

L'envers du décor

Fragilité et bienveillance

Deux enjeux-clés du management

Sur le thème de la fragilité des individus et de l'importance de la bienveillance dans les relations internes aux entreprises, un orateur en robe de moine, frère Samuel, se présente à la fois comme philosophe et conseiller en entreprise. Pour lui, fragilité et bienveillance sont des enjeux-clés du management et de la vie sociale.

■ Frère Samuel a confirmé son engagement religieux dans une congrégation fondée en 1975, la communauté de Saint-Jean, qui réunit un millier de frères et de sœurs répartis dans le monde sur une soixantaine de sites. Lui-même vit dans un prieuré de six frères en Avignon où, en tant que délégué épiscopal à la culture, il assure une liaison avec le Festival. Il exerce aussi, trois jours par mois, une activité de conseil en entreprise, en liaison avec le Centre des jeunes dirigeants (CJD) et l'Association Progrès du management (APM).

Une société menacée d'asservissement

Compte tenu des évolutions dans trois domaines essentiels, la société est menacée d'asservissement : le développement des connaissances et des technologies engendre des complexités échappant à tout contrôle ; l'économie est dépendante de la consommation, c'est-à-dire de la recherche du plaisir à court terme, aux dépens des équilibres sociaux ; enfin l'omniprésence de la communication et la multiplication des images accentuent encore la tendance à la recherche du plaisir individuel.

Confrontée à ces évolutions, la société pourrait se laisser glisser vers une aliénation consentie et durable, qui se traduirait en renoncement à tout projet à long terme au profit de la recherche du plaisir : elle se laisserait porter par les lois de la technique, de l'économie et de la communication. Mais la société peut aussi réagir en valorisant une posture de recherche des ressorts, individuels et collectifs, sur lesquels s'appuyer pour comprendre et assumer ces fonctionnements à l'échelle du monde. Une telle réaction suppose des remises en cause radicales.

La société pourrait se laisser glisser vers une aliénation consentie

Des remises en cause radicales

D'abord celle des modes de gouvernance actuellement conçus pour des communautés humaines bien définies, vivant sur des territoires de taille limitée, pourvues de structures sociales simples. Communautés, territoires et structures doivent maintenant s'ouvrir et s'adapter à la mondialisation.

Cet article rend compte d'un point de vue développé lors d'une conférence de l'École de Paris du management tenue le 18 octobre 2012. Il s'inspire largement du compte rendu de la conférence de frère Samuel, rédigé par Pascal Lefebvre.

Ensuite celle de « l'occidentalocentrisme » : nous avons jusqu'à présent occidentalisé la planète, mais il nous faut maintenant accepter un décentrement au profit de cultures, de religions, de sagesses qui s'enracinent dans d'autres traditions que la nôtre.

Enfin, nous devons refuser le relativisme des valeurs selon lequel chacun construit son monde comme il le souhaite, en fonction de ses seuls intérêts. Il nous faut retrouver des certitudes collectives, y compris dans le domaine de l'économie où la crise de 2008 a balayé un certain nombre d'idées admises.

Fragilité n'est pas faiblesse

Ouverture des modes de gouvernance, décentrement vers d'autres cultures, recherche de certitudes collectives, ces remises en cause ont un impact sur le fonctionnement des entreprises, où elles engendrent des fragilités, qu'il faut reconnaître et localiser avant de parler de bienveillance. Confrontées à la fois à la crise des ressources naturelles, à la crise économique et à une crise du sens, les directions ont pris conscience de l'impossibilité de se projeter sur le long terme, mal-

gré la sophistication des modèles et la puissance des outils électroniques. Cette incertitude se répercute en aléas pour les organisations et en prise de conscience de la précarité pour les individus. Mais, pour frère Samuel, cette fragilité n'est pas une faiblesse si elle est appréhendée non pas comme une menace, mais comme une composante positive de l'existence, un moyen de maturation de la vie en entreprise. Il situe d'abord la fragilité dans la connaissance et la compréhension des tenants et aboutissants du fonctionnement de l'entreprise. Quand l'effectif dépasse une cinquantaine de salariés, il devient difficile de maîtriser les logiques financières et administratives, les enjeux économiques et les modalités de coopération entre les personnes. Comme il n'existe pas d'expertise pour résoudre les problèmes, il faut s'imposer en permanence une démarche d'apprentissage au contact de la réalité. Frère Samuel prend l'image d'une troisième voie à trouver entre l'approche « psychorigide » de celui qui ne prend en main l'ordinateur qu'après avoir lu intégralement la notice, et l'approche « intuitivo-affective » de celui qui le manipule et se l'approprié dans l'instant sans avoir pris la peine d'en comprendre la structure.

La fragilité se manifeste aussi dans les relations. Chacun doit accepter le passage de l'autonomie à l'interdépendance et s'imposer de savoir de qui et comment il dépend, afin de transformer ses dépendances en coresponsabilités.

La bienveillance dans l'entreprise

Dans notre monde civilisé, le respect de l'autre est une notion qui va de soi, mais comment passer du respect à la bienveillance ? Dans leurs fragilités, les gens souffrent, les gens ont peur, ils sont fragiles, c'est pourquoi on ne peut les encadrer sur la seule base de leurs compétences. Ils ont besoin d'une bienveillance qui ne soit pas une condescendance, ni simple sourire à l'autre qu'on ignore. Être bienveillant signifie porter son regard sur autrui, veiller sur lui, s'intéresser à lui en tant qu'il est Autre. Il s'agit de permettre à chacun de grandir dans sa fragilité et de pren-

dre conscience du fait qu'il ne peut découvrir pleinement son bien sans l'aide d'autrui. La bienveillance valorise une culture de la dépendance réciproque et de l'apprentissage perpétuel, mais elle implique aussi une parole vraie jusqu'à l'affrontement.

Des conséquences pour le management

Frère Samuel distingue la géographie des compétences, telle que la résume l'organigramme, et celle de la bienveillance. En matière de compétence comme de bienveillance, il existe des personnages-clés dans l'entreprise, et, généralement, ce ne sont pas les mêmes. Si, sans l'ordre de la compétence, nul n'est irremplaçable, en revanche, souligne frère Samuel, dans l'ordre de la bienveillance, les personnes-ressources sont des acteurs essentiels pour le management. Il faut donc les repérer et favoriser leur influence, ce qui suscite l'apparition d'une forme d'autorité multipolaire dont frère Samuel cite des exemples, notamment dans sa propre communauté. Enfin, l'entreprise doit être aussi un lieu de résilience qui n'exclut pas les individus, mais prend en compte leur maladie et leur faiblesse. C'est la bienveillance qui génère les réseaux à l'intérieur desquels cette résilience est reconstruite et encouragée.

L'entreprise doit être aussi un lieu de résilience

Raconter des histoires

Restent des questions sur l'apparition et le développement historique de l'idée de la bienveillance dans les relations sociales. Prenant son origine dans les Évangiles, cette idée a été reformulée au ^{xx}e siècle par Paul Ricœur et Emmanuel Levinas¹, deux auteurs auxquels se réfère frère Samuel. Mais sa reconnaissance sociale² avait débuté lorsque, au temps des Lumières, furent proclamés les idéaux d'égalité entre les hommes et de démocratie. Il en est résulté la formulation de deux idées morales, d'une part la valorisation de la vie ordinaire, avec l'accent mis sur la liberté, la dignité et l'impératif moral

Dédramatiser la crise

La fragilité est particulièrement vécue en état de crise. Il faut apprendre à vivre dans cet état et accepter, dans un environnement où rien n'est assuré, de s'engager dans un devenir inventif en intégrant l'improvisation dans la coresponsabilité. Cela signifie s'efforcer de vivre la crise à plusieurs en la dédramatisant, de façon à construire des solidarités au sein desquelles il n'existe plus ni forts ni faibles.

de réduire la souffrance, et d'autre part l'impératif de la bienveillance universelle que traduit la Déclaration des droits de l'homme.

Il faut du temps

Mais il a fallu du temps pour ancrer ces idées dans notre culture. Proclamées par la Révolution, débattues tout au long des ^{xix}e et ^{xx}e siècles, elles ont été réactualisées dans les conflits mondiaux, les décolonisations et la montée des immigrations. C'est une histoire qui n'aura pas de fin car la perfection dans ce domaine est une utopie. Aussi, plutôt qu'une exhortation, le moyen d'entretenir l'aspiration d'y parvenir ne serait-il pas de raconter inlassablement les péripéties de sa poursuite ?

En 1970, dans les programmes de formation au management de l'université Harvard, il y avait un cours de Social Responsibility qui consistait à débattre sur des cas, chacun relatant l'histoire d'un conflit à l'intérieur ou à l'extérieur d'une entreprise, dont la solution faisait toujours appel à d'autres critères qu'à ceux de la rentabilité. Parlant des entreprises, frère Samuel évoque l'idée d'apprentissage comme moyen de renforcer la coopération avec l'autre et de surmonter les crises. Quelle meilleure pédagogie pour cet apprentissage que de raconter des histoires où s'est posée la question de la bienveillance ? ■

1. « En face d'un visage, mon orientation vers Autrui ne peut perdre l'avidité du regard qu'en se muant en générosité, incapable d'aborder l'autre les mains vides » (Emmanuel Levinas, *Totalité et Infini*, Le Livre de poche, 1971, p. 42).

2. Voir Charles Taylor, *Les Sources du moi. La Formation de l'identité moderne*, Éd. du Seuil, 1998.