

« Autorité et management- La tradition juive »

Michel de Virville a ouvert la séance en rappelant que le Grand Rabbin avait été empêché de répondre à notre invitation et avait demandé à Jean-François Guthmann de le remplacer car celui-ci connaît tout à la fois le secteur public et le secteur privé. Il est membre du comité d'éthique des affaires créé par le Grand Rabbin et président de l'association « l'Œuvre du Secours aux Enfants ». Haut fonctionnaire, il est commissaire du gouvernement dans la Banque publique d'investissement après avoir été le Directeur des industries agroalimentaires au Ministère de l'agriculture.

Maurice Thevenet a rappelé que le document qui avait été distribué sur la récente intervention de Vineet Nayar visait à susciter des réactions de la part des membres du séminaire qui serviront de base dans la poursuite de la discussion collective.

Jean-François Guthmann, à titre liminaire, a attiré l'attention sur le caractère aventureux de son intervention puisqu'il s'agit de traiter des valeurs juives et du management. La tradition de l'étude est inhérente au judaïsme et il se propose de mettre en valeur les spécificités de la tradition juive par rapport à la tradition catholique.

Concernant les textes et les traditions, les spécificités de la tradition juive peuvent être résumées de la façon suivante :

- un lien direct entre l'homme et Dieu,
- une absence de hiérarchie et de discipline. Le rabbin est un sachant reconnu par la communauté, un maître pas un prêtre. Le rabinat en France a été influencé par la laïcité et la manière dont Napoléon a organisé en France le judaïsme. L'absence de hiérarchie signifie que la réponse est toujours plurielle. On théorise rarement et souvent il n'y a pas de réponse.
- La tradition juive est positiviste, elle reste dans l'espérance. Une espérance messianique qui n'est pas encore réalisée,
- une séparation entre la fonction de grand prêtre et celle de roi qui correspond en France à la séparation de l'Eglise et de l'Etat,
- le rôle du prophète, un homme inspiré qui s'adresse avec un certain irrespect au roi.- Il y a à la fois une rigueur de la pratique et un très grand libéralisme de la pensée, de la foi.

- Le respect du religieux passe avant tout par une pratique dont les trois impératifs sont la prière, l'étude et la justice et la solidarité en essayant de conjuguer rigueur de la pratique et liberté de pensée.

La pratique communautaire dans la religion juive se développe autour des éléments suivants :

- les lieux fondamentaux de la pratique du religieux sont la synagogue, lieu de culte collectif, et le foyer familial,
- la temporalité puisque le judaïsme est marqué par le calendrier des fêtes et le shabbat,
- l'école et la pédagogie qui occupent une place prééminente, l'illettrisme n'existe donc pas et l'école est presque plus importante que le lieu de culte,
- la force du symbolique : le nom de Dieu n'est jamais prononcé et l'image divine représentée, mais en même temps il y a beaucoup de symboles très imagiers ; les traditions, les images, les symboles se mélangent dans les traditions alimentaires,
- la non représentation de l'image divine et le non-prononcé du nom de Dieu,
- un impératif d'optimisme car Dieu a dit notamment « Réjouissez-vous », « multipliez-vous »,
- le rôle de la loi et du droit puisque l'un des premiers impératifs de la torah est la création d'un système de droit et de tribunaux.

La vie communautaire dans la religion juive est marquée par :

- le rôle du rabbin, élu par un collège composé de ses pairs et des dirigeants communautaires qui sont aussi des laïcs, envers lequel il n'y a pas de principe d'obéissance,
- le rôle des laïcs est d'organiser la communauté sur le plan culturel et social sans recevoir de rémunération comme le rabbin,
- l'empreinte de Napoléon Ier qui a organisé les institutions juives françaises sur le modèle républicain,
- différents courants réformateurs du judaïsme, l'ultra orthodoxie, l'orthodoxie moderne et le courant réformateur libéral au niveau mondial qui s'autorisent des ouvertures par rapport à l'orthodoxie et qui sont très présents aux Etats-Unis.
- la relation du judaïsme avec les autres religions est marquée par le fait que le judaïsme n'est pas prosélyte et a donc été minoritaire.
- la création de l'Etat d'Israël a modifié l'exercice du culte et le vécu des juifs dans le monde.

Les enjeux de responsabilité sociale et le rapport aux nations sont le non prosélytisme, la symbiose du judaïsme dans la culture de nations, la séparation du religieux et du politique, le statut de religion minoritaire confrontée de façon millénaire à l'antisémitisme et la force des impératifs de responsabilité sociale (statut de l'esclave, de l'étranger, l'obligation de rémunérer le journalier).

Concernant la vie économique, le judaïsme biblique renvoie à une économie rurale et pastorale. Quelques principes de portée économique sont posés dans la Thora et par les prophètes autour de la propriété et des terres, de l'exploitation des cultures, de la responsabilité vis-à-vis du cheptel, de la relation prêteur-emprunteur, de l'obligation de payer le salarié agricole dans la journée et celle de laisser les coins du champ non moissonnés.

Les enjeux économiques post bibliques portent sur la relation entre prêteur et emprunteur avec la prohibition du prêt à intérêt auprès du frère juif, la relation à l'argent et à la richesse avec la règle selon laquelle l'argent n'est pas un péché mais celui qui est riche doit être généreux, le principe de réparation du monde qui donne pour mission à l'homme d'achever la création divine et de réparer le monde, la gestion de l'honneur, l'organisation de la solidarité communautaire et le principe de fraternité.

Les différentes figures du pouvoir sont Noé qui a donné les lois universelles, Joseph qui était un manager, Moïse qui se révolte quand Dieu l'appelle en lui disant qu'il ne maîtrise pas le leadership qu'il lui confie, le prophète Samuel qui considère que la demande du peuple juif d'avoir un roi n'est pas une bonne idée, Salomon qui a été un roi contesté mais sage, Esther et Mardochee qui refusent de s'incliner devant le premier ministre du roi car ils ne s'inclinent que devant Dieu.

Maurice Thevenet a relevé qu'un grand nombre de sujets traités concerne le fonctionnement des entreprises, en particulier, la notion de hiérarchie, l'originalité du mode de fonctionnement communautaire, la diversité des rôles, l'importance du temps, la normalisation, les difficultés du leadership, la confrontation des idées.

Le **débat** a permis de relever l'importance de certains éléments, en particulier, le lien entre les personnes, l'ouverture à l'autre, le principe du débat perpétuel, le rapport à l'incertitude.

Des questions ont été posées concernant

- la possibilité d'un modèle d'entreprise et de hiérarchie, sur celle de manager une entreprise avec une hiérarchie importante et le rapport au pouvoir dans la tradition juive,
- le rapport à l'incertitude, la façon de tirer profit du débat sans fin, la compatibilité entre l'impertinence vis-à-vis de l'autorité, la compatibilité entre l'étude permanente et l'action entrepreneuriale,
- la façon de gérer le changement dans une entreprise,
- la manière de rendre compatible identité et intégration eu égard notamment à l'importance du symbolique,
- la place des symboles et des rituels dans une entreprise et leurs possibles évolutions
- la relation à autrui, la place donnée à l'ouverture à l'autre, à l'intégration des autres dans des communautés et donc l'importance du collectivisme par rapport à l'individualisme,
- ce qui vous a guidé comme dirigeant.

Jean- François Guthmann a précisé qu'il n'y avait pas de modèle d'entreprise mais la culture juive permet aux créateurs et aux minorités de s'exprimer sans autorisation et pousse donc à l'entrepreneuriat. L'action entrepreneuriale est elle plus ouverte ? Le débat est permanent et cela permet aux créateurs de s'exprimer et une réactivité entrepreneuriale accrue. Tous les sujets peuvent être débattus même si, en réalité, certains le sont et d'autres pas et s'il y a une rigueur à observer sur les détails de la vie quotidienne et une grande ouverture sur les grands sujets. La plasticité des débats permet dans certains domaines des percées entrepreneuriales.

Un rabbin est un sachant, une référence pour sa communauté mais il peut y avoir des déclinaisons territoriales. En France, son mode de désignation est particulier et proche du management d'entreprise. En effet, les candidats doivent suivre l'école rabbinique et la désignation d'un rabbin fait l'objet d'une proposition du consistoire central au Conseil d'une communauté qui effectue un choix après avoir rencontré les candidats. Un rabbin peut d'ailleurs être salarié d'une communauté. Aux Etats-Unis, le mécanisme est différent puisque, en général, le collègue choisit un candidat parmi les personnes instruites.

Une entreprise ne peut fonctionner sans hiérarchie. Il y a une hiérarchie, une territorialité, un respect mutuel, réel ou apparent.

Les juifs sont parvenus à trouver un compromis entre leur propre culture et la culture des autres nations et celle dans laquelle ils s'inscrivent et si ce n'est pas le cas ils s'en vont, ce qui pour certains fait partie de leur culture, le nomadisme.

Une réponse générale ne peut être apportée à la question du rôle des rites et symboles dans l'entreprise. On constate cependant que leur place est plus grande dans les entreprises américaines que dans les entreprises françaises car le rituel fait davantage partie de la culture d'entreprise aux US.

Il y a des pratiques managériales différentes. Pour ma part, les éléments qui modifient cette pratique sont l'absence de discriminations entre juifs et non juifs et le fait d'être à l'aise avec les autres. Les salariés juifs se sentent dans une fraternité religieuse et dans une fraternité salariale ce qui explique que lorsqu'il y a un problème la difficulté de le résoudre est plus grande et la déception du salarié plus forte notamment pour ceux qui attendaient une forme de reconnaissance sociale.

Le réflexe d'un juif est : « n'oublie pas que tu as été immigré ».

Les participants ont fait part d'observations plus générales de nature à enrichir la réflexion sur l'évolution du mode de management :

- le parallélisme entre l'intervention de Vineet Nayar et celle de Jean- François Guthmann a été souligné puisqu'ils ont tous deux souligné que l'objectif pour un manager est de garder le débat ouvert,
- la lecture culturelle du management, de la relation entre autrui et soi-même, oblige à réfléchir sur la dimension culturelle du management c'est-à-dire à son évolution culturelle lorsqu'il est confronté à d'autres cultures qui peuvent être un frein ou un accélérateur et donc à envisager des évolutions des modes de conduite, de direction en fonction des cultures,
- l'intérêt de l'impératif d'optimisme et celui de la générosité dans le fonctionnement des entreprises et celui de la logique de l'amélioration continue liée à la volonté de réparation du monde ont été relevés.
- la concordance avec l'encyclique Caritas in veritate de Benoît XVI qui marque l'importance de la gratuité de l'acte pour le bien commun,
- le rôle d'un rabbin qui n'est pas celui d'un leader mais d'un homme au service de la communauté,
- la place de l'école,
- la question du rapport à l'argent, souvent paralysante,
- l'intérêt de la pyramide inversée.

Jean François Guthmann a souligné l'importance de la logique de l'honneur, de la relation à l'argent simplifiée dans la mesure où si le profit n'est pas péché sa distribution doit obéir à un principe de solidarité, de l'impératif d'optimisme, du rôle du rabbin au service de la communauté, de la réparation du monde et l'inversion de la pyramide hiérarchique pour que le débat ait lieu et que les termes du débat soient connus des salariés.

Michel de Virville a rappelé que cette séance était la dernière du premier cycle du séminaire. Ce cycle a été consacré à l'exercice du pouvoir, alors que le séminaire traite de trois éléments interconnectés : les changements en cours dans l'exercice du pouvoir dans les entreprises, ceux liés aux nouveaux modes de circulation de l'information et l'importance accrue de la mondialisation et donc de l'interaction entre entreprises. Il a invité les membres du séminaire à transmettre leurs réflexions et propositions sur l'innovation managériale et sur les pratiques de management et leur évolution.