

Sens et crise

Revenir aux « essentiels »

Manager par le sens et les valeurs nous incite à la cohérence dans une période marquée par la précarité et l'instable. La crise nous invite à reprendre des fondamentaux, à revenir aux racines. Ce retour serait vain si nous ne comprenions pas les mutations actuelles. Un regard plus en profondeur sur la crise s'impose. Dans un second temps, il nous faut envisager les moyens opérationnels pour répondre aux questions et aux défis qui nous sont posés.

Par Frère Hugues Minguet, Moine bénédictin, Professeur d'éthique au MBA d'HEC¹



Les différentes crises qui sont à l'œuvre se complètent pour constituer une crise globale, de nature spirituelle, une crise où l'homme se retrouve prisonnier, sans plus avoir accès à l'idée même de finalité existentielle.

Le mot crise fait recette. Est-elle au demeurant un accident de parcours ou un état permanent, une réalité incontournable de notre condition humaine ? Le mot « crise » vient du verbe grec « *kriso* » qui signifie tout à la fois séparer, choisir, s'engager. Toute rupture nous convie à un discernement, en grec une « *diakrisis* », littéralement « *a travers la crise* ». La crise nous propose de faire un tri, un diagnostic, de faire des choix entre des possibles. De choisir le neuf et rejeter l'obsolete. Toute crise nous révèle une rupture, des enjeux de vie et de mort. En ce sens, la crise est un élément du quotidien. Il va de soi que des ruptures significatives nous interrogent plus en profondeur. Il nous faut en comprendre le sens. Nous voudrions proposer un diagnostic plus en recul en évoquant les crises où se joue la vie du monde au-delà de la crise financière et économique.

Crise du statut du « réel limité » – Depuis l'antiquité grecque, l'homme a réfléchi sur le statut « *reel limite* », ce qui étant pourrait ne pas être, ce qui n'est pas à soi-même sa propre définition et sa propre suffisance. Ce monde marque par la limite, nous le nommons le réel contingent.

La question est très actuelle : quel est le fondement et quel est le statut du réel limité ? Du coup, quelle est la valeur des choses, y compris de l'homme, marque du sceau de la contingence ? Quelques illustrations nous redécouvrons la rareté : celle des matières premières, de l'air non pollué, de l'eau. L'instable et le chaos font partie de notre horizon quotidien : volatilité des marchés, de la finance. Aucune position n'est établie. Le développement durable, les économies d'énergie, le recyclable sont devenus notre horizon familier même si les changements de mentalités sont lents. Dans un autre sens, la réflexion sur les bonus correspond à une volonté d'inscrire du pérenne en freinant les appetits à court terme. Ils traduisent un effort de nouvelle relation au réel limité. Une question se pose alors : quel est le fondement de la réalité ? Qu'est-ce que le réel ? Comment trouver des principes stabilisateurs au contingent si nous ne voulons sombrer dans le néant ?

Crise du sens – À l'épreuve du réel contingent, nous cherchons le sens. Comment penser notre relation au réel limité, quelle est sa valeur ? Jusqu'au XVIII^e siècle, l'équation était simple : Dieu était le créateur de tout. L'homme, son partenaire, était le jardinier du monde. Sa mission était d'embellir, de transformer, de transmettre.

Au XVIII^e, avec Descartes, l'homme prend distance avec le monde – « *Cogito ergo sum* » –, il développe son autonomie. L'homme affirme dans sa distance devient un homme qui cherche à retrouver l'unité perdue, sa relation

au monde et à l'autre. Nietzsche nous laissera avec la vision d'un monde déstructuré, l'homme oscillant entre toute puissance et néant. Le monde du tout possible devient le monde du tout menaçant. Quelle valeur alors donner aux choses ?

Cette question du sens est au cœur de la réalité de l'entreprise. Pourquoi travaille-t-on ? Pour quoi ? Pour qui ? À quoi, contribue-t-on ? Quel monde légue-t-on à ses enfants ? Puis-je tout faire, tout produire ? Le primat de l'économique et du financier en laisse beaucoup sur leur fait, y compris parmi les cadres de haut niveau. On doute que la maximisation de l'action en bourse soit un stimulant décisif pour se réaliser en tant qu'homme. L'approche qualité, motivante en soi, a amené au monde la norme où l'homme perd sens en n'exerçant plus sa créativité et son autonomie de décision. Cette crise du sens amène aux coûts impressionnants de la souffrance au travail.

« L'éthique seule permet le service de la personne et de la communauté. »

Crise de la parole – Découlant de la crise du sens, nous sommes confrontés à une crise de la parole. La parole est la manière dont nous répondons, à titre personnel du sens par nos actes, notre engagement existentiel. Nous avons assisté à la crise des structures de tradition (en latin, « *tradere* » signifie transmettre) : crise de l'école, de la famille, de l'université, des églises. La vie de l'entreprise est habituée à la schizophrénie entre discours et actes : langue de bois, discours sur les valeurs et comportements barbares ou non éthiques. Cette maladie lui coûte cher par la perte de crédibilité et de motivation qui s'ensuit. Le monde des médias, la politique, nous habituent à des paroles « postures », où l'art de l'habillage prime sur les idées, le fond et les convictions.

Nous avons donc à trouver un nouveau rapport à la parole. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise reste l'une des rares structures où se transmettent des valeurs, une confrontation des principes à l'épreuve du réel.

Crise de l'éthique – Emmanuel Levinas nous a montré qu'un monde gouverné par la seule rationalité aboutissait à la totalité – lire : totalitarisme. La crise financière nous aura démontré une fois de plus le coût macro-économique du manque d'éthique.

L'éthique nous pose la question de la place de l'autre dans notre champ d'action. On peut redouter que le cynisme galopant conduise

de plus en plus à considérer l'autre comme un moyen servant à nos propres fins.

Crise du spirituel – Le spirituel est le domaine de valeurs, il nous pose la question du sens ultime de notre action et du sens de notre vie : quel est le sens du monde, de la destinée humaine ? Les crises que nous avons nommées apparaissent au plus profond comme une crise spirituelle, celle d'un homme enfermé dans la contingence par une sur-consommation et n'ayant plus de lien avec une quelconque transcendance qui éclairerait sa vie en la situant dans un *telos*, une finalité. Le monde est à la recherche de cette transcendance qui permet de trouver un fondement à l'homme. Cette quête n'est pas propre aux croyants. Luc Ferry dans son athéisme recherche une transcendance interpersonnelle qui fonderait la dignité de l'humain.

Manager par le sens et les valeurs

Les cinq crises désignées nous indiquent les plans sur lesquels nous devons agir. Manager par le sens, c'est se réconcilier avec le monde rare en travaillant pour le durable et le renouvelable. S'ouvrir au sens, c'est comprendre le travail humain comme un projet et un accomplissement de soi. C'est sortir du mensonge et de la manipulation pour un parler vrai qui libère la parole des autres. Ce travail est urgent si l'on veut garder une alliance avec ceux qui contribuent à la réussite et à la croissance.

En libérant la parole, cette identification de la crise nous engage dans la voie courageuse de l'éthique qui seule peut permettre, dans l'avènement d'une culture du juste, à la fois le service de la personne et celui de la communauté. Redécouvrir la dimension spirituelle, c'est reconnaître que, pour être humaines et humanisantes, nos actions ont à être animées par des valeurs au service de l'homme. Le management par le sens nous permet de remettre l'homme au cœur de l'action et l'action au cœur de l'homme : travail du sens, libération des talents, engagement, gratuité, confiance, parler vrai, exemplarité devraient être les axes d'une terre reensemencée par l'amour et la confiance. L'espérance sera alors à la hauteur de nos engagements. ■

Hugues Minguet est le fondateur de l'Institut Sens et Croissance. Il est également le co-auteur (avec Jean-Loup Dherse) du best-seller « *L'éthique ou le chaos ?* » aux éditions Presses de la Renaissance 2007.

Dans cet ouvrage, un moine et un homme d'affaires pour la première fois réunis, donnent leur vision de la crise économique : sociale, morale et ouvrent des chemins pour en sortir. Totalement éloignés du « politiquement correct », les auteurs y évoquent des situations critiques dans la conduite des affaires et leurs liens avec le manque d'éthique. Loin de se borner à de simples constats, ils analysent en profondeur les causes des impasses actuelles et tracent une voie au milieu du chaos.