



desclée
de
brouwer

Spiritualité

Exercices spirituels pour managers

Étienne Perrot

Exercices spirituels pour managers

Du même auteur

- Les agriculteurs dans la jungle monétaire*, Purpan, Toulouse, 1982.
Court traité d'économie appliquée à l'agriculture, Purpan, Toulouse, 1984.
Discerner et agir dans la vie professionnelle, Assas Éditions, Paris, 1993.
Le chrétien et l'argent, Assas Éditions, Paris, 1994.
La séduction de l'argent, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.
Savoir hésiter, Purpan, Toulouse, 1998.
L'argent, Salvator, Paris, 2002.
L'art de décider en situations complexes, Desclée de Brouwer, Paris, 2007.
Franc-parler en temps de crise. Les assurances trompeuses, Bayard, Montrouge, 2010.
Refus du risque et catastrophes financières, Salvator, Paris, 2011.
Le discernement managérial, Desclée de Brouwer, Paris, 2012.

Étienne Perrot

Exercices spirituels pour managers

Desclée de Brouwer

Tous droits de traduction,
d'adaptation et de reproduction
réservés pour tous pays.

© 2015, Groupe Artège

Éditions Desclée de Brouwer

10, rue Mercoeur - 75011 Paris

9, espace Méditerranée - 66000 Perpignan

www.editionsddb.fr

ISBN version papier : 978-2-200-6596-0

ISBN version pdf : 978-2-220-06689-9

Introduction

Seule la perception grossière et erronée place tout dans l'objet, quand tout est dans l'esprit.

Marcel PROUST, *Le temps retrouvé*.

La spiritualité n'est pas un outil de gestion. Même les *Exercices spirituels* de Loyola¹, que certains ont cru pouvoir utiliser comme un manuel de management sous prétexte que ces exercices sont centrés sur le discernement, ne visent pas la stratégie en affaires, ni l'amélioration de la productivité, pas même l'aisance du décideur. La spiritualité n'est pas, pour le manager, un moyen d'éviter le stress, d'empêcher l'identification dangereuse au succès d'une équipe, ou de prévenir l'épuisement professionnel du *burn out*. Le lecteur trouvera ailleurs les formations au management, les analyses et les ouvrages qui ont pour but explicite l'efficacité dans la responsabilité des équipes, des services et des entreprises². La

1. Saint IGNACE DE LOYOLA (1492-1565), *Exercices spirituels*, traduits et annotés par François Courel s.j., Desclée de Brouwer, Paris, 1960.

2. Clara ROUSSELIN, *Le carré managérial. La fonction du manager décryptée*, EMS Management et société, collection « Pratiques d'Entreprises », Cormelles-le Royal, 2013. Visant la formation au management, cet ouvrage présente, outre une analyse des multiples actions typiquement managériales, une bibliographie en langue française mise à jour à l'été 2013.

logique managériale pose l'objectif, puis, dans un second temps, mobilise les capacités humaines. La démarche spirituelle est inverse : elle pose en premier la finalité, le sens capable de mobiliser le manager, et considère les objectifs et les moyens seulement comme des vecteurs porteurs de sens pour lui.

Si la spiritualité n'est pas un outil de gestion, le management, lui, peut être un lieu spirituel pour le manager. Comme pour tout-un-chacun, pour le dirigeant, la démarche spirituelle est toujours concrète ; il en est d'ailleurs de même du retraitant qui fait les *Exercices spirituels* de Loyola. Pour le manager, la démarche consiste à passer des valeurs affichées aux valeurs pratiquées ; c'est en quelque sorte le moteur caché de son discernement managérial³. On parle avec juste raison du spirituel dans l'art ; c'est une évidence pour tous les artistes et les amateurs. Pourquoi n'y aurait-il pas du spirituel dans l'art de la gestion ? Autant dire que la spiritualité n'est pas le monopole des intellectuels ou des philosophes. Pour mieux sentir et vivre la dimension spirituelle de ce lieu particulier qu'est le management, le dirigeant peut s'exercer. Proposer de tels exercices est l'objet de cet ouvrage. En quoi ces exercices sont-ils "spirituels" et quels types d'exercices sont-ils proposés ? Telles sont les deux questions auxquelles cette introduction veut répondre.

3. Étienne PERROT, *Le discernement managérial*, Desclée de Brouwer, Paris, 2012.

L'esprit

Seule Shéhérazade pouvait imaginer que l'esprit puisse s'enfermer comme un gaz dans une bouteille. Car l'esprit ne fait pas nombre avec le corps. Recherchée dans la diversité des situations managériales et de ses contraintes, la signature de l'esprit – d'où l'idée de spiritualité managériale – est l'unification de soi-même non seulement avec son milieu naturel, professionnel et social, mais encore avec son passé et ses projets. L'esprit distingue, certes, mais c'est pour unir, un peu à la manière de l'esprit d'un texte qui réalise l'unité dynamique de la multiplicité des mots et des phrases. Une expérience semblable – peut-être plus proche de l'expérience managériale – est celle de l'esprit d'équipe qui permet de faire travailler ensemble des agents autonomes, chacun doué d'une personnalité et de capacités qui lui sont propres. Comme toutes les spiritualités, la spiritualité managériale n'est jamais totalement objectivable ; car il n'est pas possible de la mettre à distance du manager. De même que le spirituel dans l'art ne se cache pas dans la statue, les notes de musique ou le tableau du maître de peinture, mais dans le rapport entre l'œuvre et l'artiste, le spirituel dans le management ne se cache pas dans les infrastructures, l'organisation, les procédures ou les indicateurs économiques, encore moins dans les schémas de pensée, les modèles financiers ou la comptabilité, mais dans la relation entre le manager et son environnement socio-économique.

Dans ce monde de la gestion où la science garde tous ses droits, où trouver la dimension spirituelle du management ? Comme toute spiritualité, la spiritualité managériale est

fondamentalement expérience de l'altérité. Comme le dit le théologien allemand de Genève, Hans-Christoph Askani, « l'altérité, l'apparition, l'irruption d'autrui est justement ce qui se soustrait à tout programme, à toute intentionnalité⁴ ». L'altérité s'expérimente par le contact avec ce qui surprend, heurte, fait mal, bref, c'est l'expérience du réel. Encore faut-il que les idées, les images et les mots ne se substituent pas au réel. Le réel s'éprouve, il ne peut pas se désigner de loin sans disparaître. Selon l'analyse d'Emmanuel Levinas, « l'altérité apparaît comme une relation non réciproque, c'est-à-dire tranchant sur la contemporanéité. Autrui en tant qu'autrui n'est pas seulement un *alter ego* ; il est ce que moi, je ne suis pas. [...] On peut dire que l'espace intersubjectif n'est pas symétrique⁵ ». C'est la raison pour laquelle l'altérité ne peut pas être utilisée par le manager comme un moyen de mieux communiquer et d'être plus efficace. L'altérité est toujours sans phrase.

Inverse et complémentaire de la science qui ramène par le langage l'inconnu au connu et cherche ce qui est semblable caché sous des formes différentes, l'altérité du réel a affaire avec les relations singulières impossibles à réduire dans des mots. C'est pourquoi le secret marque la singularité. Comme le rappelle Jacques Derrida, « l'essence même de l'altérité, c'est le secret⁶ ». Sans nier la prévision qu'autorisent certains modèles financiers, économiques ou politiques, la sensation

4. Hans-Christoph ASKANI, « Altérité », *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Cerf, Paris, 2013, p. 107.

5. Emmanuel LEVINAS, *Le temps et l'autre*, Fata Morgana, Montpellier, 1979, p. 75.

6. Jacques DERRIDA, « La vérité blessante », Dossier Jacques Derrida, *Europe*, n° 901, mai 2004.