

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoe²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2013)

**FRAGILITÉ ET BIENVEILLANCE,
LES DEUX ENJEUX CLÉS DU MANAGEMENT**

par

Frère SAMUEL
Communauté de Saint-Jean
Philosophe et intervenant en entreprise

Séance du 18 octobre 2012
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

En ces temps de crise et de mondialisation, la pression que le système économique fait peser sur les individus est devenue telle que l'objectif libéral de nous apporter le bonheur par la satisfaction de nos besoins matériels met en question jusqu'à la possibilité même de savoir qui nous sommes. Le temps n'est-il pas alors venu de réinterroger les fondements du développement idéologique et technologique que l'Occident a mené, depuis trois siècles, au nom de la rationalité ? La méthode de Descartes n'a-t-elle pas désormais atteint ses limites et ne faut-il pas faire retour vers l'épreuve du réel comme le préconisait le vieil Aristote ? C'est ce que tente avec fougue le frère Samuel, philosophe iconoclaste et praticien de l'entreprise, qui déplore que l'Homme soit aujourd'hui en passe de devenir davantage le serviteur du système que son bénéficiaire.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de frère SAMUEL

Je suis entré dans la vie religieuse il y a trente ans, au sein d'une communauté fondée en 1975 par un Dominicain, professeur de philosophie et de théologie à Fribourg. Cette communauté réunit un millier de frères et de sœurs, répartis entre une soixantaine de sites dans le monde. J'y ai la charge d'enseigner notamment la philosophie politique et l'ecclésiologie. Je vis dans un prieuré de six frères installé en Avignon où je suis délégué épiscopal à la culture, en lien avec le Festival d'Avignon. Depuis vingt ans, je travaille, sous la forme d'une détente sérieuse, trois jours par mois avec le monde de l'entreprise, essentiellement avec l'Association Progrès du Management (APM), le Centre des jeunes dirigeants (CJD) et différentes entreprises, en France et à l'étranger. Cette activité est pour moi un observatoire du monde, dont je vérifie depuis vingt ans la pertinence et qui vient compléter celui que me donne la dimension internationale de ma communauté.

Des remises en cause radicales

Pourquoi la fragilité et la bienveillance sont-elles les clés du management, voire de la gouvernance et de la vie sociale de demain ? Nous sommes dans un contexte où nous avons fait des avancées considérables et développé des outils extraordinairement sophistiqués qui nous amènent à des remises en cause radicales.

Les récentes grandes avancées ont été des avancées sur le sens. À l'échelle du siècle, nous avons, en premier lieu, fait un bond gigantesque en matière de données scientifiques. Nous avons ensuite développé les savoirs et la réflexion, c'est-à-dire que nous avons appris à traiter ces données, de multiples façons, et à ramifier, épistémologiquement, les différents champs du savoir et la manière de les confronter les uns aux autres. Au cours du XX^e siècle, nous avons vu également émerger un sens aigu de la personne : rien n'est pourtant moins clair aujourd'hui que le concept de *personne humaine*, à la croisée du ressenti, de l'aspiration et du vécu, mais rien n'est plus clair que la sensibilité au respect et à la dignité de l'individu, même si cet individu n'est guère respecté dans bien des circonstances.

Dans les cinquante dernières années, nous avons construit un système d'outils qui s'est ensuite planétarisé et qui s'est désormais largement autonomisé. Mais il est maintenant clair que l'humain est en passe de devenir davantage le serviteur de ce système que son bénéficiaire.

Les fondements de ce système sont des structures technologiques qui fonctionnent indépendamment de nous, aucun individu n'étant désormais capable de penser par lui-même ce que les milliers de *process* informatiques réalisent quotidiennement dans les entreprises. Ensuite, vient l'économie. Ce qui fait fonctionner ce système, c'est la logique de plaisir : la consommation est au cœur de l'économie et l'économie est au cœur du système de fonctionnement social mondial. Les développements technologiques ne pourraient se faire sans développement économique et la science seule ne suffirait pas à déployer les moyens technologiques qui sont les nôtres. Or, l'amélioration du bien-être humain n'est pas au cœur de l'économie car c'est la consommation qui en est la clé effective, c'est-à-dire la recherche à court terme d'un plaisir déclenchant chez les individus des comportements d'achats de plus en plus importants en quantité et, si possible, de plus en plus onéreux. Ces choix, inconscients, ont été faits dans les années soixante et le plaisir à court terme est désormais le levier de notre vie sociale. Le troisième élément qui anime ce système, c'est la communication et la démultiplication des images et des logiques de plaisir à court terme. Et c'est l'organisation rationnelle de ce monde hyper "technologisé" qui caractérise cette sorte de vaisseau spatial bizarre que nous avons fabriqué et dans lequel nous sommes désormais embarqués.

Nous avons donc à vivre désormais avec ce système dont nous ne savons pas très bien ni à quoi il nous sert, ni dans quelle mesure nous le servons, ni quelles sont les lois de son autoconservation ou du développement de sa complexité, etc. Ces problèmes ne sont pas simples et ont des incidences sur l'économie puisque le monde financier ou celui de la

communication vivent aujourd'hui à la nanoseconde. La vitesse de la lumière est donc désormais devenue un facteur économique et elle nous impose le tempo que nous devons suivre. Tout ce que vous pouvez faire, vous devez le faire et comme les outils vous le permettent, vous devez suivre ce que permettent les outils.

La simultanéité de l'avancée du sens et de la fabrication de cet outil d'organisation du bien-être matériel, censé précéder le bien-être spirituel, entraîne, à différents niveaux, une remise en cause du système, car l'angoisse qu'il crée en nous, en prétendant nous apporter le bonheur, met en question jusqu'à la possibilité même de savoir qui nous sommes.

Deux scénarii extrêmes se présentent alors à nous. Le premier est l'aliénation consentie et durable au système, en abandonnant toute finalité à long terme et toute dignité au profit des plaisirs immédiats. C'est une alternative réelle qui se développe car le seul référent collectif indiscutable est le système lui-même, toutes les autres valeurs étant discutables. La loi économique, la loi technologique, la loi de la communication s'imposent à vous, quelles que soient votre culture et votre vision des choses : elles sont la Loi et vous déterminent de façon massive. Marshall McLuhan disait que le média était le message. Nous avons mis du temps à le comprendre, maintenant on en a la preuve : le risque que Google et Orange deviennent des décideurs des contenus de la culture de demain est très réel.

La seconde alternative consiste à assumer l'ensemble de ce système ou de le réassumer car il est déjà en partie en train de nous échapper. Il nous faut alors voir quelle est la posture, quels sont les ressorts intérieurs, personnels et collectifs, sur lesquels pourrait s'appuyer l'humanité de ce début du XXI^e siècle pour y faire face, le comprendre et l'assumer et ce, à l'échelle planétaire, du fait de l'interdépendance qui est désormais la nôtre. On voit clairement chacun de ces scénarii se profiler : certains, qui n'ont d'ailleurs pas toujours les moyens d'un autre choix, ont choisi le premier ; d'autres, comme les altermondialistes, naguère qualifiés de rêveurs, travaillent aujourd'hui sur des alternatives économiques qui tentent de mettre effectivement l'homme au centre.

Les remises en cause se font à plusieurs niveaux. La première est celle des modèles de vie : nous sommes passés en un siècle d'un modèle social vieux de dix mille ans, fondé sur une communauté humaine repérable, vivant l'ensemble de son existence sur un territoire restreint, avec des structures sociales simples et une économie rurale lisible, à un modèle dans lequel, depuis 2008, la moitié de la population mondiale vit en milieu urbain et dans une économie mondialisée extraordinairement composite et complexe. Nous savons d'où nous venons, mais où allons-nous, dans ces organisations sociales en pleine mutation, et pourquoi vivons-nous ensemble ? La démocratie "rousseauiste" était une démocratie idéaliste sur fond de ruralité dont la pertinence n'est désormais plus assurée : quels sont alors les modes de gouvernance qui correspondent à ces nouveaux modes de vie sociale dont on ne voit pas clairement les contours ?

La seconde remise en cause est celle de l'"occidentocentrisme" qui nous marque depuis l'Empire romain et qui, paradoxalement, s'efface au moment même où nous avons occidentalisé toute la planète. Nous avons, pour la seconde fois, colonisé le monde avec tous les grands vecteurs de notre organisation matérielle. En premier lieu, cela s'est fait par les sciences inventées et développées par l'Occident avec des caractéristiques psychologiques et sociales sous-jacentes profondément enracinées dans notre culture européenne. Et ce formatage se substitue, la plupart du temps, aux sagesses, aux religions et aux cultures traditionnelles qui, jusque-là, servaient de points de repère. C'est ensuite la diffusion de l'organisation économique planétaire selon les règles d'un capitalisme libéral à l'anglo-saxonne tel que nous le voyons à l'œuvre. C'est enfin, et c'est sans doute ce qui est le plus impactant, le développement des médias : la simple installation quelque part dans le monde d'une antenne parabolique suffit à mettre en route des modifications sociales et culturelles profondes par injection à haute dose de médias occidentaux.

Mais, désormais, le pouvoir a changé de camp : récemment, lors du Forum d'Avignon qui se tenait au sein du Palais des Papes, après un brillant exposé d'un américain sur l'évolution comparée du droit d'auteur et du copyright, un participant indien est intervenu en déclarant : « *Mais pour qui vous prenez-vous ? Pensez-vous que c'est vous qui allez encore déterminer ces lois dans le monde de demain, face à un milliard et demi de Chinois et un milliard d'Indiens ? C'est nous qui déciderons !* » Cette sortie a jeté un froid dans la salle du Consistoire ! Et le surlendemain, monseigneur Barthélemy Adoukonou, cardinal de la sainte Église catholique, originaire du Bénin, déclarait à *La Croix* : « *Il est temps que l'Occident reconnaisse que sa manière de gouverner le monde a abouti à l'échec de l'Homme* »... À bon entendeur, salut ! Nous sommes donc en état de décentrement obligé.

La troisième remise en cause, c'est le relativisme des valeurs, selon lequel chacun se construit le monde qu'il veut, comme il le veut, quand il le veut, selon les intérêts qui sont les siens propres sans rendre de comptes à quiconque hormis à ses propres représentations internes. La disparition des points de repère collectifs est la cause des nombreux problèmes que nous constatons dans la vie sociale, dans la vie individuelle ou dans le management et des remises en cause récurrentes, non seulement des sagesses et des religions mais aussi de la politique, voire de la science. Et comme nous avons perdu, depuis la crise de 2008, les quelques credo économiques dans lesquels nous croyions, il ne nous reste plus guère de certitudes collectives sur lesquelles nous pourrions nous appuyer.

Tout cela fait apparaître que la question de la fragilité est centrale, le tout étant de savoir comment nous l'appréhendons avant de porter notre regard sur la bienveillance, qui est la manière plus personnelle d'assumer cette fragilité dans la relation à autrui.

Fragilité n'est pas faiblesse

Tout ce que je viens d'énoncer a impacté l'interne de l'entreprise. La personne y est très malmenée tant dans la perception de son existence que dans le sens qu'elle lui donne. La mondialisation contemporaine a été le fait de la deuxième guerre mondiale durant laquelle des pays ont été en synergie forte. La première crise de cette mondialisation a été la prise de conscience du caractère non renouvelable de nombreuses ressources naturelles ; la deuxième crise a été la crise financiero-économique et la troisième, dans laquelle nous entrons, est celle du sens. L'Europe y est confrontée au premier chef. Cette crise est d'autant plus sensible qu'elle touche à l'intime des personnes et il n'est alors pas absurde de penser que le malaise qui, en France, touche un grand nombre de personnes, en est le premier symptôme. Rien ne leur manque vraiment que de savoir ce qu'ils font là...

Pour moi, le passage de la toute-puissance à la fragilité constitue le véritable changement de paradigme. Nous le vivons, en particulier, dans ce monde de l'entreprise qui a longtemps vécu sur le mode de la toute-puissance issue de l'"hypertechnologisation", du développement de la finance et de la possibilité de se projeter planétairement à échéance de vingt ans comme on le faisait dans les années 1980. Nous pensions qu'à coup de sciences, qu'elles soient humaines ou dites dures, de modélisations et de planifications, nous allions réussir à tout maîtriser. Nous venons donc de passer brutalement de cette aspiration à une toute-puissance, pensée comme harmonieuse et au bénéfice du plus grand nombre, à une situation beaucoup plus précaire.

Pour moi, fragilité n'est pas faiblesse. La faiblesse est une déficience, un dysfonctionnement contre lesquels il faut lutter. Certes, la fragilité est ce qui rend possible la faiblesse, mais le tout est de savoir comment on la vit. Il n'y a personne qui n'ait vécu de moments de fragilité dans sa vie et il n'est pas sûr qu'elle ne soit pas essentielle dans l'existence. Il n'y a pas de créativité sans fragilité, il n'y a pas de prise de risque sans fragilité... La manière d'appréhender sa propre fragilité comme une composante positive de l'existence et pas seulement comme une menace est pour moi l'un des éléments clés de la maturation de la personne et la confusion dans le langage courant entre faiblesse et fragilité est dommageable.

Aujourd'hui, nous sommes dans la faiblesse, ce qui, dans l'entreprise, se paie en malaise et en arrêts de travail qui coûtent de plus en plus cher.

La fragilité de la connaissance

Le premier domaine où la fragilité est en jeu dans l'entreprise, c'est la connaissance. Nous sommes aujourd'hui dans la nécessité de consentir à la fragilité de la compréhension. Qui peut prétendre vraiment comprendre les tenants et les aboutissants du fonctionnement d'une entreprise, dès lors qu'elle dépasse les cinquante salariés ? Un dirigeant pouvait encore en avoir l'illusion il y a de cela vingt ans. Aujourd'hui, les logiques financières ou administratives, les enjeux économiques qui sont ceux d'un territoire, les modes de coopération qui existent entre les personnes, l'utilisabilité de leurs compétences dans les trois ans à venir, tout cela montre que la complexité est désormais avérée et que nos méthodes de management et nos outils conceptuels ne suffisent plus à gérer le réel.

Que nous impose cette fragilité de la connaissance ? Tout d'abord, d'entrer dans une démarche durable d'apprentissage comme cela se fait dans les métiers techniques mais beaucoup moins que dans ceux du management ! Les dirigeants ont, en général, une vision claire de là où ils veulent aller et de comment y parvenir, mais cela, c'est le contraire de l'apprentissage. De plus en plus, dans bien des domaines que l'on croyait maîtriser, il nous faut désormais réapprendre et faire un retour au réel en remettant en cause nos modèles.

C'est là un basculement cognitif qui signe le retour de Descartes vers Aristote. Descartes voulait écarter le flou du sensible pour modéliser et gérer la matière : cela ne fonctionne plus. Aristote disait en substance : « *Tourne autour des choses, essaie de les comprendre et tente de développer une forme d'intelligence, peut-être moins conceptuelle mais, au moins, ajustée au réel.* » Cela s'appelle l'intelligence analogique qui correspond à celle de l'apprentissage. C'est, en quelque sorte, le retour de l'ingénieur au compagnon. Les experts ne suffisent plus à gérer le monde et ceux des dirigeants qui ont un profil de guide de haute montagne et ont l'habitude d'affronter des risques dans le réel, font aujourd'hui des sherpas plus sûrs quand il s'agit de gérer une entreprise.

C'est aussi un retour à l'humilité : je ne connais qu'une partie du réel et ce, de façon approximative, d'où la nécessité d'une intelligence collective convergente. Le débat ne sert que si son objet nous échappe, résiste à tous et qu'il faut une contribution de chacun pour le cerner. La vraie interdisciplinarité est là, dans la convergence de regards complémentaires sur un objet commun, pas dans le cloisonnement académique et l'autisme disciplinaire. Il est urgent de trouver une troisième voie entre "l'analytico-psychorigide" et celle de "l'intuitivo-affectif", entre celui d'entre nous qui ne prend en main l'ordinateur qu'après avoir lu tout le manuel sans pour autant parvenir à s'en servir et le jeune *digital-native* qui le manipule, se l'approprie et en tire le meilleur dans l'instant sans en comprendre la structure.

Entre le fonctionnement du cerveau gauche, analytique, et celui du cerveau droit, intuitif, que nous décrivent les neurosciences, la difficulté est de nous départir des modèles qui nous rassurent. Nous y faisons en effet incessamment retour en remodelisant, en rechiffant pour vérifier que nous ne nous trompons pas, processus qui, dans l'entreprise, aboutit à un taylorisme hyper sophistiqué parfois proche du totalitarisme. Lorsque vous commencez à avoir une traçabilité des *process* et des fonctionnements psychiques des individus, soi-disant au service de leur bien-être et de l'entreprise, cela devient vite très inquiétant.

La fragilité de la relation

Le deuxième domaine de la fragilité, c'est celui de la relation. Il s'agit là d'accepter le basculement de l'idée d'autonomie à celle d'interdépendance des existences humaines. Cela demande un travail de confiance et d'acceptation de cette dépendance, qui est un état de fait.

La seule question qui vaille est alors de savoir de qui et comment je dépend. La tentative de s'affranchir d'autrui n'est juste qu'une erreur stratégique, que nul n'a d'ailleurs pu se permettre en début de vie et ne pourra, non plus, s'autoriser en fin de vie.

Il faut ensuite travailler à transformer cette interdépendance consentie en coresponsabilité impliquant une mutualisation des richesses. C'est ce dont relèvent toutes les mutualisations entre hommes et femmes, entre générations, entre cultures, entre normalité et handicap, etc.

Apprendre à vivre en état de crise

La fragilité, c'est aussi apprendre à vivre en état de crise, c'est-à-dire en état de discernement permanent, ce que signifie en grec ancien le mot *κρίσις* : le *jugement*. Il faut donc accepter le fait que l'existence est, positivement, un devenir inventif permanent dans lequel, in fine, fort peu de choses sont assurées. Que je ne puisse guère la planifier ne sera angoissant que si je n'intègre pas l'improvisation dans la coresponsabilité. D'où la nécessité, dans cet état de remise en cause positive, d'assumer les difficultés à plusieurs. La difficulté est un lieu étonnant de fabrication de la solidarité et de la coresponsabilité, à la condition, bien sûr, qu'elle soit accompagnée intelligemment. La fragilité vécue à l'échelle collective, de façon dédramatisée, permet d'entrer dans des solidarités circulaires, au sein desquelles il n'existe ni forts, ni faibles, mais où c'est en comprenant comment chacun a besoin de l'autre, que l'on arrive à traverser des difficultés, insurmontables pour qui serait isolé.

La bienveillance

Comment dès lors passer du respect à la bienveillance ? Au sens français, le respect, c'est la situation où chacun sourit à l'autre en l'ignorant, et où la bienveillance dont on fait l'objet est vécue comme de la condescendance. Passer à la bienveillance active, c'est passer à une intelligence de la fragilité : la nôtre, qui a besoin de la bienveillance d'autrui, et celle des autres sur qui nous avons à veiller. Il faut percevoir le lien qui existe entre l'expérience du bien des personnes, l'expérience de la fragilité et la bienveillance. Je ne découvre pleinement mon bien qu'avec l'aide d'autrui : étrangement, quelque chose d'essentiel de nous-mêmes nous échappe en dehors du regard bienveillant de ceux qui nous connaissent et nous aiment.

Dans les directions des ressources humaines, aujourd'hui, les logiques de compétences, de dynamique créative, etc., ont toutes été épuisées. Que fait-on alors là où les gens ont mal, là où ils ont peur ? Faute de pouvoir les prendre en thérapie, il serait au moins utile d'y développer la bienveillance. Même en situation critique – et parfois plus qu'à d'autres moments – on peut encore veiller sur autrui, chercher à avoir l'intelligence de ce qui est bon pour lui.

Il y a donc un lien entre la bienveillance et la fragilité, car le Bien, ce n'est pas seulement ce qui permet de se perfectionner, selon la vision classique des Lumières, c'est aussi ce qui permet à la fragilité de s'épanouir, ce que des auteurs comme Emmanuel Lévinas ou Paul Ricoeur ont bien montré. Je crois que la perfection n'est pas une finalité humaine : c'est une finalité pour les machines, la vocation humaine se situe du côté de la fructification du bien par l'enrichissement fragile des personnes les unes par les autres. Car on ne grandit pas dans l'enrichissement du Bien sans grandir aussi dans sa fragilité. Jeremy Rifkin, dans son dernier ouvrage : *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, Vers une civilisation de l'empathie*¹, dit que notre choix a été de vivre dans le *struggle for life*, ce qui n'est, pour lui, qu'une alternative discutable, l'autre étant l'empathie.

¹ Jeremy Rifkin, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise, Vers une civilisation de l'empathie*, traduction Françoise et Paul Chemla, (Éditions Les liens qui libèrent, 2011).

La bienveillance passe essentiellement par la culture de la dépendance réciproque et de l'apprentissage perpétuel, c'est-à-dire par la fragilité inventive, qui elle-même, quand elle est partagée, favorise l'acceptation de l'interdépendance et fabrique des relations de bonté qui constituent la base réelle du tissu social et du bien être collectif.

Pour ne pas être iréniste, cette interdépendance, qui réclame le consentement et la bienveillance, intègre aussi l'affrontement. Elle réclame une parole vraie, capable de dire ce qui ne va pas, d'énoncer le désaccord. Et si l'affrontement vire parfois à la violence, c'est très souvent parce que l'autre m'apparaît comme un étranger menaçant. On ne peut bien évidemment pas éliminer la concurrence, la rivalité mimétique dont parle René Girard. Mais, le désir, qui en est la base, prend tout autant la forme de l'empathie que celle de la prédation. Éviter la violence, c'est donc s'intéresser à l'altérité, c'est-à-dire à l'Autre en tant qu'il est autre et non pas en tant qu'il me ressemble.

Apprendre à se comprendre les uns les autres est une tâche qui a des conséquences managériales et sociales immenses. Aujourd'hui, le mode de consommation nous différencie en surface, nous individualisant dans notre ego et nos désirs, chacun restant campé sur le territoire de ses petites sécurités matérielles. Le décentrement de soi, le lâchage de toutes ces sécurités qui finissent par nous enfermer ne peut se faire que par l'Autre qui nous appelle à sortir de chez nous. C'est le propre de l'amitié, mais ce pourrait devenir un enjeu pour l'entreprise, ce lieu où l'on passe beaucoup de temps avec de nombreuses personnes : chercher à les comprendre et à percevoir ce qu'elles ont de différent, même si cela m'inquiète, peut donc m'aider à sortir de moi-même, sans pour autant sacraliser une différence qui, si elle est radicale, est très vite insupportable.

Quel intérêt pour le management ?

Première conséquence managériale : il existe deux géographies dans l'entreprise. Tout d'abord, il y a la géographie des compétences, qui est résumée dans l'organigramme. Mais il y en a aussi une seconde : celle de la bonté. Tout comme il y a des personnes clés dans l'ordre des compétences, il existe des personnes clés dans l'ordre de la bienveillance. Ce ne sont généralement pas les mêmes, loin de là. Mais aujourd'hui, ces personnes sont les plus indispensables : dans l'ordre de la compétence, toute personne est remplaçable. Cela est beaucoup plus difficile dans l'ordre de la bienveillance. Celui qui est un relais de bienveillance fait plus intimement corps avec l'entreprise que celui qui n'est que compétent.

Dans l'entreprise, repérer et favoriser ces personnes-ressources dans l'ordre de la bienveillance me paraît être une des clés du management de demain. Ce ne sont pourtant pas des gens prioritairement dévoués au projet de l'entreprise, mais plutôt des gens intéressés aux personnes qui permettent que, progressivement, la communauté humaine que constitue l'entreprise devienne plus fondamentale que le projet lui-même, ce qui est encore le cas de quelques entreprises familiales. Les outils de la gestion des ressources humaines sont insuffisants pour gérer ces situations qui relèvent davantage de l'empirique que de la psychologie sociale, celle-ci n'en pouvant construire des modèles, le cas échéant, qu'a posteriori.

Le manager a un pouvoir de décision sur les compétences, très peu sur la bienveillance. Il y a un contrat autour de la compétence mais c'est une alliance qu'il faut autour de la bienveillance. Cela relève de qualités que l'on prête davantage aux femmes, censées être plus attentives que les hommes aux signaux faibles qui sont ceux de la bienveillance. Pourtant ces signaux faibles sont bien là, la souffrance hurle dans la société française et dans beaucoup d'entreprises mais peu l'entendent. Évidemment, cela ne peut être traité indépendamment du projet collectif, cela fait partie essentielle du bien des personnes de travailler, de réaliser quelque chose avec intelligence et, si possible, de manière coresponsable.

La deuxième conséquence managériale est l'autorité multipolaire : peut-on gouverner à plusieurs ? Deux exemples vont illustrer ce point. Le premier est celui de ma communauté religieuse dans laquelle, à la différence de celles des Dominicains, le fondateur a voulu que le maître des études, qui a la charge de la réflexion, soit l'alter ego du prieur général, qui a celle de la décision. Le second exemple est celui du Festival d'Avignon. Depuis neuf ans à la tête de ce festival, Hortense Archambault et Vincent Baudrier, une femme et un homme, une gestionnaire et un créatif, qui ne sont ni dans un rapport amoureux, ni dans un rapport de pouvoir, dirigent ce festival dans une complémentarité telle qu'il est évident que leur gouvernance serait impossible à reproduire pour une personne seule. Ces modes de gouvernement sont des exceptions et, comme telles, sans doute trop complexes pour être généralisées. Il ne suffit pas d'être à plusieurs et de le décréter, il faut le vivre. Nous sommes là dans une finesse anthropologique, voire philosophique.

Troisième point : la bienveillance peut-elle être développée dans la durée sans accepter que l'entreprise soit aussi un lieu de résilience où se soigne la part douloureuse, voire malade, des gens ? Ce n'est évidemment pas là le rôle attendu de l'entreprise. Mais il n'y a pas un intérieur, le sien, qui serait fort, quoique peut-être fragile parfois, et un extérieur vers lequel serait banni tout ce qui est malade et faible. Non, tout cela est là, présent en son sein ! Et c'est la bienveillance qui génère les réseaux à l'intérieur desquels des possibilités de résilience existent. Un ex-directeur des ressources humaines d'Ernst & Young, a écrit, il y a une dizaine d'années un livre intitulé *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*², titre étrange de prime abord mais qui s'est avéré prophétique. C'est parce que l'entreprise nous offre la possibilité de résilience d'une part de nous qu'elle peut générer de l'espérance.

Habituellement, on gère l'espérance dans l'entreprise par la projection, mais ce n'est plus guère possible désormais, même à court terme. Que faire alors ? Entériner le désespoir ? Du côté du projet collectif, on était censé être heureux tous ensemble. Mais aujourd'hui, on en désespère car plus personne n'y croit. On en a rêvé pendant un demi-siècle, il est maintenant temps d'en faire notre deuil. En revanche, essayer de créer des lieux dans lesquels cette résilience soit possible, génère de l'espérance.

Il y a un lien entre la géographie du bien, la bienveillance, la résilience et l'espérance et il me semble que tout cela est intimement lié à la Responsabilité sociale et environnementale (RSE). Si l'entreprise peut faire quelque chose pour la société d'aujourd'hui, c'est d'être un lieu, toujours au centre du combat économique, mais qui génère aussi de l'espérance.

² Pierre Hurstel, *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*, (Éditions Maxima, 2002).

DÉBAT

Atteindre l'universel par l'empirique

Un intervenant : *Je vois dans vos propos une apologie du dualisme avec d'un côté, le socle libidinal du capitalisme auquel s'oppose, de l'autre, une forme de puritanisme ; la toute-puissance de l'hubris venant alors submerger le légitime désir de chacun de satisfaire à ses besoins. À oublier le second terme de cette dualité, on tomberait dans une sorte de monisme menant aussitôt à l'effondrement de l'humain. Plutôt qu'aristotélicienne, votre posture n'est-elle pas alors celle d'un épicurisme bien tempéré ?*

Frère Samuel : Ma présentation vise d'abord à montrer que nous sommes à un moment de rééquilibrage. Ce qui permet de surmonter tout cela est, pour moi, l'altérité plus que l'amour, ce mot étant très peu philosophique faute de ne jamais savoir ce qu'il recouvre. La bienveillance, malgré sa connotation un peu mièvre de gentillesse, est pour moi un mot technique. Veiller n'a rien de gentil, la vigilance ayant une dimension de froideur, d'analyse, d'affrontement, voire de violence. Veiller est difficile, c'est affronter l'altérité et donc affronter sa peur, sa propre violence, ce n'est pas les fuir. Cela relève donc d'Aristote et de Platon. La seule question est de savoir si je suis dans le rééquilibrage ou dans le dépassement. Le dépassement par autrui n'existe pas chez Épicure qui ne se place pas dans la perspective du Bien mais dans l'accès à un plaisir extrêmement subtil, ce qui n'est pas pareil. Chez Aristote, le Bien n'est pas de l'ordre de l'euphorie : la croissance de soi se fait dans un enfantement difficile et douloureux, dont la clé est le rapport à autrui.

Int. : *Vous faites appel aux bonnes gens, aux bons sentiments et aux bonnes volontés. En tant qu'ingénieur, je fais appel à la logique. Pour moi, les gens ne se comportent bien que lorsqu'ils y sont contraints ou qu'ils y ont intérêt. Je n'ai pas vu dans vos propos le mécanisme qui pourrait les inciter à bien se comporter. Le moine que vous êtes sait pourtant ce que sont les rapports humains déterminés par une règle et que cette façon obligatoire de faire engendre, mécaniquement, de la paix. Comment poussez-vous les gens à cette bienveillance que vous appelez de vos vœux même si, spontanément, ils n'en éprouvent pas le besoin ?*

Fr. S. : La logique profonde de la bienveillance est celle de la recherche du bonheur, de l'épanouissement et non pas celle du désir et de sa satisfaction. C'est la recherche d'un état dans lequel on est naturellement enrichi par autrui et par le réel. C'est la seule chose qui motive pour prendre le risque de l'altérité. Cette recherche obéit à une rationalité différente de celle de la science. Lévinas a bien montré que le Bien n'est pas subordonné à la rationalité de l'Être, elle-même beaucoup plus analogique que ne l'est la rationalité chiffrée de la science.

La règle religieuse d'aujourd'hui n'a plus le même sens que du temps de saint Benoît. La règle bénédictine, pour moi, c'est la Torah : comment, dans une vie rurale naturellement réglée, marquer la présence de Dieu à chaque instant de l'existence ? Chez les Dominicains, la règle existe pour permettre, au beau milieu du chaos de la cité, de retrouver sa transcendance intérieure et de revenir à la permanence. Je ne pense pas qu'aujourd'hui, il soit possible, comme ce l'était hier, de remettre de la règle bénédictine dans l'entreprise. Hier, l'entreprise vivait sur un mode rural. Aujourd'hui, son rythme est tel qu'il requiert plutôt une règle de type dominicain selon laquelle on s'impose un retour à l'essentiel. C'est en ce sens qu'il faudrait développer d'éventuelles règles de la bienveillance et les rites qui la permettent.

Int. : *La bienveillance ne requiert-elle pas un rapport différent à l'impermanence et au temps ?*

Fr. S. : Le temps long est celui de la rencontre et il y a quantité de rendez-vous sans rencontre. L'accélération technologique, le fantasme consumériste nous projettent dans une extériorité sans contenu. La rencontre se fait dans l'intériorité. L'urgence est là et la grande

révolution écologique est celle de l'écologie de la personne dont la fragilité est encore plus grande que celle des ressources ou de l'environnement. Une véritable rencontre, fût-elle de cinq minutes, dans l'entreprise ou ailleurs, change une journée. Elle relève davantage de l'anthropologie que de la psychosociologie.

Le permanent est ce qui dure dans l'impermanence, ce n'est pas un en-soi que nous pourrions abstraire et au nom duquel on pourrait installer un permanent. J'ai compris ce qu'était l'universel en voyant de jeunes apprentis chaudronniers d'Hazebrouck revenir de l'Olympiade des métiers à Séoul qui m'expliquaient que, sans parler anglais, ils avaient pu échanger avec des chaudronniers du monde entier sur la base de leur savoir-faire. Ils avaient ainsi atteint l'universel par l'empirique. C'était la permanence dans l'impermanence.

Apprendre la bienveillance

Int. : *Vous touchez à des points très sensibles de la vie des entreprises, mais comment apprendre à faire ? Avez-vous des exercices pour la bienveillance analogues à ceux de saint Ignace pour le discernement ?*

Fr. S. : Le modèle de cet apprentissage, c'est le compagnonnage : c'est n'apprendre à expliquer qu'après avoir empiriquement compris. L'expérimentation scientifique n'étant que la vérification d'hypothèses, il s'agit pour moi, au contraire, d'être dans la découverte inductive. L'explication théorique ne peut venir que dans un second temps, ce qui me permet alors de voir à quel point la modélisation est utile mais aussi à quel point elle est réductrice. Cela induit un rapport au réel tel que je fais confiance à la réalité pour découvrir en elle les solutions aux problèmes qu'elle me pose. En revanche, pour le choix de vos actions en Bourse, vous avez peut-être davantage à rester dans la modélisation.

Ensuite, on ne repère les bienveillants qu'en descendant sur le terrain et en cherchant les personnes qui sont des médiateurs naturels, celles qui ne travaillent pas à leur seul profit et autour desquelles la conciliation peut se développer. Et il ne s'agit pas, en les mettant trop en lumière, d'en faire des premiers prix de bonne conduite ou de camaraderie, ce qui irait à l'encontre de leur rôle. Il faut un management silencieux qui permette aux compétences qui sont les leurs de se déployer. Une devise du Moyen-Âge disait que le Bien se diffuse de lui-même. Il n'existe que dans l'échange, le don et le contre-don.

Quant aux exercices, je pense qu'effectivement, on peut aider les gens dans une équipe à repérer les agressivités inutiles, à ne pas imposer les choses, fussent-elles justes, sauf à empêcher que ce qu'elles ont de légitime soit entendu. La culture française est très pathologique sur ce point et requiert une rééducation en profondeur !

Int. : *Comment est-ce qu'on manage tout cela ?*

Fr. S. : Il y a des endroits où l'on décide et d'autres où l'on favorise. Je pense que le génie de la gouvernance est plus dans ce que l'on favorise que dans ce que l'on décide. Ce que prétend décider un dirigeant est déjà prédéterminé pour 80 %, peut-être à son insu, mais il lui reste toujours la possibilité d'organiser des signes, en s'inscrivant dans la mythologie de la décision. C'est très occidental : un taoïste cherchera davantage à développer la non décision. Il y a des lieux où il n'y a besoin que d'accompagner, de favoriser, ce qui relève de la bienveillance.

Comment favorise-t-on la bienveillance ? On est là sur un terrain expérimental que les DRH ont à défricher. Pour moi, c'est un triptyque comprenant du temps, des lieux, des personnes. Pour le temps, la question est : « *Quel est notre biorythme ?* » Sommes-nous capables de lâcher prise trois minutes, de débrayer juste avant le seuil au-delà duquel nous ne serions plus efficaces ? Sommes-nous capables de nous dégager des représentations du pouvoir simplistes ? Pour les lieux, faut-il, par exemple, que nous ayons des écrans partout ? Dans la tour Ernst & Young, il y a des étages entiers sans écrans, où il n'y a que de la beauté et où on a juste envie de se poser... Quant aux personnes, quelle place donne-t-on aux bienveillants ?

Tout cela n'est pas très coûteux, la seule chose qui l'est, c'est de le démontrer. Et, lorsque cela se met en place, ce n'est jamais par hasard mais c'est toujours le fruit d'une décision managériale parce que, sous des apparences légères, une telle décision est lourde de conséquences, notamment dans la remise en cause de ceux qui dirigent. Et plus l'entreprise est dans un environnement hostile, plus elle réclame des choix volontaires. Cela étant, elle peut aussi parfois être un lieu extraordinaire grâce auquel des personnes, pour la première fois de leur vie, peuvent faire l'expérience de la bienveillance.

Qui sont les bienveillants ?

Int. : *Qui sont les bienveillants ?*

Fr. S. : Il y a une bienveillance caractérisée par l'ancienneté, une autre caractérisée par la féminité mais il y en a aussi une caractérisée par la jeunesse. Elle est alors le fait de jeunes qui ont souvent une certaine liberté, sans pour autant être dilettantes, et qui ne prennent pas trop au sérieux ce qui n'a pas à l'être. Ils peuvent ainsi aider ceux qui, la quarantaine venue, peuvent avoir tendance à se prendre, eux, un peu trop au sérieux. Il y a là des complémentarités à travailler. Les syndicats peuvent également tenir ce rôle, bien qu'aujourd'hui il faille complètement repenser l'indispensable vocation syndicale, parce qu'ils sont à la marge de l'entreprise et viennent ainsi compléter le mode managérial interne. Ils ont, eux aussi, un rôle intéressant à jouer dans l'intelligence de la bienveillance.

Int. : *Comment la bienveillance se joue-t-elle dans l'espace, non plus des relations interpersonnelles, mais des institutions ?*

Fr. S. : L'institution entretient un double rapport à la fragilité et à la bienveillance. Elle doit d'abord s'occuper de ce qui n'est pas bienveillant, de ce qui est au-delà de la fragilité à savoir l'effondrement, la déficience, le désordre, le mal, etc. Ce sont autant d'espaces dont la responsabilité revient à l'institution car il ne se trouve pas nécessairement de volontaires pour le faire et qu'elle seule est en mesure de mobiliser des professionnels auxquels sera dévolue la gestion de ces champs sans que cela ne les impacte personnellement de manière trop forte. Par ailleurs, l'institution doit aussi favoriser la bienveillance pour éviter d'avoir à gérer les conséquences de son absence. Mais comment, par exemple, avoir une politique de la ville qui favorise la bienveillance ? La question se pose.

Int. : *L'environnement influe-t-il sur la bienveillance ?*

Fr. S. : Il y a des liens de plusieurs natures entre la bienveillance et l'environnement où elle doit se déployer. Vous avez des gens qui fleurissent en bienveillance parce que le contexte le permet. Vous avez aussi des personnalités qui se révèlent en bienveillance en contexte hostile. Et vous avez des gens, peut-être les moins nombreux, chez qui c'est un choix, une structure d'existence qui ne dépend pas de l'environnement. C'est alors une bonne chose pour une entreprise d'avoir, dans son personnel, une ou deux personnes comme cela, surtout si ce sont des dirigeants. Mais quand on a développé la bienveillance sans avoir prévu tout ce qui survient au plan économique, cela peut aussi avoir de graves inconvénients. Sans compter les pervers narcissiques qui se servent de l'apparence de la bienveillance pour détruire leurs victimes et dont il faut avoir la plus grande défiance...

Int. : *Comment apprend-on la bienveillance ?*

Fr. S. : La famille est le lieu privilégié où la bienveillance – et parfois aussi la malveillance – se fabrique. C'est la question centrale : sans bienveillance en son sein, le mythe éducatif s'effondre, l'image parentale se dissout et les règles du comportement collectif s'évanouissent. Aujourd'hui, il faudrait faire un *benchmark* triangulaire entre la famille, l'école et l'entreprise, tant sur la bienveillance que sur la nécessité de l'apprentissage. Les

schémas de l'apprentissage existent largement dans l'entreprise ; il semble qu'ils reviennent en force chez les jeunes parents qui éduquent empiriquement leurs enfants, ayant renoncé à le faire selon tel ou tel modèle. Si on arrivait à transférer à l'école ce type d'apprentissage obligé, en prise avec le réel, beaucoup d'enseignants et d'élèves en tireraient profit.

Présentation de l'orateur :

Frère Samuel : communauté de Saint-Jean ; philosophe et intervenant en entreprise.

Diffusion janvier 2013