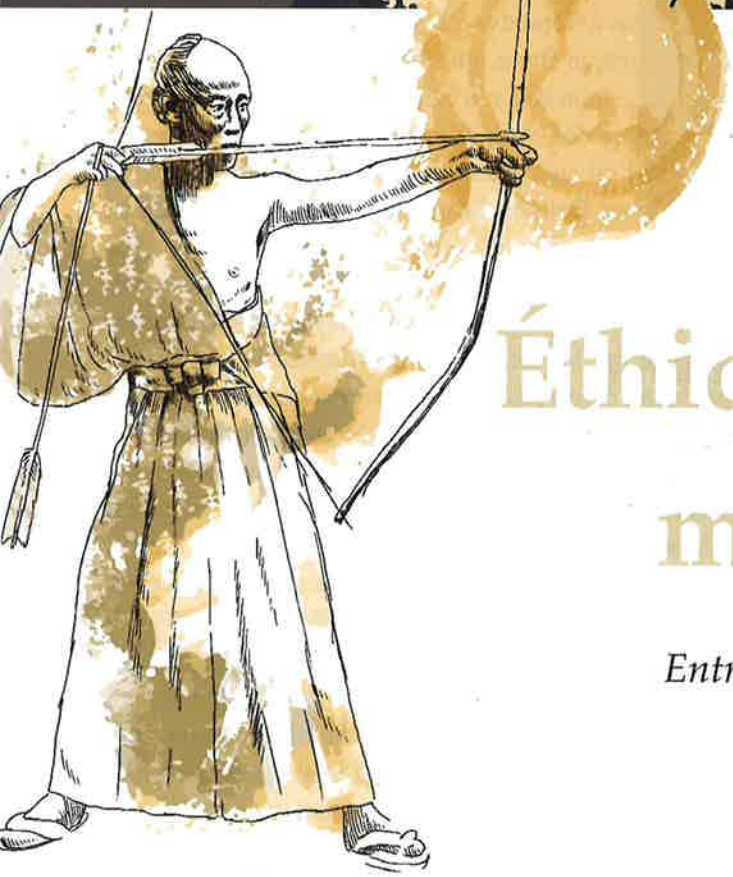

Éthique et vacuité au cœur du management

Entretien avec **Laurent Ledoux**

Laurent Ledoux est actuellement PDG d'EurActiv.com, en Belgique. Que ce soit en tant que consultant en stratégie, directeur général d'une « business unit » d'une grande banque ou président du ministère belge des Transports, il a toujours eu pour but de transformer et de « booster » les organisations qu'il dirige en mettant en place une culture où les collaborateurs se sentent plus autonomes et responsables, désireux et capables de prendre des initiatives. Il enseigne par ailleurs l'éthique des affaires, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le leadership dans plusieurs universités. Il anime également les associations Philosophie & Management *et* Face2faith. *Passionné de philosophie, il a publié* Philosophizing ad infinitum, *une traduction vers l'anglais d'un livre de Marcel Conche.*

Votre spiritualité athée s'enracine dans la pratique des arts martiaux, en particulier le judo et le tir à l'arc. Quelles sont les grandes leçons que vous en tirez du point de vue de vos engagements professionnels et sociaux ?

L'enracinement dans la pratique des arts martiaux s'est fait lorsque j'étais très jeune. À l'âge de sept ans, j'ai eu la chance d'avoir un professeur de judo qui était empreint d'une grande spiritualité, qu'il m'a transmise. C'est peut-être à ce moment-là qu'une graine a été plantée, qui n'a cessé de grandir. Mon professeur m'a enseigné que la pratique d'un art martial était avant tout l'apprentissage de la présence à soi et à tout ce qui est, qu'il existe une énergie dans l'univers qui lui donne son unité et que nous sommes invités à nous laisser traverser par elle. Cela a été une école de l'abandon progressif du « petit moi » pour essayer de me laisser guider par ce qui nous dépasse. Ce fut le fondement de ma spiritualité. Aujourd'hui, à quarante-neuf ans, je tente de vivre cette sagesse dans tout ce que je fais, dans ma vie personnelle, mais aussi professionnelle, à travers mes activités de manager.

Contrairement aux grandes théories qui foisonnent dans le management, la pratique des arts martiaux et l'exemple de maîtres du tir à l'arc m'ont enseigné une leçon importante : l'humilité par rapport à ce que l'on fait, autrement dit la prise de conscience que la volonté personnelle a ses limites. Cette volonté est une illusion, et lorsqu'elle est sous-tendue par des peurs, elle devient même contre-productive et nous fait manquer la cible. À l'âge de quatre-vingts ans, Maître Awa Kenzo est capable de bander un arc de grande taille, malgré la fragilité de son corps. Il y arrive sans aucun effort et ne rate jamais sa cible. Il en donne la raison : « Ce n'est pas moi qui tire, Cela tire », dit-il. Si j'applique cette sagesse au management, je dois sortir de la posture du « top manager », qui, par sa volonté propre et sa détermination, serait à même de modifier, quasiment tout seul, le cours des événements. Au contraire, les arts martiaux m'enseignent que c'est en acceptant de me laisser porter par quelque chose qui me dépasse que je peux véritablement entrer dans une dynamique positive, permettant à mon organisation de réussir des choses que je n'aurais pas pu accomplir en étant centré uniquement sur moi. Il ne faudrait pas croire en disant cela qu'il suffit d'attendre d'être porté par une énergie spirituelle pour agir ! À travers la pratique des arts martiaux, on apprend le lâcher-prise, mais pour y arriver il nous faut une discipline, longue et patiente.

Dans cette pratique, j'ai aussi découvert la notion de « vacuité », que j'interprète comme neutralité. Pour de grands courants spirituels, tel le bouddhisme ou certaines écoles de philosophie grecque, la vacuité signifie que rien n'est bon ou mauvais en soi. C'est nous qui projetons ces qualités sur les choses et les êtres. Et, ce faisant, nous nous coupons du monde. Pourquoi est-ce si important de comprendre cela en tant que manager ? Parce que cette compréhension de la vacuité nous permet de nous libérer de nos pensées obsédantes, qui se manifestent dans la course effrénée aux richesses, laquelle entraîne le saccage de la planète, l'augmentation des inégalités sociales, etc. Avec la vacuité, une prise de distance émerge, et elle est susceptible de faire surgir des intuitions fondamentales, qui sont au cœur de toute démarche spirituelle et qui nous permettront de ralentir et peut-être de changer de direction.

Vous citez ces paroles de Maître Awa Kenzo : *« C'est au plus haut degré de concentration que la flèche jaillit spontanément comme un enfant laisse échapper quelque chose de ses doigts, avec innocence et oubli : c'est le parfait non-vouloir qui a réalisé le tir, le but lui-même est atteint de surcroît. »* Comment vivre un tel enseignement dans un contexte professionnel ?

Sans prétendre être un samouraï moi-même, je dirais de la même façon que le samouraï vivait le non-agir. Le non-agir ne consiste pas à ne rien faire mais à être dans la posture du non-attachement, du non-aveuglement par rapport aux actions que nous menons. Cela nous permet d'agir de manière plus libre, et notre action est dès lors moins conditionnée.

Avec les arts martiaux, je pratique une autre discipline spirituelle, la méditation. Elle accompagne mon action au quotidien. Cette méditation peut avoir lieu le matin ou le soir, mais aussi à tout moment de la journée. Une personne qui compte beaucoup pour moi me conseille de prendre régulièrement des moments de pause, par exemple avant ou même pendant une réunion d'affaires importante, ne fût-ce que pendant quelques secondes, pour faire le vide, afin de me reconnecter à moi-même et aux autres.

Il m'est arrivé aussi de contribuer à initier d'autres personnes à ces démarches dans les organisations dans lesquelles j'ai travaillé. Par exemple, au ministère de la Mobilité, en Belgique, mon ami Frédéric Hambye et moi avons proposé à tous les membres du personnel de participer à des sessions de méditation. Une cinquantaine de personnes ont suivi ces ateliers et, pour la plupart, elles ont continué à pratiquer la méditation. Certains dirigeants diront que c'est du temps perdu par rapport aux heures de travail. Je ne suis pas d'accord. Au contraire, ces démarches contribuent à un changement profond dans l'organisation, en apportant plus de paix, de sérénité. C'est essentiel.

Une autre manière de vivre le non-agir au niveau managérial est de se rendre inutile. Un bon manager est, selon moi, un manager dont on peut se passer. Cela va à l'encontre des théories diffusées dans les grandes écoles de management, qui développent une culture du vedettariat. Ma démarche de manager s'ancre plutôt dans des enseignements datant de milliers d'années. Lao Tseu, en 650 avant notre ère, disait que le meilleur leader est celui dont personne ne connaît l'existence. Il est présent au groupe car il fait circuler les énergies positivement, mais il est en retrait. Nous ne sommes pas loin de la parole de Maître Awa : « Ce n'est pas moi qui tire, Cela tire. » Soulignons d'emblée que si certains entament une telle démarche dans le seul but d'augmenter les résultats financiers de l'entreprise, cela ne marchera pas. Si, à l'inverse, on entame cette démarche de façon authentique, dans le seul but de créer un environnement de travail harmonieux, des choses formidables peuvent en découler, y compris sur le plan financier, mais qu'on ne peut « manager ».

On assiste depuis plusieurs années à un regain d'activités à connotation « développement personnel », voire spirituel, dans le monde de l'entreprise. N'y a-t-il pas un risque de dévoiement, de manipulation ? Comment sauvegarder l'authenticité d'une démarche spirituelle lorsque l'on travaille dans une entreprise étroitement mercantile ?

Effectivement, cette instrumentalisation de la spiritualité est malheureusement l'un des nouveaux domaines de conquête capitaliste. Luc Boltanski et Eve Chiapello ont montré, dans leur livre *Le nouvel esprit du capitalisme*, comment le capitalisme a récupéré de manière similaire la critique « artiste », qui s'était manifestée dans les années 1960 et qui prônait plus de développement personnel et de créativité, plus d'attention aux personnes privées et aux institutions publiques. On voit là qu'une des forces du capitalisme est de ne pas s'opposer à ce type de mouvement, mais bien de le récupérer. Et aujourd'hui, le capitalisme tente aussi d'annexer les quêtes spirituelles par lesquelles de plus en plus de personnes entendent donner du sens à leur travail et à leur vie. Nous sommes donc à la croisée des chemins. Il ne faut pas pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain : ce n'est pas parce qu'il y a récupération de la spiritualité par le capitalisme qu'il faut considérer que les démarches de sens sont mauvaises et s'en détourner.

Vos collaborateurs sont-ils conscients du cheminement spirituel que vous poursuivez ?

Je n'affiche pas mon engagement spirituel au travail ni en dehors. J'essaie plutôt de témoigner de ma pratique par des gestes, des comportements. Cela ne m'empêche pas d'en parler à mes collègues s'ils abordent eux-mêmes la question, ou d'accepter de donner des interviews sur le sujet si on me le demande. La plupart de mes collaborateurs ressentent que j'ouvre les fenêtres pour laisser souffler un vent

frais, et apprécient l'esprit de confiance et de respect que je tente de mettre en place. Certains, par contre, trouveront qu'il fait trop froid avec les fenêtres grandes ouvertes, et préféreront l'odeur de renfermé qui régnait avant. Ils ont du mal à changer leurs habitudes. Contrairement à ce que ce que l'on pourrait imaginer à la lecture de ce j'ai dit précédemment, la création d'un contexte de travail libérateur ne se fait pas sans tension. Comme je l'ai expliqué dans un entretien *Oser la spiritualité dans les organisations*, réalisé par Elisabeth Martini, « bien souvent, avant de pouvoir travailler à se rendre inutile, il faut accepter de traverser une période durant laquelle on est très présent et on intervient dans presque toutes les décisions. Période nécessaire pour permettre à l'organisation de changer, de mûrir, afin de pouvoir devenir, *in fine*, plus autonome. L'apprentissage de la liberté et de l'autonomie des enfants passe également par une période où ils doivent mûrir, en apprenant à respecter une discipline ou des règles imposées par leurs parents (qui, par la suite, devront veiller à se rendre inutiles). Dans le cas des organisations, l'apprentissage et la mise en place se font plus difficilement encore car il faut d'abord aider les collaborateurs à se déprendre de pratiques inappropriées ou inadéquates : pas ou peu de questionnement toléré sur la stratégie, sur la façon de travailler ; respect différencié des personnes selon la hiérarchie ; développement des collaborateurs recherché non comme une fin mais comme un moyen de maximiser la poursuite des objectifs de l'organisation ; règles et contrôles infantilisants ; objectifs de l'organisation autocentrés... Créer un environnement différent ne se fait donc pas sans heurts et requiert souvent des mesures fortes au début, qui peuvent apparaître en totale contradiction avec les principes de l'environnement de travail libérateur envisagé à terme. À titre d'exemple, Ricardo Semler, figure emblématique de ce management, a licencié toute l'équipe managériale de Semco lorsqu'il a hérité de la société de son père. Mais, encore une fois, le cheminement spirituel du manager facilite, selon moi, la traversée de cette période plus rude, tant pour les collaborateurs que pour le manager lui-même. D'une part, il lui permet souvent de mieux maîtriser ses émotions et de prendre des décisions même très dures avec justesse, sans mièvrerie mais également sans excès. D'autre part, ce cheminement spirituel libérant aussi progressivement du désir de plaire ou d'être aimé, le manager peut accepter plus facilement d'être incompris et d'apparaître comme incohérent ou inconséquent.

Lors d'un séminaire de PhiloMa, l'association que vous animez, vous avez projeté le film *Des hommes et des dieux*. A priori, le lien avec le monde de l'entreprise et du management n'est pas évident...

Ce film mérite d'être étudié par les managers à cause de la façon dont les moines de Tibhirine prennent la décision de rester au monastère et de ne pas abandonner les villageois aux mains de groupes fondamentalistes. Il s'agit d'un modèle de prise de décision participative, et non autoritaire. On observe également que dans cette prise de décision, il y a une alternance entre des moments collectifs et des moments individuels, et qu'il faut favoriser les deux. De ce point de vue, l'abbé qui dirige la communauté invite chacun des moines, d'une part, à participer ensemble à la prise de décision, et, d'autre part, à se recueillir seul pour se déterminer. Dans le management, l'acte de décider est le plus souvent associé, dans le langage courant, à des mots comme « trancher », « séparer », « choisir ». Décider se fait dans une attitude un peu héroïque. Le film, et c'était pour moi une révélation, montre au contraire que décider consiste avant tout à « relier » : relier les décisions passées de ces moines avec la décision qu'ils doivent prendre maintenant et pour leur futur ; se relier au groupe et avec ce tiers qui est Dieu ; se relier également à l'ennemi qui pourrait les tuer.

À partir de l'exemple des moines de Tibhirine, on ne peut qu'être frappé par les similitudes, malgré les énormes différences qui existent, avec ce que la plupart des managers vivent au quotidien, au travers des décisions qu'ils doivent prendre. Ainsi, toute organisation n'a-t-elle pas, à sa manière, aussi à composer avec un environnement dont les composantes économiques ne sont que l'une des dimensions, même lorsqu'il s'agit d'organisations à but lucratif ? Toute organisation n'a-t-elle pas à manifester constance et cohérence ? Et, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, ces organisations ne pourraient-elles pas avoir intérêt à intégrer le discernement spirituel parallèlement à la réflexion stratégique et les calculs maximisateurs ?

À quoi visez-vous dans votre pratique de manager ?

Personnellement, c'est pour un management qui relie que j'essaie d'œuvrer. Je vous donne un exemple simple. Je viens de reprendre la direction d'une organisation qui était gérée de manière très autocratique.

Les personnes travaillaient les unes à côté des autres dans les bureaux, mais n'échangeaient pas à propos de la gestion de l'entreprise. La nouvelle gestion que j'essaie de promouvoir est une gestion plus participative, qui fait tomber les murs invisibles, mais bien réels, entre les collaborateurs, entre les équipes. Ce sont le plus souvent des petites choses qui empêchent l'énergie de circuler et créent des coupures dans l'organisation. Une de mes tâches, à mes yeux la plus importante, même si ce n'est pas celle qui est la plus valorisée et reconnue, est de contribuer à cette recirculation de l'énergie au sein de l'entreprise.

Dans un article, vous citez Cécile Renouard, philosophe et religieuse de l'Assomption, pour qui le défi du manager engagé spirituellement est *« celui de la confiance, au prix, parfois, d'une grande solitude, mais aussi d'une expérience possible de la proximité aimante et inouïe de Dieu. »* Quel est votre défi en tant que manager, à la fois athée et engagé spirituellement, et pourquoi ressent-on parfois un sentiment de solitude ?

On touche ici à une dimension qui dépasse la condition de manager. Nous expérimentons tous la solitude, selon les circonstances de la vie. Ce sentiment de solitude est peut-être plus exacerbé chez les managers, car ils ont des responsabilités qui les conduisent parfois à prendre des décisions difficiles, surtout s'ils ont en charge de grands groupes avec de nombreux salariés. Et, pour toute une série de raisons, ils sont souvent seuls à décider. La pratique spirituelle permet de sortir de cette expérience difficile, car elle nous apprend à considérer que nous ne sommes pas séparés du tout et que la vie n'est que flux. Si nous arrivons à prendre conscience de cette réalité, à la ressentir, la notion de solitude s'estompe. Le travail sur soi fait tomber les barrières. En tant que manager, on comprend alors que nous ne sommes pas l'alpha et l'oméga de l'organisation, de l'entreprise, de son histoire et de ce qui s'y passe. Notre rôle n'est pas aussi déterminant qu'on l'imagine. Et à mes yeux, par exemple, il ne justifie en rien les salaires exorbitants que certains chefs d'entreprise pensent devoir recevoir pour faire ce job.

Selon vous, tout éveil individuel demeure-t-il incomplet s'il n'est pas complété par un engagement social ? Et, réciproquement, tout engagement social est-il incomplet s'il n'est pas accompagné par une pratique spirituelle ?

Ces deux dimensions, effectivement, vont de pair. La spiritualité permet de se mettre à distance par rapport à un engagement social. Cela nous empêche de nous illusionner sur l'importance toute relative du combat que l'on mène. À l'inverse, l'engagement social permet de ne pas nous focaliser sur notre moi, notre seul développement personnel. Nous avons besoin des deux, et du social, et du spirituel. Il faut s'engager à fond dans ce que l'on fait socialement ou spirituellement, tout en étant conscient que cela n'est pas le tout. Aucun engagement, social ou spirituel, ne mérite d'être absolutisé. Il est important de garder une distance. Une image illustre bien cette réalité : celle du canard qui plonge dans l'eau mais dont les plumes ne sont pas mouillées. Par ailleurs, si le canard n'allait jamais dans l'eau, il ne serait plus un canard.

Maintenant, ces deux dimensions ne sont pas juxtaposées, elles peuvent s'épauler, s'aider mutuellement. Je crois que l'engagement spirituel authentique conduit toujours à une plus grande lucidité sur la réalité sociale, et dès lors à un engagement social plus solide, quelle que soit sa forme. La spiritualité peut aussi être un lieu de ressourcement pour les personnes engagées socialement. À l'inverse, l'engagement social peut être vécu comme une pratique spirituelle.

Avez-vous l'impression d'avoir trouvé un équilibre entre ces deux dimensions ?

Je pense qu'on ne le trouve jamais de manière définitive. Je suis très heureux d'avoir rencontré des hommes et des femmes, ainsi que des situations, qui m'ont amené à me poser des questions essentielles, à ébaucher des réponses possibles et, progressivement, à essayer de les vivre. Je suis conscient qu'il n'y a pas de sommet ultime auquel on pourrait prétendre un jour arriver. Le chemin est magnifique en lui-même. Même pour les maîtres spirituels les plus accomplis, la sagesse et la communion avec le tout ne sont jamais définitivement acquises. Mon ami, le maître zen Jacques Castermane, le raconte avec humour : un grand maître se réveille, regarde par la fenêtre, voit qu'il pleut dehors et dit : « Merde, il pleut ! »

Propos recueillis par Nathalie Calmé

Pour aller plus loin :
www.philoma.org
http://face2faith.eu