



La voie sortir g

IDÉES Leadership

Que peuvent apprendre les codes de chevalerie aux managers et dirigeants d'entreprises ou d'organisations, qu'elles soient marchandes ou non? Telle est la question abordée lors du deuxième séminaire du cycle 2012-2013 de l'association Philo & Management avec Fabrice Midal. Philosophe, éditeur et directeur de l'École Occidentale de Méditation, Midal est aussi l'auteur du livre *La voie du Chevalier: Dépassement de soi, spiritualité et action*.

Selon Fabrice Midal, le chevalier est un être qui cherche à ce que son action ait du sens et soit bénéfique aux autres, à ce que le monde soit un peu plus habitable. Il est important et urgent, selon lui, de remettre à l'honneur un tel engagement. En effet, la logique de la calculabilité, qui réduit toute action à la poursuite d'une utilité quantifiable, se généralise dans notre société. Comme l'a montré Max Weber, le propre du capitalisme n'est pas l'avidité du gain – qui a existé bien avant lui – mais le souci de rationaliser cette impulsion. Ce souci de rationaliser par la logique du calcul envahit progressivement tous les pans de l'activité humaine. C'est ainsi que les êtres humains en sont réduits à une simple force de production que l'on peut, selon des données comptables, changer

de poste, de fonction, de lieu, licencier sans le moindre égard pour les personnes. Statistiques, indicateurs financiers, planification et contrôle de gestion réduisent les êtres à des individus interchangeable, sans destin propre, sans ou avec très peu de marges de manœuvre pour se réaliser au travail. De même, la terre, les forêts, les montagnes, les rivières, jusqu'aux vents sont réduits à leur capacité productive.

La logique de la calculabilité généralisée n'est pourtant pas raisonnable. Nous sommes en train d'en vivre la limite: les entreprises où les contrôleurs de gestion ont le dernier mot, meurent doucement; les maladies liées au « stress » et à la dépression commencent à « coûter » plus à la société que les maladies cancéreuses; la catastrophe écologique, que nous

préparons avec une efficacité croissante depuis quelques siècles, nous forcera à remettre en cause cette logique, si nous y survivons.

IDÉAL CHEVALERESQUE

Face à celle, la voie du chevalier nous invite à retrouver l'aspiration qu'a tout être humain pour la beauté du geste, l'action juste, la gratuité, l'excellence ou la dignité. En effet, chacun a la possibilité d'être un chevalier parce que nous sommes tous, au plus profond de nous, sensibles à cette aspiration. Ainsi, de tous temps, et dans toutes les cultures, l'idéal chevaleresque, qu'il soit lié ou non à une religion, a aiguillé la vie d'hommes et de femmes, à se dépasser eux-mêmes et ceux qui les entourent, à manifester une excellence qui n'est plus limitée par un cadre social rigide et préétabli. « L'idéal chevaleresque est apparu au XIIe siècle comme un défi lancé à un ordre social qui menaçait la liberté. Aujourd'hui encore, le même défi s'ouvre à nous », écrit Fabrice Midal.

Afin de dissiper d'emblée toute équivoque, remarquons que cette voie ne rejette pas pour autant la calculabilité comme telle. Calculer, compter, mesurer, sont des activités importantes et nécessaires que le chevalier peut et doit maîtriser selon son travail. Mais le chevalier veille à ce que le calcul soit un moyen et non une fin; il reste attentif à ce que tous

e du Chevalier: de la calculabilité généralisée?

ses actes n'y soient pas soumis. Voyons maintenant ce que veut dire, pour un dirigeant, de s'engager dans cette voie. Quelles sont les qualités que cherche à développer un dirigeant-chevalier et comment le fait-il? Dans ce qui suit, nous avons synthétisé les propos de Midal au travers de quatre façons d'être complémentaires, afin d'illustrer l'esprit de chevalerie et de vous inspirer à (ré)écouter votre aspiration profonde.

Etre habité par une vision large

Le dirigeant-chevalier a une vision large de la mission de l'organisation qu'il dirige et de sa contribution au bien-être commun. Il veille à ce que son action et celle de ses collaborateurs ait un sens pour tous les êtres, tant à court terme qu'à long terme. Ce faisant, il prend soin, de lui, des autres et du monde. Il est généreux, magnanime, et ne recherche pas le profit avant tout. Il lie son action à un projet qui le dépasse, dont il reconnaît la provenance et dont il remercie ceux qui en sont à l'origine. Il facilite au sein de l'organisation qu'il dirige la conversation qui permet à ses collaborateurs d'en faire autant.

Emmanuel Faber, Vice-Président de Danone, est un bon exemple de dirigeant-chevalier lorsqu'il annonce publiquement qu'il faut renverser l'équation de Milton Friedman. Selon ce dernier, la responsabilité du manager est

de maximiser la valeur actionnariale sous la contrainte du respect des lois. Toutes ses actions, mêmes « philanthropiques », doivent être soumises à cet unique impératif. Pour Faber au contraire, le profit est une contrainte, pas une fin en soi. La responsabilité du manager est d'optimiser la valeur produite par l'entreprise pour le bien commun, pour l'ensemble des parties prenantes.

« Le dirigeant-chevalier est toujours disponible pour tous ses collaborateurs, quel que soit leur rang ou statut. »

Le dirigeant-chevalier conçoit son travail ainsi que celui de ses collaborateurs comme l'occasion d'un accomplissement personnel, une possibilité de manifester son excellence. Dans ce but, il veille à créer un environnement de travail dans lequel ses collaborateurs peuvent développer leur autonomie. En effet, sans elle, il est difficile de s'accomplir. Pensons au cais-

sier dans un supermarché. Sa marge d'action est déjà très faible. Mais quand la queue aux caisses est continue, quand le rendement est comptabilisé par le nombre d'articles scannés par heure, cette marge de manœuvre devient nulle. Le dirigeant-chevalier permet au contraire de réorganiser le travail de façon à rendre à chacun une marge de manœuvre offrant la possibilité de s'élever en accomplissant son travail, quel qu'il soit.

Le dirigeant-chevalier a une vision large et noble en ce sens qu'il n'a pas peur d'agir gratuitement pour la beauté du geste, sans garantie pour lui-même. Sa pensée et son action ne sont jamais limitées par son propre intérêt. Nous pensons concrètement à ce manager qui, ayant fait grandir les membres de son équipe de telle façon à n'être plus indispensable, décide de démissionner afin de permettre à certains membres de son équipe de le remplacer et de laisser ainsi à d'autres plus d'espace pour continuer à grandir. Et il le fait au moment le plus opportun pour son équipe, alors qu'il n'a pas encore lui-même trouvé un nouvel emploi. Le dirigeant-chevalier, enfin, a une vision large et juste, c'est-à-dire en rapport avec la réalité. Il veille à ce que ses actions soient justes en fonction de chaque situation. Pour ce faire, il veille à se remettre régulièrement en question. Au contraire, les dirigeants qui continuent à penser aujourd'hui que les mon-

tants exorbitants de leurs salaires et bonus sont justifiés alors que le rapport entre ceux-ci et ceux de leurs collaborateurs a explosé ces dernières décennies, n'ont pas une vision juste de la réalité.

Etre ouvert à l'inconnu

Le dirigeant-chevalier reconnaît ses peurs et veille à ne pas agir à partir d'elles. Il n'a pas peur de regarder en face qui il est, avec ses forces et ses faiblesses. N'ayant pas peur d'avoir peur, il peut agir avec courage. Cela implique souvent pour lui de renoncer au contrôle absolu et d'être prêt à prendre des risques. Le chevalier est celui qui part sur les sentiers, à l'aventure. Il ne repousse aucun des défis imprévus qu'il rencontre sous prétexte qu'il doit atteindre un but fixé à l'avance. Dans le même esprit, le dirigeant-chevalier cultive le sens de l'interrogation, de la remise en question et du doute, chez lui et ses collaborateurs. Le questionnement n'est jamais pour lui une perte de temps. C'est une manière de vivre et de travailler qui permet de dire non, s'il le faut, à un état de fait qui semblerait s'imposer comme naturel, de répondre à l'imprévu. Il cultive le doute créatif. Cela lui permet également d'oser sans pour autant penser détenir de certitude et lui évite d'être jusqu'au-boutiste.

« Le chevalier n'a pas peur d'être brillant, d'avoir une présence authentique parce qu'il pense large. »

Cette attitude a des conséquences jusque dans la façon dont il s'entretient avec ses collaborateurs: il les écoute sans penser déjà savoir ce qu'ils ont à dire. Une telle écoute valorise le collaborateur en face d'eux: elle le traite en être humain, ouvert lui-même sur l'inconnu, et non pas en machine à produire bien réglée. De même, le dirigeant-chevalier est toujours disponible pour tous ses collaborateurs, quel que soit leur rang ou statut. Il veille à ne jamais être affairé au point de n'avoir plus le temps de s'arrêter pour s'informer de l'état de santé de tel ou tel collaborateur. Il prend le temps de prendre soin de lui et des autres. Il est disponible à ce

qui survient. Enfin, dans le même esprit, il cultive la diversité, non pas parce que c'est politiquement correct mais parce qu'il refuse volontairement l'uniformité, qui nie le propre de chaque être, de chaque collaborateur.

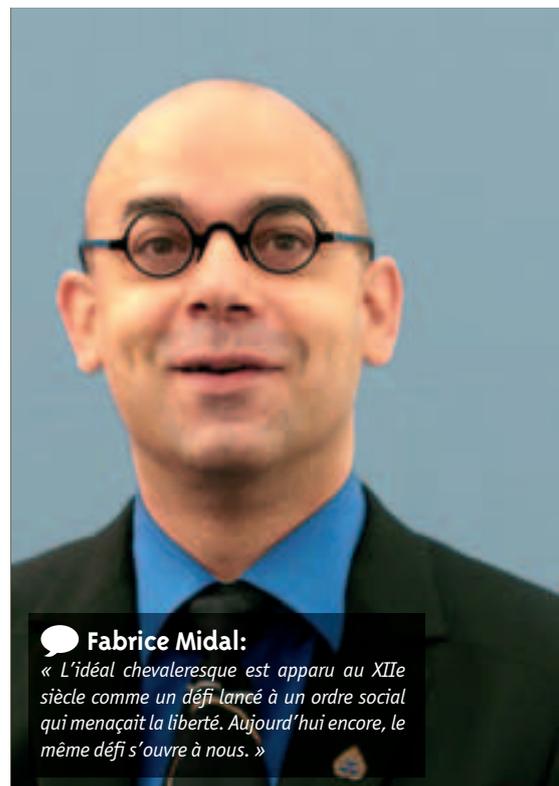
Etre élégant

L'action chevaleresque atteint sa plénitude dans la courtoisie – le souci d'une élégance physique, morale et spirituelle de tous les instants. En ce sens, l'élégance du chevalier n'est pas esthétique. Elle est avant tout le souci de prendre soin de tous les détails, de mettre ensemble ce qui va ensemble. Le précepte de l'élégance n'est pas que cela marche mieux, mais que cela fasse sens. Cela implique qu'il n'y a pas d'action ou de geste qui ne soit important. Le chevalier veille à ce qu'il y ait une harmonie et une cohérence dans tous ses gestes, même les plus infimes. Il n'a pas peur de faire un énorme détour, de passer beaucoup de temps, pour que les choses soient coordonnées, harmonieuses. Pour lui, la fin ne justifie pas les moyens. Ce qui est essentiel à l'action n'est pas l'effet qu'elle produit mais la justesse du geste, qui répond à la situation.

En ce sens, Steve Jobs fût un exemple intéressant de dirigeant-chevalier, obsédé par l'élégance. Pour lui, chaque détail comptait, que ce soit dans le design de ses ordinateurs que de ses magasins. Il recherchait la perfection, l'élégance, comme une fin en soi. Même s'il pouvait être dur, voire ignoble vis-à-vis de certains collaborateurs (ce qui n'était assurément pas chevaleresque), il semblait aussi stimuler le dépassement de soi, l'excellence chez ses collaborateurs les plus proches. Pratiquement, l'élégance d'un dirigeant-chevalier peut se marquer par exemple dans son refus de considérer des collaborateurs comme obsolètes parce qu'ayant atteint un certain âge. Au contraire, il veillera toujours à ce que chaque membre de l'équipe puisse donner toute la mesure de son talent.

Etre présent

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le chevalier n'est pas avant tout un homme d'action. Agir et penser sont pour lui inséparables. Ainsi, le véritable entraînement d'un chevalier consiste non à réfléchir de manière complexe et intellectuelle, mais à cultiver un sens de présence désintéressée qui le rend attentif à ce qui se passe. Il veille à être présent à lui-même et aux autres. Le chevalier n'a pas peur d'être brillant, d'avoir une présence authentique



Fabrice Midal:
« L'idéal chevaleresque est apparu au XIIe siècle comme un défi lancé à un ordre social qui menaçait la liberté. Aujourd'hui encore, le même défi s'ouvre à nous. »

parce qu'il pense large. C'est pour cela que sa présence est radieuse. Avant de faire quoi que ce soit, il agit déjà par sa simple présence. Dans cet esprit, le bon chef d'entreprise, le dirigeant-chevalier l'est par son être, non par ses savoirs ou ses talents. Il veille aussi à être un exemple pour tous ceux qui l'entourent, pour ses collaborateurs. Il sait que le dirigeant d'une organisation est toujours, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit conscient ou non, le guide moral de ses collaborateurs. Chacun de ses gestes lance un signal sur la façon appropriée de se comporter dans l'organisation. De même, il s'inspire dans son travail d'autres dirigeants-chevaliers. Il les lit, leur parle, engage, au travers de son travail, un dialogue permanent avec eux. Il sait que ce sont les vies exemplaires, et non les techniques ou les savoirs, qui nous aident à mieux vivre. Il sait que l'homme est aussi grand que ce qu'il admire.

Si ces façons d'être vous inspirent, vous vous demanderez probablement comment les cultiver? La réponse de Fabrice Midal est simple: ne suivez pas de règle, mais cherchez simplement à retrouver l'aspiration qui sommeille au fond de vous et partez à l'aventure de votre vie. Et pour ce faire, apprenez, si vous le voulez à méditer, pour vous ouvrir à vous-même et au monde.

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE ✍