

# Management

STRATÉGIE  
COMMENT **NESPRESSO**  
RÉSISTE À LA PRESSION

COACHING  
ON VOUS CRITIQUE?  
RESTEZ COOL

DYNASTIE  
**RICARD III**, FUTUR  
ROI DU PASTIS

NOUVEAUX OUTILS

LEADERSHIP

R&D

RH

BIENVENUE À BORD  
DE L'ENTREPRISE EN 2023

# COMMENT VOUS BOSSEREZ DANS 10 ANS

TRADERS,  
MANAGERS,  
ENTREPRENEURS,  
INGÉNIEURS...

# LE BUSINESS EST DANS LE PRÉ







# La religion, source d'inspiration des managers

La spiritualité est-elle soluble dans le business, et la foi compatible avec les dividendes ? De plus en plus de dirigeants le croient. Et s'efforcent avec pragmatisme d'instiller un zeste de sérénité et de fraternité dans ce monde de brutes.

PHOTO : IMAGE BROKER / LEENAGE

**O**n n'a jamais autant parlé de quête de sens dans l'entreprise. Alors que les marchés s'emballent et que les relations humaines se durcissent, le monde du travail a en effet plus que jamais besoin de spiritualité. La vague du «développement personnel» a aussi favorisé ces questionnements. Nul n'oserait aujourd'hui contester les bénéfices de la méditation sur les comportements et les effets d'une meilleure connaissance de soi sur la capacité de jugement. Managers et dirigeants sont ainsi de plus en plus nombreux à réfléchir et à débattre de ces questions, au sein de cercles comme Les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens, Synergie des professionnels musulmans de France, ou dans le cadre de centres de recherche œcuménique comme l'Institut Sens et croissance ou le Collège des bernardins.

**SPIRITUALITÉ OUI, PROSÉLYTISME NON !** Avec une précaution impérative : principe de laïcité oblige, la référence religieuse n'est acceptable que si elle reste du strict ressort de la conscience intime des individus. Exit les rites, les signes d'appartenance, le prosélytisme. Exit tout bonnement le confessionnel. «Pour un dirigeant croyant, la question managériale se pose plus en termes spirituels qu'en termes proprement religieux», souligne Frédéric Ruppli, cofondateur associé du fonds d'investissement Ardens, protestant et membre des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens.

Qu'ils soient bouddhistes, hindouistes, chrétiens, juifs ou musulmans, lorsqu'ils évoquent le poids de la spiritualité dans leur vie professionnelle, patrons et managers insistent tous sur la dimension profane de leur croyance. Fabrice Lacroix est le président fondateur d'Antidot, un éditeur français de solutions de recherche de documents pour les entreprises. Il a découvert l'hindouisme il y a vingt ans. «Dans l'hindouisme, il n'y a pas de dogme, pas de vérité écrite. Chaque homme est Dieu. Rien n'est donc impossible : c'est à l'homme de fabriquer le présent. Tout ça est finalement très business», sourit-il. Se définissant plutôt comme mystique que religieux, il part tous les deux ans se ressourcer quelques semaines dans un ashram himalayen. «La méditation est un long chemin qui mène à la sérénité. Les hindous parlent d'"équanimité", c'est-à-dire d'égalité d'humeur de l'âme. Très précieux pour un chef d'entre-

prise ! Délivré de la panique, de la peur, des regrets, il peut se concentrer sur l'essentiel : les bons choix à faire pour la prospérité du business et de ses équipes.»

**TRANSFORMER L'ÉMOTION EN ÉNERGIE.** Les grandes religions puisent toutes leurs enseignements dans des histoires humaines, voire dans la psychologie. Le bouddhisme place même la connaissance des émotions au centre de la démarche spirituelle. Il invite chacun à transformer les cinq émotions de base – l'ignorance, le désir, la colère, l'orgueil et la jalousie – en énergie positive. «En s'attaquant à son ignorance, le manager va développer la clarté des messages. En travaillant sur le désir, il encouragera sa créativité. La colère peut se transformer en esprit de négociation, l'orgueil en sens de l'écoute, la jalousie en bienveillance», explique la coach Martine Boulard, qui puise elle-même dans la psychologie bouddhiste pour accompagner les dirigeants. Ces derniers se montrent d'ailleurs particulièrement attirés par cette philosophie. Preuve en est la traduction en 22 langues du livre «Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers» (Vuibert), coécrit en 2008 par le dalaï-lama et le consultant Laurens Van den Muyzenberg.

**LA VIE MONASTIQUE EN EXEMPLE.** Les managers lorgnent aussi du côté de la vie en collectivité, pratiquée par toutes les religions depuis des millénaires. Chez les bénédictins, par exemple, la spiritualité est fondée sur la fidélité de la communauté à l'égard de ses membres et sur l'engagement de ceux-ci envers la communauté, dans un

même objectif : le service – service de Dieu et service des hommes. La règle de saint Benoît, code fondateur de l'ordre, associe clairement solidarité et épanouissement. Dans un monastère, chacun a droit à l'erreur et nul ne doit être exclu. Saint Benoît voit dans l'économie, qu'il appelle «orga-

*"L'hindouisme prône l'égalité d'humeur de l'âme, une vertu précieuse pour un patron"*

Fabrice Lacroix, président d'Antidot

nisation de la maison», une condition essentielle au bon fonctionnement de la communauté. Pour lui, la vie spirituelle de tout un chacun dépend aussi de l'environnement matériel. Si la responsabilisation et l'expression des talents sont encouragées, la règle exige que l'on donne à tous les outils et les moyens nécessaires pour réaliser leur travail : «Nul ne soit contristé au sein du monastère».

**L'ENTREPRISE, ŒUVRE DE CRÉATION.** Cette visée collective, les entrepreneurs croyants la revendiquent haut et fort. Comme Bernard Devert, qui incarne l'interpénétration de l'entrepreneuriat et de la spiritualité. La trentaine venue, alors qu'il est promoteur immobilier à Lyon, il va voir le cardinal Decourtray pour lui exprimer un souhait un peu iconoclaste : devenir prêtre tout en demeurant «dans le monde». ►

## Entreprises privées et laïcité : la loi attendra

**L**e 6 juin dernier, l'Assemblée nationale rejetait une proposition de loi visant à donner aux chefs d'entreprise la possibilité de réglementer les signes religieux dans leurs établissements. Ce vote hypothèque la probabilité d'un projet de loi gouvernemental sur la neutralité religieuse dans les entreprises privées, pourtant évoqué par le président Hollande après l'affaire de la crèche Baby Loup. Le 19 mars 2013, la

Cour de cassation avait annulé le licenciement d'une employée voilée, survenu en 2008, au motif que les salariés du privé ne sont pas soumis à une obligation de neutralité dans leur apparence. Dans la loi française, cette obligation ne concerne en effet que les agents de l'Etat, qui ont interdiction d'afficher leurs convictions philosophiques, religieuses et politiques. Faut-il légiférer au-delà des services publics ?

Les partisans d'une loi invoquent la nécessité de protéger les entreprises face à la montée du fait religieux, quand les opposants estiment que le code du travail contient déjà l'essentiel des réponses. En outre, la Cour européenne des droits de l'homme impose des critères, déjà repris dans la jurisprudence française, permettant à un employeur de limiter au cas par cas le zèle religieux de ses employés.



## "La richesse n'est pas condamnable en soi, mais elle ne doit jamais être une fin"

► Aujourd'hui, à 66 ans, il est un curé parfaitement inséré dans le monde économique, fondateur et président de l'association Habitat et humanisme, qui emploie 250 salariés et 2 700 bénévoles autour d'une vision solidaire du logement. A ses yeux, la définition de l'entreprise ne coïncide pas seulement avec celle du code civil : se rassembler en vue de partager des bénéfices. Elle est aussi l'expression d'une quête de sens. «Créer une entreprise – acte difficile, particulièrement en France –, c'est participer à la Création, affirme-t-il. Surtout quand on s'attache à respecter des valeurs comme l'écologie, l'investissement durable et responsable, l'économie sociale et solidaire.» **VISER LE MIEUX PLUTÔT QUE LE PLUS.** Solidarité, long terme, économie responsable... Et le business dans tout ça ? Les grandes religions ne s'interdisent pas de prendre position sur ces sujets. L'encyclique «Caritas in veritate» de Benoît XVI en 2009 affirmait notamment : «Toute décision économique a une conséquence de caractère moral... C'est pourquoi les règles de la justice doi-

vent être respectées dès la mise en route du processus économique, et non avant, après ou parallèlement.»

Une vision spirituelle de l'entreprise serait-elle incompatible avec l'enrichissement personnel, la transformation immédiate de la performance en dividendes, la priorité donnée à la recherche du profit ? «Le Coran n'interdit absolument pas de s'enrichir. Mais il faut respecter un des cinq piliers de l'islam, le "zakât", ou l'aumône, explique Mohed Altrad, PDG du groupe Altrad. Tout musulman qui en a les moyens doit donner une partie de ses biens aux pauvres de la communauté. L'objectif est de cultiver l'esprit de partage et de sacrifice.» Et Frédéric Ruppli d'ajouter : «La richesse n'est pas condamnable en soi. Elle peut même être une source d'agréments. Mais, pour un chef d'entreprise chrétien, elle n'est jamais une fin.»

L'entreprise permettrait ainsi de viser le mieux plutôt que le plus. Olivier Aron, patron de Rosae – une société d'études spécialisée dans le parfum –, a fait sien le

principe du «tikkun olam» («soigner le monde»), référence majeure du judaïsme. «Dans le judaïsme, l'idée de paradis n'est pas acquise. Il n'y a donc pas de fatalité. C'est aux hommes d'agir sur le monde pour le rendre meilleur. L'entreprise peut agir dans ce sens, notamment au travers de l'innovation.» Il y a quelques années, cet ex-dirigeant international de L'Oréal a développé une méthodologie inédite d'études qualitatives. Une gageure dans les cosmétiques, un secteur d'activité ne jurant que par le quantitatif. «Si j'étais resté bloqué sur cette approche, mon chiffre d'affaires serait sans doute trois fois plus élevé. Mais ce à quoi j'aspire en tant qu'entrepreneur, c'est faire progresser les pratiques sur mon marché», insiste-t-il.

**FAIRE FRUCTIFIER LES TALENTS.** Ouverture au monde et aux autres, respect d'autrui, bienveillance... Toutes les religions promeuvent finalement le même bouquet de principes, que l'on peut assimiler aux grandes valeurs humanistes. Qu'est-ce qui différencie dès lors une approche guidée par la spiritualité d'une sensibilité humaniste ? «Les croyants n'ont pas le monopole de ces valeurs mais, chez eux, elles sont rattachées à une filiation divine, soutient Frédéric Ruppli. Cette transcendance nous

rappelle à chaque instant que la richesse, les biens et les organisations ne nous appartiennent pas.» Et de citer la parabole des talents de l'Evangile selon saint Matthieu : «Fais fructifier le talent que tu as reçu.» Autrement dit : ce que l'on reçoit, il faut toujours le rendre, en tout cas le transformer pour le transmettre à autrui.

**BIENVEILLANCE POUR AUTRUI.** La conscience permanente de l'altérité fait figure de dénominateur commun entre les religions. Mieux : protéger son prochain est un devoir impératif. «Un jour, un employé de mon usine s'est blessé à la main. Comme il ne pouvait pas nouer ses lacets, je l'ai fait pour lui. Ce geste a d'autant plus stupéfié mes collaborateurs que ce salarié n'était pas aimé», raconte Lionel Brenac, qui dirige une petite entreprise de métallurgie. Pour autant, ce protestant se garde de toute référence à l'imagerie christique. Lui-même s'étonnerait presque de son geste : «La Bible dit qu'il faut aimer son prochain. J'ai un peu de mal avec cela, mais je ne désespère pas. En tant que patron, je considère que la bienveillance, c'est déjà pas mal.»

Celle-ci peut se traduire par des décisions aussi simples que marquantes. Bertrand Macabeo a dirigé durant plusieurs années le groupe Kompass, où il s'est atta-

ché à mettre en place des mesures concrètes : aucune réunion avant 9 heures ou après 17 heures afin de ne pas pénaliser les femmes, formation pour favoriser l'employabilité des salariés au-delà de leur entreprise... «La religion aide à prendre la distance nécessaire pour projeter ses actions sur des exigences morales», souligne Bertrand Macabeo. Des exigences qu'il a consignées dans un petit texte, «Les Sept Questionnements d'un dirigeant chrétien», dont voici un florilège : «Suis-je capable de transgresser les comportements convenus et d'accueillir la différence ?»; «Quelle place est laissée à mes collaborateurs pour leur vie familiale et professionnelle ?»; «Ai-je une attitude de propriétaire ou de dépositaire des biens qui me sont confiés ?»... «Il ne s'agit pas d'une bible du dirigeant, précise-t-il, mais d'un petit vade-mecum qui peut aider à prendre du recul dans le tourbillon imposé par la fonction dirigeante.»

Dans ce tourbillon permanent, un dirigeant doit en effet composer avec des objectifs, des contraintes et des aléas qui peuvent à tout moment déstabiliser son système de valeurs. Entre morale et principe de réalité, la tension est permanente. La spiritualité sert à certains de boussole. ■

Muriel Jaouën

Pauline Bebe, rabbin, fondatrice de la Communauté juive libérale

## "ON A BEAUCOUP À APPRENDRE D'UNE PENSÉE ANCIENNE"

**Management: Pensez-vous que la religion a un rôle à jouer auprès des managers ?**

**Pauline Bebe:** Oui, je le pense. Mais cela n'est possible et utile qu'en respectant le principe de laïcité et en évitant les parallèles trop faciles. Concernant le judaïsme, on peut voir cette religion comme une source inépuisable de conseils qui touchent à tous les aspects de la vie, même les plus prosaïques. Le judaïsme parle du monde de l'entreprise et du travail ; toutes les facettes de la vie sociale peuvent être lues à la lumière des textes, y compris les aspects économiques et professionnels.

**Comment caractériser une vision managériale inspirée par la religion ?**

**P. B.:** Quand on est croyant, on fait l'hypothèse d'une transcendance et cela permet de voir plus loin. Plus loin que soi, pour mieux aller vers l'autre. En hébreu, on ne parle pas de foi mais de confiance. Les textes – le Talmud en particulier – apportent des références et une grammaire pour que les individus se comportent bien en société. Je pense en outre que les organisations économiques actuelles, de plus en plus régies par l'urgence et l'immédiateté, ont beaucoup à apprendre d'une pensée ancienne, d'une sagesse nourrie de traditions spirituelles séculaires.

**Quelle éthique prône le judaïsme ?**

**P. B.:** Le respect d'autrui avant tout. Qu'il s'agisse d'autorité, de rémunération du travail, de partage de l'information, de délégation des responsabilités, de débat, de compromis, de politesse, d'équilibre entre bonté et vérité... L'autre doit être considéré comme sujet, et non comme objet de la relation.

**Vous n'êtes que deux femmes rabbins en France...**

**P. B.:** Une communauté religieuse est aussi une entreprise. Chez nous comme ailleurs, sur cette question de l'égalité entre les sexes, il y a encore beaucoup d'efforts à faire. Mais nous progressons...

## Des lieux dédiés au silence et à la réflexion

Prendre du recul, s'offrir un temps de réflexion et de méditation loin du bureau... Un ouvrage de la journaliste Anne Ducrocq recense 350 lieux de retraite spirituelle, toutes confessions confondues. Nous en avons sélectionné cinq en France.

**"Guide spirituel des lieux de retraite dans toutes les traditions", d'Anne Ducrocq, Albin Michel, 490 pages, 22 €.**



### NOTRE-DAME DU CÉNACLE (Yvelines)

Dans un grand parc au cœur de Versailles, les sœurs jésuites du Cénacle organisent des temps d'échange et de prières.

### DHAGPO KAGYU LING (Dordogne)

Le monastère tibétain propose des retraites guidées, de la méditation et des enseignements sur la philosophie bouddhiste.



### ABBAYE NOTRE-DAME DU BEC-HELLOUIN (Eure)

Dans ce magnifique monastère normand, les moines bénédictins offrent des moments de silence et de prière.

### ABBAYE DE LA PIERRE-QUI-VIRE (Yonne)

Les frères bénédictins accueillent des retraites individuelles sur leur site isolé du Morvan. Un accompagnement personnalisé est possible.



### COUVENT DE CORBARA (Corse)

Situé en Balagne, ce monastère est tenu par les frères dominicains de la communauté de Saint-Jean. Accueille les particuliers et les groupes.