

## De l'anthroposophie dans la direction d'entreprise

**L'émancipation de l'être humain signifie passer de créature à créateur. Assumer une responsabilité, signifie ensuite une métamorphose du penser, sentir et vouloir en logique, esthétique et éthique.**

Comment me qualifié-je pour diriger une entreprise orientée sur la création de valeur ? Pour ma sensibilité, une formation d'aptitude dans le social, l'entrepreneuriat, le domaine sociétal, n'est à acquérir que par le « *learning by doing* » [« l'apprendre en faisant » *ndt*]. J'eus un entretien avec mon ami Klaus Otto Scharmer, lequel enseigne au *Massachusetts Institut of Technology* aux USA. Il affirmait que toute recherche sociale fût « *action research* » [recherche d'action, *ndt*]. Il ne s'agit de rien d'autre que d'en venir à des connaissances, à se résigner à entrer dans les choses et à commencer à les appréhender. L'image familière à ce propos c'est celle de devoir changer de braquet à bicyclette. La première condition pour cela c'est de dire oui à l'allure actuelle, cette « situation actuelle », quoique je veuille la modifier. Si je ne dis pas « oui » du fond de mon cœur, j'en reste en dehors. Je voudrais m'associer à une situation dont je décèle qu'elle ne doit pas rester ainsi. Proximité et distanciation sont donc simultanément présentes.

### **Création du sens au lieu de quête du sens**

Aujourd'hui toute activité se trouve en danger de tourner en routine. Nous ne pouvons pas mettre une chose en cours, simplement un jour et en rester ensuite toujours ainsi. Parce que le contexte se modifie, le propre cours des choses doit se modifier. Cela exige constamment une conscience de ce que l'on est en train de faire. C'est le trait fondamental de notre époque. Dans ce contexte, Rudolf Steiner dit que nous avons à nous confronter avant tout avec ce qu'on appelle le mal. À l'occasion ce mal destructeur rend précisément possible que nous, êtres humains, nous nous adressons au spirituel et donc au monde qui donne du sens. Il s'agit d'éprouver que nous pouvons nous-même fonder ce sens. Ne pas rechercher le sens, mais au contraire le créer, c'est d'aujourd'hui ! Les résistances naturelles aident sur cette voie à développer les énergies nécessaires, car la relation à la sphère du sens c'est une question de force [« vertu » serait aussi possible en français dans ce contexte, au sens où il n'y a pas de vertu sans concentration ni effort *ndt*]. Quelle caractéristique ont ces résistances ? Elles se sont progressivement « nichées dans » l'évolution humaine. Rudolf Steiner désigne trois entités qui se sont ainsi « enkystées » même peu à peu dans l'évolution humaine et qui sont agissantes en nous. Nous pouvons les découvrir en nous et nous confronter à elles.

### **Trois résistances**

La première de ces forces, Rudolf Steiner l'appelle « Lucifer » — le porteur de lumière. En vérité l'être humain, selon Rudolf Steiner, aurait été créé potentiellement comme un être libre — c'était principalement le sens de la création —. L'être humain en tant

que seul et unique être — dans le monde divin — apte à la liberté. Sur un long parcours évolutif, il en est à présent arrivé si loin que cette liberté devient une réalité. L'être humain a conquis la conscience de soi et devient autonome vis-à-vis de la nature. Alors Lucifer entre en jeu et dit : « l'être humain doit aussi être autonome vis-à-vis du monde divin. » Sans cette intervention luciférienne, notre liberté ne serait pas intégrale, en tout cas pas à l'égard des entités divines. Car peut-on penser principalement une liberté « incomplète » ? Nous nous sommes émancipés, nous avons été jetés dehors du Paradis. De ce fait nous nous sommes prématurément éveillés au monde sensible-visible. Cela a comme conséquence que nous sommes par trop attachés à ce monde et nous avons assumé tout ce qui vit en nous en tant que pulsions et passions. Nous avons pris cela en nous et c'est devenu agissant dans notre éveil.

### **Diriger l'être humain nocturne dans la vie**

Nous percevons ces instincts, convoitises et passions. Qu'en faisons-nous ? Nous pouvons les réprimer, mais alors ils nous reviennent renforcés par la nuit. J'ai étudié autrefois quelques semestres au séminaire des prêtres de la Communauté des chrétiens. J'eus alors le problème de savoir ensuite comment je dusse m'y prendre avec mes passions et insuffisances. J'eus alors un entretien avec la direction du séminaire : « Je peux refouler cela, mais cela revient deux fois plus fort ! » Je reçus alors un « tuyau » qui est utile dans la vie : je ne dois pas prendre la voie directe, mais emprunter la voie indirecte. On me dit que je devais m'adonner à fond à une chose qui m'intéresse et ensuite aller me coucher. Lorsque je m'éveillerais le matin suivant, je devrais faire attention et observer si quelque chose se modifiât dans ma dépendance instinctuelle. On a parfois en soi des choses qui nous font obstacle. Il est bon alors de ne pas trop s'y focaliser, mais au contraire de prendre au sérieux l'état de sommeil de l'être humain. Puis-je faire cas de mon sommeil afin d'entrer dans cette vie du sommeil de sorte qu'elle adopte une attitude méditative, une source de vertu ? L'endormissement et le réveil peuvent-ils devenir des moments que j'édifie dans ma vie contemplative de sorte que mon essence humaine nocturne en arrive à co-déterminer ma vie ?

On sait de Goethe que lorsqu'il avait une longue journée devant lui, il mettait à profit les heures matutinales afin d'appréhender d'avance, dans sa contemplation, cette journée qui s'annonçait. Lorsqu'on est à la veille de devoir prendre des décisions importantes, on peut faire l'exercice de s'en assurer la veille et d'emporter dans le sommeil avec soi la configuration interrogative au sein de l'essence humaine nocturne. On découvre alors que quelque chose se met à résonner intérieurement, en provenance de la nuit. [En France on dit, « simplement », que « la nuit **porte** conseille ! » N'est-elle pas géniale cette langue française !, *ndt*] « L'être humain nocturne commence alors à co-agir dans le quotidien.

Steiner évoque ensuite une seconde force qu'il appelle « Ahriman ». Celle-ci survient plus tardivement dans l'évolution de l'être humain. Lucifer entre beaucoup dans ce qui est conforme à la sensibilité de l'être humain. Ahriman plus dans ce qui relève de la compréhension intellectuelle, du calcul chez l'être humain. Là où on utilise cette force consciemment, mais où donc Ahriman dépasse-t-il, le cas échéant, ses compétences, pour ainsi dire ? Cela me semble être important dans les questions organisationnelles et de direction. Le pendant à cela c'est le *Karma*, le destin. Là où un être humain reçoit une compétence décisionnelle, il doit partir du fait que la décision qu'il prend a des suites et que — par chance ! — il est confronté aux conséquences de sa décision, que ce soit dans cette vie ou dans la prochaine. Qu'en serait-il donc si nous prenions des décisions sans être confrontés aux conséquences de celles-ci ? Alors nous ne serions plus capables d'évoluer ! Cela est pour ainsi dire « envoyé de Dieu » [« *god sent* », soit une variation du terme anglo-saxon de « *godsend* » qui a le sens « d'aubaine, de bénédiction », en anglais dans le texte, *ndf*]. Cette croissance dans les erreurs me semble aujourd'hui être très importante dans la nature de la direction d'entreprise. Placer sa confiance dans un être humain signifie aussi pour cette raison lui apporter la parole de consolation qu'il peut se tromper, qu'il peut donc prendre des décisions erronées. Cela peut aller de travers !

### **De créature en créateur**

Selon Rudolf Steiner, ces deux forces sont depuis longtemps actives dans l'évolution de l'humanité. Une troisième force est cependant nouvelle. Ce genre de force de l'époque moderne sont les « Asuras ». Les Asuras ne s'en prennent pas aux sensibilités ou bien à la compréhension intellectuelle, mais directement à la conscience, à la manière dont la conscience se développe. Aux événements du 20<sup>ème</sup> siècle nous avons pu remarquer que ces forces sont à l'œuvre et qu'elles veulent toucher le Je d'autrui, en voulant en exterminer la forme [en l'extirpant, même, voir en particulier le nazisme et son idéologie *ndf*]. Nous sommes confrontés avec des forces qui ne veulent pas admettre le Je, de l'être humain, ce qui relève véritablement de l'humain. Cela est aujourd'hui très puissant et nous devons prendre conscience que justement, lorsque nous assumons une responsabilité pour d'autres êtres humains. Ces forces entrent insidieusement, en tapinois. On ne les remarque pas et déjà elles sont « incorporées à la pâte à cuire » ou bien « réduites à la cuisson » dans le système. C'est une force très puissante qui est là agissante. Alors que Rudolf Steiner esquisse la passion et la maladie comme « contre-médecine » à la première désignée et le *Karma* à la seconde, il ne semble y avoir aucune compensation donnée par les Dieux pour la troisième. Je crois que c'est aussi quelque chose de nouveau dans l'humanité. Car là survient quelque chose et les Dieux se taisent. Pourquoi ?<sup>1</sup> Car nous sommes entrés dans une situation de développement en tant qu'humanité, dans laquelle la question de la liberté est devenue existentielle. Il n'y

---

<sup>1</sup> Pour en avoir un commencement d'idée, il faut lire à ce propos : « *Procureur à Nuremberg* » (Seuil, 1995) de Telford Taylor, qui décrit précisément la création *de novo* du chef d'inculpation de « crime contre l'humanité » suite à l'aventure abyssale nazie, par les grands juristes anglo-américains. *ndt*

aura plus de médecine donnée. Cela relève de l'être humain lui-même quant à la manière dont il se comporte. Cela perçoit partout, dans chaque entreprise nous nous trouvons devant ce problème ! C'est toujours potentiellement présent, on ne devrait rien faire accroire à ce propos. Que veut-elle véritablement de moi cette troisième force ? Que faisons-nous de cette dernière force dont parla Rudolf Steiner, en 1909 à Berlin, pour laquelle il n'indiqua tout d'abord aucune « contre-médecine » ?

Un peu plus tard, il parla de nouveau à Berlin, et certes de la puissance [*Potenz*, « potentialité », serait même éventuellement une traduction plus exacte, *ndt*] de la possibilité de l'être humain. Il précise alors que tous les animaux et végétaux sont des créatures. Seul l'être humain est créé par les Dieux de manière telle qu'il peut être lui-même créateur. Il doit devenir, de créature, co-créateur. C'est de cela qu'il est question ! Devenir de créature, un créateur cela peut se réaliser, selon Rudolf Steiner, dans les trois domaines de l'âme humaine. Dans le penser, c'est la logique, dans le sentir c'est l'esthétique, et dans le vouloir c'est l'éthique. Sur le domaine de la logique, il est important que nous ne restions pas dans la causalité logique, le court-circuit du « si-alors ». Il y a encore d'autres sortes de logique qu'on peut seulement suivre par l'esprit lorsque nous nous efforçons intérieurement au penser, à savoir que nous renforçons l'activité du penser et que nous découvrons la possibilité de penser « longitudinalement » en contextes qui sont eux-mêmes en plein développement. Un entrepreneur ne reste jamais ce qu'il est, il traverse des phases de pionnier, de différenciation, d'orientation et d'intégration. Cela requiert un autre genre de style de direction et d'autres genres d'intelligence.

Le penser morphologique vivifie aussi ce qui est perçu, parce qu'on apprend à voir autrement les choses et beaucoup plus important : les êtres humains. Avec une nouvelle attitude du penser on crée un espace dans lequel autrui peut nouvellement se révéler. Une autre faculté c'est de pouvoir adopter la perspective de l'oiseau, le penser contextuel. Dans quel champ suis-je actif ? Une troisième sorte de penser, qui va au-delà de la logique causale, c'est le « penser de retroussement ». L'être humain du jour est incarné, celui de la nuit est excarné. Je me retrouse !<sup>2</sup> Le soi devient monde et vice-versa. Puis-je ainsi penser que le monde commence à s'exprimer en moi ? Puis-je percevoir le monde de manière telle que je ne le ressente plus comme quelque chose d'extérieur à moi ? Ainsi de sorte qu'une rencontre d'autrui me devienne rencontre de soi.

### **De l'esprit d'empathie**

Dans le sentiment, il ne s'agit pas de savoir si quelque chose me plaît ou pas, mais bien plutôt d'en venir à un sentiment s'orientant de soi vers celui du monde. De l'émotion à

---

<sup>2</sup> Attention, je me retrouse moi-même lors du sommeil, comme un gant et non pas « je retourne ma veste », comme dans la chanson de Dutron ! *ndt*

l'empathie. Du fait que je suis chez autrui, je rends possible qu'autrui puisse exprimer quelque chose, qu'il n'eût pas exprimé, même pas à l'égard de lui-même. Ce sont des moments merveilleux. On doit créer des espaces dans lesquels les êtres humains puissent s'exprimer, dans lesquels une autre sorte de perception puisse avoir lieu ? Lorsque nous mettons le pied dans le domaine du vouloir, de l'éthique, nous remarquons que le « service sur prescription » ne marche pas. Dans les organisations actuelles, il est important que l'individu « ait pleins pouvoirs » [*empowered*, en anglais dans le texte, *ndt*], qu'il lui soit donné les pleins pouvoirs pour pouvoir produire de manière autonome sa contribution absolument originale pour l'entreprise. Parviens-je à agir à partir de la présence de l'esprit ? C'est la nouvelle sorte d'éthique et pour cela il faut de la confiance, de la compétence de pouvoir configurer à partir de la situation. C'est ensuite un processus créateur ! L'être humain devient vivant et créatif dans son penser, sentir et vouloir. C'est une « activité-Je » immanente de l'être humain, cela ne va pas tout seul. Le Je de l'être humain devient agissant dans les qualités de l'âme. De ce fait l'être humain reçoit une autonomie, il est capable de résister aux « Asuras », il se relève et commence à prendre sa vie en main.

#### **Devenir universel à partir de valeurs individuelles**

Dans l'entreprise il est aujourd'hui souvent question de « *people, planet and profit* » [populations, planète et profit — ou trois « P » — en anglais dans le texte, *ndt*] — on se soucie des collaborateurs, de l'environnement, et cela de manière économique<sup>3</sup>. Aussi responsables que puissent être aussi ces trois « P », ils ne reposent pas sur la vertu de changement de l'individu. Je voudrais placer à côté trois valeurs qui, toutes aussi universelles qu'elles sont, émanent de l'individu. On rencontre ces valeurs partout dans les cultures les plus diverses ! Ce sont des valeurs dont Rudolf Steiner dit qu'elles auront de plus en plus de succès dans l'humanité et dont nous avons besoin pour nous retrouver dans la prochaine époque culturelle. Il mentionne comme la première celle où l'être humain en viendra de plus en plus à l'avenir à éprouver la souffrance d'autrui comme sienne en propre. Le bien-être de l'individu dépend de la collectivité en corps. Dans l'économie cela est manifeste au travers de la répartition du travail. Chacun travaille pour autrui, en tant qu'humanité nous sommes interdépendants. Nous devrions nous soucier les uns des autres. Cela devient un besoin intérieur. La seconde valeur est ce que Rudolf Steiner appelle la « liberté de religion ». C'est aujourd'hui la dignité de l'être humain. Chaque être humain porte en lui un élément divin. Est-ce qu'on respecte cela ?, est-ce qu'on voit cela ? Cela deviendra de plus en plus culture. C'est encore en germe, mais cela grandit. La troisième valeur c'est que toute espèce de connaissance — et l'être humain est un être qui veut connaître — est toujours orientée sur le sens<sup>4</sup>. La question du sens se trouvera de plus en plus au premier plan.<sup>5</sup> Il vaut

---

<sup>3</sup> Malheureusement trop encore au sens immédiat de « faire des économies pécuniaires », mais cela vient ! *ndt*

<sup>4</sup> Ici au sens d'esprit, idée, bon sens, raison, etc. Quand il s'agit d'idée, la langue allemande est généreuse et pas modeste ! *ndt*

de faire attention à ces trois traits caractéristiques ou valeurs universelles. Chez la *Weleda*, nous cultivons trois « V » pour « *Vorbild*, *Vertrauen* et *Verantwortung* » [Exemplarité, Confiance et Responsabilité, *ndt*].<sup>6</sup> Je pensai tout d'abord : « À quoi bon cela ? — c'est encore un idéal suranné, celui « d'être exemplaire » ! — ne deviens pas s'il te plaît comme moi, deviens toi-même ! ». Par la suite, j'ai découvert qu'il y a nonobstant quelque chose là-dedans, quand je me demande : « Comment puis-je être moi-même un exemple ? Le second, c'est la confiance. Tout social a comme base la confiance entre êtres humains.

Le troisième c'est la responsabilité. Il s'agit là de confiance. Celle de confier une tâche à quelqu'un, à la condition que j'aie de l'estime d'avance dans ses facultés. Tout être humain a une jambe de soutien et une jambe d'évolution, quelque chose qu'il sait faire et quelque chose qu'il souhaiterait développer. Tous deux sont importants ! Les trois « V » de la *Weleda* réalisent ces valeurs universelles jusqu'à un certain degré. On ne peut pas porter de responsabilité, quand on n'intègre pas le contexte personnel dans le penser, c'est le commencement de cette fraternité. On doit y inclure aussi le contexte. La dignité humaine dépend de la confiance. Lorsque vit le respect à l'égard d'autrui et qu'autrui le remarque, alors il en ressort un degré de confiance entre êtres humains, s'ils remarquent : « Je suis pris au sérieux en tant qu'être humain ».

Le fait d'être exemplaire dépend de la question du sens. Si je me remets moi-même en question et recherche le « chemin de vérité », alors j'en arrive aussi à l'authenticité. Dans l'Évangile de Jean, il est dit : « Vous connaîtrez la vérité et la vérité vous mènera à la liberté. » C'est la nouvelle liberté, qui ne signifie plus seulement « libre de » mais « libre pour ». Dans la reconnaissance de l'adhésion au sens, un espace prend naissance dans lequel je peux être actif. Et en cela nous pouvons être mutuellement des exemples.

**Das Goetheanum, 27/2015.**

(Traduction Daniel Kmiecik)

Paul Mackay a donné cette conférence au congrès « *Être humain et organisation* » du département des Sciences Sociales en mai 2015.

---

<sup>5</sup> Par exemple : quel sens est à l'œuvre dans l'Europe de l'Euro-Mark fort qui désire absolument que les Grecs remboursent leurs dettes, tout en les appauvrissant au maximum ; pourtant le proverbe dit « Qui paye ses dettes s'enrichit » ? Heureusement, on a beau étrangler les Grecs, on les entend encore crier : une drôle de façon de les remercier d'avoir créé la démocratie ! *ndt*

<sup>6</sup> Chez *Volkswagen*, en d'autre temps obscurs et typiquement asuriens d'ailleurs de la négation absolue du Je, on a pensé mettre le « peuple » (*Volk*) dans la « voiture » (*Wagen*). *ndt*