
Les auteurs	301
Remerciements	305
Table des matières	307