

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2002)

LE MANAGEMENT ET LA RELIGION

par

Driss ALAOUI MDAGHRI

Professeur à l'Institut Supérieur de Commerce
et d'Administration des Entreprises (ISCAE) de Casablanca
Ancien ministre marocain

Séance du 5 octobre 2001

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Ce thème du management et de la religion a été abordé par Driss Alaoui Mdaghri peu après les attentats qui ont visé les tours du World Trade Center. Son témoignage s'appuie sur son expérience ministérielle au Maroc ; il fustige à la fois toute forme de violence et les dérives qui donnent une image déformée de l'islam, et appelle de ses vœux une refondation du management qui tienne compte de l'éthique et de valeurs, avec comme finalité l'homme et non l'organisation. C'est en cela que peuvent s'avérer d'un grand secours la religion ou toute ascèse philosophique respectant un certain nombre de règles et de principes qui sont aux fondements des religions. À cet égard, dans le système marocain, moyennant quelques accommodements ici et quelques sacrifices là, l'acceptation de règles traditionnelles parfois contraignantes, tout autant que l'action déterminée en vue d'introduire des changements parfois importants, permet de vivre en bonne intelligence avec les autres et avec soi-même, ce qui semble une finalité essentielle.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Driss ALAOUI MDAGHRI

Voilà moins d'un mois que les attentats du 11 septembre 2001 ont frappé les États-Unis. Dans cette conjoncture, est-ce bien le bon moment d'aborder notre sujet, d'autant que la publication par la presse de notes que l'on dit avoir été saisies chez des suspects, si elles s'avéraient véridiques, dévoilent un visage particulièrement haineux et déplorable de la religion ? La vie nous apprend que malheureusement les êtres humains sont capables de n'importe quoi, surtout quand ils sont enflammés par le fanatisme qui est de tous bords, hypnotisés par des apprentis sorciers que l'on trouve partout. Quand j'ai lu ces notes, je me suis tout d'abord demandé s'il ne serait pas préférable de reporter ce débat, les choses étant trop graves pour que l'on puisse parler de *management et religion* avec la distance nécessaire aujourd'hui. Mais un souvenir s'est imposé à mon esprit : encore étudiant, au début des années soixante-dix ans, après avoir suivi à Rabat un séminaire de sémiologie animé par Roland Barthes, je l'avais invité chez moi avec un certain nombre d'amis ; mon père qui était alors un magistrat et un alem (docteur musulman de la loi) formé à l'école traditionnelle à l'Université Karaouiyine de Fès dont il fut doyen, était là, mais il ne parlait pas français ; j'ai donc, pendant quelques minutes, servi d'interprète entre Roland Barthes, ce dernier ne parlant pas arabe, et lui, avant de les laisser se débrouiller seuls ; ils se sont alors mis à dialoguer en riant aux éclats, mettant en évidence cette chose simple, toujours étonnante après-coup, qu'il est possible d'établir un pont entre des gens appartenant à des cultures, des civilisations, des sociétés différentes, pourvu que leur esprit soit ouvert et qu'ils soient dans des dispositions d'acceptation d'autrui dans ses différences et ses choix.

Enfin, ce souvenir m'a fait penser qu'au contraire c'était peut-être, plus que jamais, le moment de parler de religion, et, du reste, à bien y réfléchir, tous les moments ne sont-ils pas bons pour parler de valeurs, qu'il s'agisse de valeurs religieuses, ou tout simplement d'humanisme et de spiritualité.

Avant d'occuper différents postes ministériels pendant pratiquement une décennie, mon parcours m'avait déjà permis de vivre des expériences enrichissantes, parfois dramatiques, en particulier lors de la tentative de coup d'État en 1971 : des soldats mutins sont entrés au Palais de Skhirat, et se sont mis à tirer dans le tas, ce qui s'est traduit par une centaine de victimes parmi les invités du roi. Je peux dire que j'ai vu la mort de près. J'étais présent, tout jeune, fier d'être là en tant que directeur de la Caisse de compensation ; cette première expérience publique et officielle fut pour moi particulièrement formatrice : elle m'a permis de réfléchir sur le sens des choses, notamment sur l'éphémère de la vie, puisque je me considère depuis comme un rescapé. Mais d'autres expériences, heureusement moins dramatiques, m'ont également aidé à regarder les choses avec une certaine distance et à toujours les mettre en perspective

Le management, une religion ?

Aujourd'hui, j'ai le sentiment que par bien des côtés le management est devenu une sorte de religion et il me semble utile de s'arrêter un moment à cela, avant d'explorer en quoi la religion, quand on s'attache à l'essence des choses et non aux formes extérieures du culte, peut être source d'enseignements.

En 1994, se tenait à Marrakech la phase finale des négociations de l'Uruguay Round au sein du GATT, qui ont abouti à la création de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). De nombreux dirigeants, venus des quatre coins du monde, étaient présents pour la cérémonie de clôture au Palais royal de Marrakech. L'ambiance de l'événement m'a particulièrement frappé : bien sûr, le fond de ce qui a été discuté, en particulier le principe, plus ou moins accepté par tous, de tendre vers une libéralisation totale du commerce international, ne me laissait pas

indifférent, mais les oiseaux gazouillaient en cette belle fin d'après-midi, et l'atmosphère était assez irréelle ; entre ce moment magique et le contenu terre-à-terre des discussions de Marrakech, il y avait une sorte de décalage, et je trouvais fort bien d'être ainsi ramené à une autre réalité que celle des chiffres et des intérêts.

Or ce qui domine aujourd'hui, c'est la volonté de rationaliser l'économie selon le modèle de la société de consommation, sur la base du fonctionnement libéral du marché et avec des concepts de mise à niveau, de compétitivité, d'efficacité et de bonne gestion, brandis comme des valeurs en soi, comme étant indépassables et valables pour tous. C'est là un des aspects de cette religion nouvelle qu'est le management, née avec la révolution industrielle et l'organisation scientifique du travail, et qui a maintenant acquis, avec la mondialisation, sous des formes nouvelles et mâtinée de vitesse et de complexité, une dimension planétaire et un impact considérable sur les esprits et sur le réel. Le culte de l'efficacité peut se justifier, certes, par la nécessité de la croissance ; le progrès technique et les performances deviennent non pas seulement des choix volontaires mais une exigence, avec l'accent mis sur la quantité, la qualité, l'urgence, l'utilisation optimale du temps que confortent les attentes matérielles de beaucoup de gens ; finalement les bonnes méthodes, la bonne organisation, les bons systèmes sont ressentis comme nécessaires pour atteindre une telle efficacité, et cela fait partie d'une culture largement partagée partout dans le monde. Enfin, le but final est un rendement financier maximal, déterminant majeur dont les manifestations sont visibles dans le rôle joué par les bourses, et dans les restructurations, avec le licenciement plus ou moins brutal de nombre d'employés et la valse constante des dirigeants et des cadres.

Les manifestations culturelles

Tout cela se passe sur un fond de pratiques qui ont tout de la religion et du culte. Un symposium international sur les ressources humaines s'est tenu dans la même bonne ville de Marrakech au début de l'année 2001. J'y étais invité pour prendre la parole en séance plénière. La veille de mon intervention, Jonas Ridderstrale, un gourou du management – présenté comme tel –, auteur d'un best seller intitulé *Funky Business*, a développé ses idées. Dès son entrée sur scène, il s'est placé face au public, les bras tendus en croix – image sacrée s'il en est –, en précisant qu'il tenait un comprimé de Prozac dans une main, et de Viagra dans l'autre, indiquant que la recherche du plaisir et du bonheur sont les deux motivations des hommes actuellement. Et de ponctuer sa conférence de formules incantatoires du genre : « *je vois des choses invisibles* », « *j'ai eu une révélation* »... Puis, il a quitté la scène allant et venant dans la salle, pour s'allonger finalement sur le sol dans les travées, tout en continuant son discours. On était véritablement en pleine transe religieuse.

Prenant la parole le lendemain, et après avoir écouté d'autres exposés de la même veine, certes moins excentriques, j'ai dit en substance : « *On ne jure que par les gourous et les business models, mais je ne crois pas aux schémas tout faits, j'y crois de moins en moins après avoir exercé, avec plus ou moins de succès, de nombreuses tâches. Je n'ai jamais eu à appliquer un business model, parce que, tout simplement, cela ne marche pas. Ce peut être un bon exercice intellectuel, ça peut aider ; mais la réalité est toujours réfractaire, tous ceux qui s'y sont frottés le savent.* »

La chaîne de transmission

La veille, notre gourou avait, à plusieurs reprises pendant son show, fait appel au public pour répondre à certaines questions qu'il posait. Tout le monde était pris dans l'hypnose et acquiesçait, dans une atmosphère d'exaltation assez extraordinaire. Cela ne m'incitait pas vraiment à interpeller l'auditoire, mais j'ai quand même posé une question, sans toutefois attendre de réponse : « *savez-vous ce qu'est la Aânâana* ». Lors de causeries religieuses, les théologiens qui commentent un hadith (un dit) du Prophète font référence à la chaîne de

transmission de cette parole pour l'authentifier, afin d'éviter les citations apocryphes. Celles qui sont considérées véridiques ont été transmises par une chaîne de personnes crédibles, chaîne qui remonte jusqu'aux compagnons du Prophète (de untel à untel à untel...). La *Aânâana* est cette transmission véridique.

Le discours sur le management ressemble fortement à cela. Untel a dit ceci, tel gourou a expliqué cela, telle méthode a été mise en œuvre, et tout le monde s'en va répétant. Inutile de vous dire qu'à côté du *Verbe*, il y aussi des prophètes, des gourous, des temples du management – Harvard, Stanford, etc. –, avec leurs prêtres – les professeurs de management dont je fais partie –, et on répète un discours qui pour être profane n'en fonctionne pas moins sur le registre du sacré. On passe ainsi, parfois sans même en être conscient, à côté de certaines choses essentielles qui correspondent davantage aux besoins réels des organisations actuelles, des hommes qui y travaillent et probablement des clients qui s'adressent à elles. Il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain, mais peut-être faut-il s'interroger sur tout cela, faire intervenir un peu de maïeutique dans un véritable dialogue entre personnes adultes et autonomes, pour approfondir ce qu'est vraiment le management afin de mieux l'enseigner.

À propos de méthode

Quand aux objets du culte, la liste en est innombrable : c'est une abondante variété de méthodes, voire de modes, où l'on peut trouver tout et son contraire... En plus s'ajoute le problème de leur mise en œuvre. En voici une illustration.

Ce fut pour moi une expérience inestimable que d'arriver au ministère des Mines au tout début de la guerre du Golfe : du point de vue du management une crise permet de faire des choses improbables en temps normal, par exemple réunir l'ensemble des patrons du secteur et les amener à travailler ensemble pour faire face à la crise.

Les hommes étant toujours ma première préoccupation, j'ai profité aussi du contexte pour consacrer une demi-journée par semaine à rencontrer des cadres, en groupes restreints de quinze ou vingt personnes, jusqu'à ce que je les voie tous. Qu'on ne me dise surtout pas qu'un ministre n'a pas le temps. Ce n'est pas vrai. Certes il est des moments où l'on est plus sollicité qu'à d'autres, mais que de temps perdu dans les salamalecs et l'inauguration des chrysanthèmes ! Si l'on essayait de discerner ce qui est essentiel et d'y consacrer le temps qu'il faut, on se rendrait facilement compte qu'en déléguant davantage, en plus de dégager du temps, on éviterait bien des erreurs.

J'ai donc commencé cette série de réunions. Lors de la première, les cadres attendaient un discours. « *Je n'ai pas de discours à faire. Dites-moi ce que vous pensez, ce que vous voulez. Aujourd'hui il y a la crise du Golfe, quels problèmes concrets cela vous pose-t-il ?* ». Ainsi s'est créée une dynamique assez exceptionnelle : durant les trois années que j'ai passées dans ce département, j'ai tenu ces réunions hebdomadaires, complétées tous les trois ou quatre mois par une réunion plénière à l'extérieur de la capitale, avec les conjoints, pour un week-end à la fois de détente et de réflexion.

L'expérience, à laquelle les gens tenaient beaucoup, a été poursuivie après mon départ, mais sous une forme moins directe car inscrite dans une démarche plus formelle inspirée du modèle de la direction par objectifs (DPO) qui commençait à être pratiqué dans certaines entreprises conseillées par des consultants internationaux patentés. C'est là précisément que les réunions ont, du coup, posé problème, parce qu'elles devenaient une sorte de coquille vide de sens. Ce qui était exercice d'écoute attentive et d'échange valorisant est devenu contrainte de gestion et volonté de quadrillage de l'espace professionnel. Il est vrai que la DPO peut rendre d'éminents services quand elle est réellement participative et s'inscrit dans une dynamique de changement aussi bien professionnel que personnel.

Il ne s'agit pas en effet de prendre un système et de le plaquer sur une réalité, mais au contraire d'épouser la réalité et l'accompagner, pour que cela ait du sens pour les personnes et pour pouvoir véritablement obtenir des résultats positifs.

Les limites du management

Le management doit aider à faire travailler ensemble des gens autour d'une tâche et à réaliser des objectifs partagés. Quelles sont finalement ses limites quand il est compris comme une religion ? Elles apparaissent dans tous les déséquilibres auxquels nous assistons. L'écologie de la planète en souffre, mais aussi la société elle-même : les restructurations se traduisent par des exclusions, des fractures sociales importantes, et de l'instabilité, notamment dans les pays où le lien social n'est pas suffisamment solide et où les conditions économiques sont telles que le terreau est favorable à toutes les dérives. Comme résultat, vous avez des fractures entre le Nord et le Sud de la planète, et à l'intérieur de chaque espace, entre des groupes sociaux différents. La violence est malheureusement le seul langage de médiation. Dans un tel contexte, on perd de vue les finalités, les raisons pour lesquelles nous sommes là ensemble, pourquoi on travaille, pourquoi on produit, et c'est là où le management a peut-être quelque chose à gagner en s'inspirant davantage des religions traditionnelles. Quand je dis *religions* je parle, bien entendu, des trois religions révélées, l'islam, le christianisme et le judaïsme. Mais, il s'agit aussi pour moi de toute pratique fondée à la fois sur des finalités qui donnent du sens, sur une conception du monde dans laquelle l'humain est au centre, et sur le principe du divin, quel que soit le nom qu'on lui donne. Ce qui est fondamental, c'est qu'il faut veiller à ne pas entraîner la religion dans des dérives qui la dénaturent, en lui faisant dire ensuite n'importe quoi.

Du bon usage de la religion

Je suis musulman comme beaucoup le sont, connaissant le Coran, bien que je sois un piètre pratiquant. Je suis né en terre d'islam, et j'ai appris de mon père et de mon grand-père maternel – une figure de l'islam au Maroc –, que la religion est ouverture, tolérance, travail, Ijtihad (effort d'interprétation), autant de choses complètement oubliées dans bien des cas. On a transformé la religion en barbes, en fichus, en apparences et en signes de reconnaissance extérieure – ce qui est, entendons-nous bien, parfaitement légitime aussi longtemps qu'on ne les impose pas aux autres – plutôt qu'en ascèse intérieure et en éthique solidement ancrée. Pour moi, cela est loin de ce que je considère comme étant la religion qui m'a été transmise par mes aînés ; les problèmes de culte, comme le disait feu mon père relèvent de la relation entre chaque individu et Dieu, chacun étant responsable et comptable de ses actes dans cette relation ; le fichu, la barbe et bien d'autres choses encore ne sont pas des principes intangibles de la foi islamique ; par contre, elles ont souvent été mises en avant par des gens en mal de mobilisation politique de gens crédules.

L'essentiel de la religion

Ce qui est essentiel, c'est la relation avec autrui, dans la société, dans la vie de tous les jours. C'est à cette relation que s'appliquent des règles de conduite et des principes moraux qui sont de tous les temps et de toutes les religions ; cela nous ramène bien sûr à la gestion quotidienne des organisations et des sociétés.

Je ne fréquente pas de manière assidue les mosquées, mais à l'époque où je faisais partie du gouvernement, les circonstances officielles m'amenaient à y aller de temps à autre ; les moments que j'y passais étaient parmi ceux que j'appréciais le plus : j'éprouvais une immense paix intérieure à écouter psalmodier le Coran, à partager ces instants divins, exceptionnels, magiques. La mosquée Hassan II, en particulier, me paraissait très belle, même si certains s'étonnaient, ou à l'étranger critiquaient le fait qu'on ait consacré tant de milliards de dirhams à

la construire ; certains commentateurs ont même souligné le nombre de kilomètres d'autoroute, le nombre d'écoles, d'hôpitaux, etc. qu'une telle dépense représentait. Certes, on peut bâtir des autoroutes qui défigurent le paysage pour utiles qu'elles soient dans le cadre du modèle de croissance que la planète a choisi ou subi, mais on peut aussi bâtir des mosquées, à condition qu'elles soient de véritables lieux de culte et de paix qui favorisent la sérénité et la contemplation, et le partage de ce quelque chose d'extraordinaire qui fait que le monde prend tout à coup plus de sens ! Par ailleurs, dans une ville cosmopolite comme Casablanca, cela représentait un apport urbanistique spirituel et culturel majeur. Je crois que le chemin mesuré et pondéré choisi par le Maroc dans cette optique est un exemple à méditer.

Djihad versus McWorld

Sur l'éthique musulmane et l'esprit du capitalisme, bien des choses ont été dites, même si les préjugés demeurent nombreux et l'œuvre fondatrice encore à venir. Je crois que si on regarde de façon mesurée l'islam dans ses rapports avec l'économie, il n'est nul besoin de forcer la réalité pour comprendre qu'il est favorable au développement de l'économie de marché.

La tentation aujourd'hui à propos de l'islam est de verser dans des visions trop radicales : soit il est considéré avec mépris comme un archaïsme dépassé, soit il est perçu comme générateur de conflit – le choc des civilisations – qui n'est ni plus ni moins qu'un encouragement à la diabolisation. Le titre d'un livre de Benjamin Barber, *Djihad versus McWorld* est on ne peut plus ambigu, mais en même temps très dangereux. Le djihad est un concept islamique ; il peut être mobilisé dans un sens guerrier comme il l'a été autrefois et qu'il l'est encore aujourd'hui abusivement. Mais, il peut vouloir dire aussi l'effort contre soi-même pour maîtriser ses passions, l'effort pour apprendre et s'éduquer, la tension vers la réalisation de quelque chose de supérieur ; c'est alors fondamentalement le combat contre l'ennemi intérieur qui nous empêche de nous élever. Aujourd'hui à l'orée du XXI^e siècle, tout le monde hélas considère un peu tout le monde comme son ennemi, mais on pouvait espérer que les hommes soient à un autre degré de compréhension de leurs relations. Cette tentation du mépris, de la conflictualité, de la diabolisation vient d'interprétations et de visions qui correspondent à des manipulations et des intérêts politiques plutôt qu'à la réalité de l'islam.

Les concepts fondamentaux qui jouent un rôle déterminant dans la gestion des organisations dans les sociétés islamiques sont nombreux : certains ont à voir avec les interdits qui existent comme ailleurs et d'autres avec les valeurs qu'il faut cultiver dans le domaine de la vie de tous les jours et notamment dans celui des affaires. Un rapide coup d'œil sur ce volet permet de s'apercevoir aisément que l'on peut adapter les règles émises il y a des siècles dès que l'intérêt général est en jeu.

Faisons donc justice des idées reçues et de la vision de la religion musulmane comme étant une religion fataliste chargée d'interdits qui obèrent l'accès à la modernité et au progrès.

Le soi-disant fatalisme de la religion musulmane n'est ni plus ni moins qu'une invention exotique reprise par des générations d'observateurs pressés qui n'ont pas voulu se poser la question de savoir pourquoi et comment une religion aussi fataliste qu'ils le prétendent a pu donner naissance à une civilisation brillante et ouverte en son temps.

Certes la culture de la résignation a fini par se répandre par ce qu'elle arrangeait les pouvoirs en place et que la porte de l'effort a été fermée. Il ne tient qu'aux sociétés musulmanes de l'emprunter pour retrouver le chemin perdu. Deux exemples simples à méditer.

Usure et taux d'intérêt

La vogue des banques islamiques correspond à une interprétation quelque peu tendancieuse de

l'interdiction de l'usure. Un théologien musulman réputé, participant à une rencontre sur la question de l'intérêt en islam au cours de laquelle beaucoup suggéraient de ne fonctionner qu'avec des banques islamiques sans recours à l'intérêt eut ces mots tout à fait pertinents à leur adresse : « *Dites carrément qu'il faut pour nos pays se couper complètement du reste du monde et vivre en autarcie* ». Il n'est nul besoin d'être un thuriféraire de la mondialisation pour comprendre que cela n'est guère possible. D'ailleurs, il n'existe pas vraiment de banques islamiques fonctionnant sur la base de l'absence de taux d'intérêt : en fait, comme toutes les banques, elles gagnent de l'argent en mettant en place des pratiques qui permettent d'appeler autrement le taux d'intérêt. On sait, depuis longtemps qu'en islam : « *quand la nécessité oblige, ce qui est interdit devient licite* ». C'est ce type d'interprétation qui permet d'aller de l'avant. Au Maroc, le problème a été réglé depuis très longtemps : nous sommes dans un système d'économie bancaire qui avance à visage découvert et n'utilise pas la religion comme alibi sur ce plan, même si pour ma part je trouve que les taux pratiqués sont souvent excessifs. Mais cela est une autre question.

Les jeux de hasard

Lors de mon passage au ministère de la Jeunesse et des Sports, cela coïncidait avec la participation du Maroc aux phases finales de la Coupe du monde en 1994. L'équipe marocaine qui était arrivée à ce stade non négligeable, ne dépassa pas, cependant, le premier tour. Je considérais que, malgré tout, ce n'était pas si mauvais que cela et que c'était une belle aventure que d'arriver jusque-là. C'est du moins ce que j'ai essayé d'expliquer, mais il y avait peu de gens pour l'entendre, au Parlement comme dans la rue, car les gens ont une conception assez exagérée du football qui, comme chacun sait, est une véritable religion.

Il restait que le sport au Maroc ne disposait pas de moyens financiers suffisants correspondant aux ambitions du pays en la matière. Il fallait donc mettre en place une politique de réalisation d'infrastructures conséquentes et disposer, pour ce faire, de moyens financiers supplémentaires. La société Totofoot (paris sportifs), qui dépendait de la Caisse des dépôts et de gestion marocaine, et donc du ministère des Finances, versait le surplus de ses résultats au fond de développement du sport dépendant du ministère de la Jeunesse et des Sports pour être distribués à différentes associations. Malheureusement, ces surplus étaient tellement faibles qu'ils ne servaient pratiquement à rien. Avec l'appui du souverain, j'ai pu faire rattacher cette société au ministère de la Jeunesse et des Sports, et entamer sa restructuration dans le sens d'une plus grande efficacité et d'un meilleur rendement. Une nouvelle direction générale a été désignée et en l'espace de trois ou quatre ans, la société, devenue la Marocaine des Jeux, a atteint des résultats remarquables, son chiffre d'affaires ayant augmenté plusieurs fois. La publicité télévisée pour les paris sportifs organisés par la Marocaine des Jeux, était l'une des composantes de cette action, bien qu'il ait fallu gérer l'interdit religieux relatif aux jeux de hasard, et donc respecter les sentiments du public à cet égard ; on n'a pas commencé par faire des spots publicitaires à la télévision, mais j'ai participé à une émission avec d'autres responsables de la Marocaine des Jeux, afin d'expliquer en quoi il était important que l'on développe cette activité-là ; petit à petit, l'idée a fait son chemin de faire de la publicité à la télévision pour les produits de cette société, idée qui ne semble pas poser de problèmes majeurs aujourd'hui.

Ce ne sont là que quelques exemples, au demeurant limités, mais qui indiquent la direction à prendre dans l'adaptation, jamais terminée, toujours nécessaire, de la religion à notre époque.

Il demeure les principes fondamentaux que la religion, en tant que porteuse de valeurs universelles, nous invite à cultiver et que le management serait bien inspiré de redécouvrir.

La vogue de ce que l'on appelle *Business ethics* correspond certainement à ce besoin de retour aux valeurs fondamentales, même si, bien souvent, on n'est pas loin de l'utilisation de l'éthique

comme alibi pour camoufler toutes sortes de dérives.

Je pense, pour ma part, que l'enseignement et la pratique d'un management humaniste qui sait reprendre à son compte des principes essentiels pour que le monde des affaires ne soit pas la jungle qu'il a tendance à être et la gestion une foire d'empoigne où l'argent est roi et où seul compte le profit quel qu'en soit le prix, est un impératif catégorique.

Avant de rappeler brièvement quelques-uns de ces principes sur lesquels la religion musulmane insiste tout particulièrement, je veux dire un mot d'un cas, celui des Charbonnages du Maroc, que vous avez eu l'occasion de discuter dans ce cénacle.

Mesure et pondération

Le cas des charbonnages du Maroc avec la restructuration de la mine de Jerada est un exemple d'application au secteur social de ce sens de la mesure et de la pondération qui caractérise le Maroc, même si on peut parfois trouver que les choses ne bougent pas assez vite ni ne vont assez loin. Bien sûr le mérite du travail de restructuration sur le terrain revient à Amar Drissi¹, ici présent, mais l'appui dont a bénéficié cette action aux niveaux les plus élevés a probablement aidé à maintenir les équilibres sociaux et à assurer une transition en douceur, au moins pendant les premières années. Impliqué dans cette affaire en tant que ministre de tutelle (l'Énergie et les Mines) et en tant que président du Conseil d'administration des charbonnages, je puis témoigner de ce qu'a été la gestion de cette mine avant et pendant cette période. En deux mots, d'un management désinvolte et résigné, on est passé à un management engagé, sincère, soucieux d'équité et montrant par l'exemple la direction à prendre. Très vite des résultats, en termes d'amélioration des ratios et de la productivité ont été au rendez-vous. Certes, la mine était, malgré tout, condamnée, faute de réserves suffisantes, mais la démonstration était apportée qu'il n'y a pas de fatalité en la matière.

Comment s'articule la relation entre les dirigeants et les membres des organisations dans un pays tel que le Maroc ? Quand on est dans l'optique d'un islam modéré, ouvert et compréhensible, on est tout simplement dans une optique modérée et ouverte de la vie et de la modernité. Il ne s'agit pas de faire n'importe quoi, de faire des choses contre la société, mais de les faire avec elle. Tout comme dans une entreprise il ne s'agit pas de faire les choses contre les gens qui y travaillent, mais avec eux, y compris quand il s'agit, pour des raisons vitales et profitant au plus grand nombre, de prendre des mesures douloureuses.

Refondation du management

Finalement, ce type de gouvernance est possible quand il y a un climat et un contexte dans lequel la religion et le management sont conciliés de façon à s'attacher aux choses fondamentales plutôt qu'à des détails ou à des objets rituels. Il s'agit aujourd'hui de contribuer à impulser la refondation du management, précisément en tenant compte de l'éthique et des valeurs. C'est en cela que la religion peut aider, la religion ou toute ascèse philosophique qui respecte un certain nombre de règles et de principes qui sont aux fondements des religions. La véritable finalité c'est l'homme, et non l'organisation. Ce que recommande Tom Peters dans son livre *Le cercle de l'innovation*, où il dit, entre autres, qu'il faut tout détruire, n'est pas vraiment ma tasse de thé. Je ne me considère pas plus comme une marque ainsi qu'il le recommande et je ne veux pas apprendre à mes étudiants qu'ils sont des marques, mais au contraire qu'ils sont des personnes réelles qui pensent, réfléchissent, ont des émotions, des sentiments, un but dans la vie, et participent de la beauté et de la magie du monde, malgré les

¹ Amar Drissi, *C'est impossible, donc nous réussirons - Le redressement de la mine de Jerada*, Séminaire *Vie des affaires*, 8 avril 1994 (réf. VA080494)

tourmentes, les violences, et toutes les dérives. Ce qui importe pour que le monde soit plus vivable, c'est de vivre en bonne intelligence avec les autres et avec soi-même. Dans ce but, il est nécessaire d'ancrer nos pratiques dans des valeurs fondatrices comme la solidarité pour contrer l'égoïsme, l'équité et la justice pour que l'exemple soit suivi, le sens et la finalité pour montrer que nos actions ne sont pas gratuites et qu'elles correspondent à des projets, la spiritualité pour ne pas se laisser envahir par la culture à courte vue de la jouissance matérialiste immédiate auquel tout nous invite. Cela suppose de s'engager dans le chemin tortueux et difficile de la sagesse, et c'est peut-être en cela que la religion dans ce qu'elle a de plus essentiel, peut être un fondement majeur de l'apprentissage du management des organisations et des hommes.

Il y faut sans doute des hommes, des dirigeants en particulier, éclairés, mais comme le dit Shakespeare : « *tous ne peuvent pas être leader, et tous les leaders ne méritent pas d'être suivis.* »

DÉBAT

Un intervenant : *Dans le cadre de l'islam, cette harmonie entre la vie politico-économique et la foi me paraît très forte. Le califat abbasside au VIII^e siècle en est un exemple remarquable : Bagdad régnait sur l'univers entier, dans une ferveur et une foi dont les mosquées témoignent encore aujourd'hui, dans un développement intellectuel et économique admirable, et dans une paix extraordinaire. Il y a eu vraiment un moment où des musulmans modérés et savants régnaient sur le monde pour le bonheur de tous.*

Seulement voilà ! Vous avez essayé de nous faire croire que cela marchait encore aujourd'hui avec l'exemple du Maroc. Mais en Turquie, en Iran et en Irak, cela ne marche pas du tout : en Turquie, Mustapha Kemal a tenté d'exterminer la religion, et en Iran et en Irak, on a coupé Bagdad en deux, la religion en Iran, la laïcité en Irak, le résultat étant que le sang coule à flots à la frontière. Pourquoi cela marche-t-il au Maroc et pas ailleurs ?

Driss Alaoui Mdaghri : Loin de moi l'idée d'ériger le Maroc en exemple de ce qu'il faut faire. Il n'empêche que quelque chose de positif y a été accompli ; cela correspond sans doute au climat, à la géographie, à l'histoire, et à la combinaison des trois fondements du pouvoir – rationnel, traditionnel et charismatique – mis en avant par Max Weber. Au plan légal, la constitution marocaine prévoit un certain nombre de pouvoirs et leurs limitations ; elle définit les espaces du parlement, du gouvernement et du roi. Il y a aussi une base légale sur le plan du respect des formes prévues par la tradition islamique, mais le roi est également commandeur des croyants, ce qui est son rôle traditionnel. Enfin, on peut dire aussi, quand le charisme personnel est de la partie ainsi qu'un sens aigu de l'équilibre et l'intelligence politique, que des choses souvent difficiles à faire accepter peuvent être mises en place. Je crois, en dépit des propos exagérés d'une certaine presse que feu Hassan II en quarante ans de règne y a réussi de façon tout à fait remarquable.

Un bon dirigeant sait éviter les conflits, et s'ils ne peuvent être évités, il sait les gérer de façon qu'il y ait le minimum de dégâts. Il faut être à l'écoute de gens très divers, y compris les gens les plus éloignés de nous par leurs idées, pour pouvoir comprendre leur logique et faire avec. Mais je suis d'accord avec vous, au nom de la religion on peut obtenir le meilleur comme le pire, et on peut voir se dresser les deux bords de Bagdad l'une contre l'autre.

La tradition qui sauve

Int. : *Comme la Pologne, qui a été sauvée par sa langue et ses rites religieux et culinaires, je me demande si le Maroc n'a pas été sauvé par ses familles. Ce qui m'a frappé au Maroc, c'est la force tranquille que dégagent les maisons, la beauté des vieillards, la majesté de la démarche des femmes ; on y observe comme un ballet harmonieux qui reflète une sorte de paix*

du privé.

D. A. M. : On peut dire effectivement que ses traditions familiales et son art culinaire, entre autres, ont contribué à sauver le Maroc, puisqu'il perpétue des habitudes qui font partie de ses racines. Aujourd'hui ce qui peut sauver un pays, ce sont effectivement ses traditions et la densité de son histoire quand elles sont revivifiées. L'un des effets essentiels de la mosquée Hassan II à Casablanca est que sa construction a permis de maintenir et de développer tout l'artisanat marocain du travail de la pierre, du plâtre, du bois. C'est tout cela qui fait une civilisation, une culture. Là où l'on peut encore sauvegarder son originalité, il faut le faire parce qu'en réalité il s'agit bien d'une question de survie.

Rétablir la confiance

Int. : *Selon un ami qui a fait deux ans de coopération au Maroc, les élèves marocains n'ont aucune confiance les uns envers les autres. Comment l'expliquez-vous ?*

D. A. M. : Le problème de la confiance en soi, et de la confiance dans le monde n'est pas propre au Maroc. Il est vrai que dans maints pays du sud il existe un fort sentiment d'échec. Le sentiment d'exclusion entraîne naturellement cette réaction, mais d'autres raisons la renforcent : ce sont les images de la télévision venant du monde entier et qui montrent que l'opulence existe, mais de l'autre côté de la mer ; ce sont aussi les images du sud, chargé de toutes les tares, répercutées par ces mêmes médias ; c'est aussi l'école et l'université, parce qu'elles ne permettent plus quand on en sort de trouver du travail : la croissance n'est pas au rendez-vous et l'économie n'offre pas suffisamment de possibilités d'emploi ; en plus, les critiques de la société marocaine les plus virulents se recrutent dans le corps enseignant. Comment voulez-vous après tout cela que les jeunes aient confiance en eux-mêmes ?

Dans un tel contexte, la religion n'est pas d'un très grand secours, car ce sont les discours extrémistes qui sont entendus. Autrefois les jeunes se réfugiaient dans des dérives gauchistes, maintenant ils ont tendance à rallier les dérives intégristes. Le Maroc n'est pas seul en cause : dans le concert des nations, nombreuses sont celles au nord qui préconisent des solutions théoriques, mais rares sont celles qui acceptent de contribuer financièrement à leur mise en œuvre, or sans moyens suffisants, ces solutions sont des leurres ; du reste le commerce international lui-même est inégal. Les raisons de ne pas avoir confiance sont nombreuses. Alors que faire ?

Encore une fois agir à travers les cadres légaux pour contribuer au changement, prêcher d'exemple sans quoi les beaux discours finissent vite par s'épuiser et, quand on enseigne, pousser les élèves à avoir confiance en eux, être à leur écoute et dialoguer du mieux que l'on peut. Tout en les incitant à garder les pieds sur terre, à se battre, à s'occuper de leurs problèmes, il faut les aider à découvrir le sens des choses et les encourager à préserver leur capacité de rêver.

L'interdit

Int. : *Vous avez dit que la pratique de taux d'intérêt faisait partie des interdits de l'islam. Mais quels sont les termes exacts de cet interdit ? Est-ce écrit dans le Coran ? Qui dans l'islam détient la vérité sur cette question ?*

D. A. M. : Ce qui est interdit dans le Coran, c'est l'usure. Mais la question est de savoir à partir de quel taux d'intérêt commence l'usure, et dès lors on entre dans le domaine des interprétations. C'est pourquoi ont été fondées des banques islamiques qui ont contourné le problème en créant divers prélèvements de façon à ce qu'elles puissent se rémunérer sans afficher de taux d'intérêt. Mais, je vous ai déjà dit ce que j'en pensais.

Cela dit personne n'est détenteur d'une quelconque vérité dans l'islam. Chacun est libre de vivre sa religion selon sa propre compréhension du Coran. L'islam n'a pas de clergé. Celui qui

lit la prière à la mosquée peut certes ajouter *son* commentaire, mais chacun est libre d'y adhérer ou non. C'est du moins ainsi que j'interprète les enseignements de la religion musulmane.

La transparence

Int. : *J'ai été très sensible à votre enseignement de modération, de raison et d'attachement aux vertus, mais je voudrais revenir sur la façon dont les décalages s'inscrivent constamment dans la réalité.*

Après une vente de licence pour l'usage de téléphones mobiles, qui a rapporté beaucoup d'argent au royaume, le roi, dans un discours public, a tout d'abord rendu grâce à Dieu pour le succès de cette vente, puis cité une des raisons de ce succès : la transparence, évoquée par lui comme étant « la prise d'avis judicieux dans le silence, dans la rigueur et avec constance pour ultérieurement montrer [son] livre grand ouvert ».

À ce propos, j'adhère assez bien à la manière dont l'attachement à la vertu a joué ici dans la façon de guider les affaires financières, mais en même temps j'ai en tête le débat que pourraient entretenir un expert français et un expert de la Banque mondiale. L'expert français pourrait avancer que ces propos qui réfèrent à Dieu n'ont que peu de valeur par rapport à la laïcité qui, elle, ferait la véritable transparence des affaires ; celui de la Banque mondiale pourrait déclarer que la transparence consiste plutôt en l'affichage des offres à l'ouverture, la diffusion des informations, la prise des avis contradictoires, etc.

On voit bien le décalage entre une bonne gouvernance de la banque qui s'en tiendrait à la question de la légalité et de la transparence "à l'américaine", et un propos qui localement a beaucoup plus de cohérence : l'attachement à des vertus. Du reste, bien que ces vertus soient modérées, vous soulignez la nécessité d'y être vigoureusement attaché, avec la part de sacrifice personnel que cela implique.

C'est ce sur quoi les personnes vont se sacrifier qui peut diverger, selon qu'on s'en tient aux vertus de la gouvernance de la Banque mondiale ou à celles prônées par la sphère musulmane. Comment gérez-vous ces difficultés-là ?

D. A. M. : Au Maroc, il y a eu deux opérations importantes liées à la libéralisation du secteur des télécommunications. La Banque mondiale a publié un document présentant la première – la vente de la deuxième licence de téléphonie mobile – comme un cas exemplaire en termes de transparence dans la conduite de ce genre d'opérations. Pour la seconde opération – la cession à Vivendi de 35 % des parts de Maroc Télécom, opérateur historique – on peut dire également que le processus a été mené avec célérité. Mais, il faut souligner qu'il y a eu d'abord une réforme de l'opérateur traditionnel, puis la création d'une agence de régulation dont les dirigeants ont bénéficié d'un appui complet du souverain marocain, afin qu'il n'y ait aucune interférence d'intérêts et que les choses puissent se dérouler en totale transparence.

Pour ces opérations comme pour beaucoup d'autres, on se trouve face à une exigence de plus en plus réelle de transparence parce que les organisations internationales considèrent celle-ci comme un élément fondamental dans les décisions économiques. Encore qu'il serait utile de s'interroger sur la signification réelle de cet attachement. Cela dit, toute transparence n'est pas nécessairement bonne parce qu'elle peut avoir des effets parfois négatifs. Une maison de verre serait une absurdité : elle serait inhabitable. Il y a transparence quand les règles du jeu existent, sont connues et respectées. C'est ce qui s'est passé, me semble-t-il dans le cas des télécommunications.

Dans des pays comme le nôtre on dit n'importe quoi à propos de n'importe quoi, par exemple que les règles n'y sont pas respectées, et que ce sont les passe-droit, les alliances, voire les pots-de-vin ou la corruption qui prédominent. Si de telles pratiques existent comme partout ailleurs et sont déplorables, c'est loin d'être toujours le cas et je connais maints responsables parfaitement soucieux de l'intérêt général.

Quant à la référence à la religion, vous ne pouvez pas dans un pays tel que le Maroc faire les choses de manière exclusivement profane. Si vous le faites, c'est l'échec garanti. Tous les pays qui ont essayé de faire changer brutalement la société pour faire passer des politiques

exclusivement fondées sur le culte de l'efficacité, ont échoué. Ce n'est que par une évolution progressive que les changements profonds peuvent s'opérer sans trop de dégâts.

C'est là où la vertu intervient. Je ne suis pas un fanatique de la vertu, on sait à quels excès elle peut conduire : les rigoristes, les extrémistes, les intégristes de tous bords s'expriment en son nom... Celle dont je parle est très banale, un peu de sagesse, un peu de mesure, je ne pense pas que ce soit excessif. Mais si on veut impulser des politiques et gérer des pays comme des organisations en oubliant ce que sont les êtres humains, ce qu'ils pensent et les valeurs auxquelles ils sont attachés, cela ne peut pas marcher.

Réflexions

Amar Drissi : *Simplement trois observations que m'inspire ce débat.*

Première remarque. J'ai passé les années 1986-1987 dans une business-school américaine. Dans un cours de finance, j'ai un jour osé remettre en question le tabou de l'appartenance absolue de l'entreprise à ses actionnaires. Ce fut une levée de boucliers car j'avais posé une question sacrilège. Bref, on est toujours le taliban de quelqu'un et le dogmatisme n'est pas uniquement là où on le croit.

Deuxième remarque. Lorsqu'on relit la Somme Théologique de Saint Thomas d'Aquin, on ne peut s'empêcher d'être frappé par son impeccable ordonnancement. On peut y déceler une analogie profonde avec l'édifice de la comptabilité. Les deux dispositifs partagent une immense volonté de cadrer et de mettre de l'ordre dans la vie. Question : jusqu'où peut-on aller dans ce sens avant d'atteindre les rendements décroissants et la contre-productivité générés par l'ordre mortifère ?

Troisième observation : quand on gère une entreprise de manière générale, on n'est jamais sûr du résultat en particulier dans des conditions difficiles de restructuration. On est alors amené naturellement à faire des promesses, démarche typiquement religieuse s'il en est. L'illusion, l'imaginaire ou la foi dans un avenir ou un au-delà forcément radieux sont bien nécessaires pour mobiliser les gens. Mais jusqu'à un certain point. Où mettre alors le curseur ?

Le management est en réalité un mélange de trois ingrédients : une prétention scientifique, un réalisme politique et un souffle prophétique. Aucun de ces trois éléments pris isolément ne doit être tabou, mais c'est leur cohabitation qui peut se révéler problématique car nous avons affaire à un mélange hautement instable.

Pouvoir et vertu

Int. : *Je me demande si votre exposé n'aurait pas dû s'intituler "Du pouvoir royal", et je reste sur ma faim en ce qui concerne la religion, la vertu étant finalement une notion assez rationnelle.*

D. A. M. : *Bien sûr j'ai parlé du pouvoir royal au Maroc, mais il s'agit là d'un simple témoignage sur un contexte que je connais un peu moins mal que d'autres, car il me semble qu'il y a toujours à apprendre de toute expérience ; évidemment, il est hors de question pour moi de chercher à vous convertir au principe monarchique. Et, il est vraisemblable que si j'étais français, je serais républicain et mon témoignage aurait été marqué par ce contexte.*

C'est aussi avec beaucoup d'humilité que je cite la sagesse et la vertu. C'est, certes, un choix rationnel, mais ce n'est pas gagné d'avance. Il s'agit d'une lutte constante contre soi-même, contre ses appétits exagérés et ses désirs égoïstes. La sagesse, c'est aussi un certain refus de la violence aveugle. On peut avancer toutes les explications imaginables, aucune ne peut justifier que des avions soient détournés pour percuter délibérément les tours du World Trade Center et tuer des milliers d'innocents, ou que des bombardements déciment des populations innocentes. Diriger n'est pas chose aisée. Non seulement, il faut faire face à la violence, mais parfois également il faut l'utiliser de façon légitime pour se défendre. Vous imaginez la difficulté et les dilemmes que cela provoque. Je crois, à cet égard, que le Maroc, en dépit de critiques normales

qu'on peut adresser à son système de gouvernement a su, pour l'essentiel, rester fidèle à un principe de prudence et de pondération. Ceci explique, en partie, mon propos positif concernant son mode de gouvernance.

Présentation de l'orateur :

Driss Alaoui Mdaghri : Titulaire de différents portefeuilles ministériels pendant la décennie quatre-vingt dix, après avoir dirigé plusieurs organisations publiques et privées au Maroc et ailleurs. Actuellement professeur de l'enseignement supérieur, auteur d'ouvrages et d'articles dédiés au management. Professeur invité et intervenant régulier dans diverses institutions d'enseignement de la gestion et organisations à travers le monde.

E mail : dam@casanet.net.ma

Diffusion mars 2002