

## RATIONALITE ET SPIRITUALITE : LE JEU DU CHAT ET DE LA SOURIS ?

Lorsque nous nous sommes intéressés au thème de la spiritualité comme nouvelle déclinaison de la problématique de la diversité, nous avons procédé à une recherche qualitative auprès de dirigeants qui nous a fait découvrir combien il était nécessaire de réfléchir au rapport qu'entretient la spiritualité avec la rationalité. En effet si la spiritualité est un thème qui passionne outre atlantique, il apparaît beaucoup plus intériorisé dans notre pays et extrêmement lié à la rationalité. Nous avons donc sollicité notre collègue et ami le Professeur Rojot pour réfléchir à ce rapport et il l'a abordé de façon originale du point de vue de la rationalité, la spiritualité étant envisagée comme limite de la rationalité. Nous souhaitons en souvenir de ce débat passionnant tout d'abord relater les arguments du professeur Rojot et ensuite compléter sa vision théorique par notre perspective empirique.

### La spiritualité est une limite de plus à la rationalité

Le modèle de la rationalité objective, absolue au sens économique ne s'applique pas à la réalité que nous vivons au quotidien. Notre réalité est pleine d'incertitude, de doute et parfois de confusion. Cette incertitude naît de notre capacité limitée à traiter l'information. S'il était possible de tout savoir, de tout prévoir, il n'y aurait plus d'ambiguïté sur les ressources et les motivations réelles des uns et des autres. Il n'y aurait plus d'incertitude sur notre capacité ou notre incapacité à obtenir ce que l'on souhaite.

Cette hypothèse de rationalité limitée naît du rejet de l'hypothèse de l'existence d'une bonne et unique façon de faire. Elle désigne notre incapacité en tant qu'être humain à traiter toute l'information disponible autour de nous, de manière instantanée et permanente. En d'autres termes, nous ne sommes pas des machines à traiter l'information. Nous ne pouvons pas tout savoir sur tout, tout le temps. Si tel était le cas, il n'y aurait plus d'incertitude, plus de conflit (et plus de négociation en amour comme au travail).

James G. March et Herbert Simon en 1958 déclaraient : *« on ne peut pas s'attendre à ce que les individus soient parfaitement et totalement rationnels et se comportent comme tels (...) Il n'est pas possible pour un individu de définir clairement ou même simplement de deviner les principaux comportements alternatifs qu'il lui serait loisible d'adopter en fonction de ses buts, quand il se trouve dans une situation donnée. Dans la plupart des cas, il y a trop de possibilités et de directions d'action pour qu'il lui soit possible de les découvrir toutes et même simplement de les énumérer. Le monde est tout simplement trop compliqué (...) cela dépasse les capacités de traitement des informations du cerveau humain ».*

Dans ce contexte de rationalité limitée, l'enjeu est de gérer au mieux l'ambiguïté des relations interindividuelles et la complexité du monde qui nous entoure. Nous mobilisons pour cela les moyens modernes de gestion de l'information et notre propre vision du monde. Cette vision ou appréhension de la réalité est propre à chaque individu.

Face à une réalité naturellement complexe, nous décidons et agissons en partie sur la base de repères personnels : valeurs, préférences, routines éprouvées, normes partagées (autant de limites à la rationalité absolue). Ces repères façonnent notre perception de la réalité. Chacun d'entre nous accordera plus ou moins d'importance et d'attention à un événement ou à une situation, et y allouera plus ou moins de ressources pour le maîtriser, le modifier ou tout simplement le comprendre. Ces repères nous permettent de simplifier la réalité (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982). Ils sont aussi bien une source d'erreurs (hyper simplification de la réalité) qu'un moteur d'apprentissage, d'exploitation de routines éprouvées qui s'appliquent à des situations similaires ou proches (March, 1991).

Pour autant, on ne peut pas considérer que ces repères simplificateurs sont le point de départ systématique de nos actions. Nous ne maîtrisons pas parfaitement notre corps et notre pensée (Merleau-Ponty, 1945). Il n'est pas possible de tout savoir tout sur tout, tout le temps, il n'est pas non plus toujours aisé d'identifier de manière claire et honnête ses propres sentiments/intentions face à une situation donnée.

Toujours sur la base de l'hypothèse de rationalité limitée, plusieurs auteurs notamment Kiesler (1971) observent que toutes nos actions entreprises ne sont pas intentionnelles. L'action peut précéder la réflexion (théorie de l'engagement et de l'escalade). L'action peut définir la décision, ou dit autrement, la décision résulte de l'action. L'action est alors synonyme d'intention/de décision (Berthoz, 2003). La mise en question du mécanisme séquentiel de l'action intentionnelle donne donc, dans la détermination de l'action, une place à des facteurs situationnels tels que les émotions ressenties dans un contexte donné par exemple (Damasio, 1994).

De la même manière, on peut imaginer que la spiritualité influence l'action et la décision. La spiritualité se distingue de la foi qui réfère à une croyance et une confiance en quelque chose qui se situe au delà de soi, la religion réfère à un système institutionnel de croyances et de valeurs. La spiritualité évoque toute forme de transcendance, le sens de la connexion de soi à quelque chose de plus grand que soi, qui peut être Dieu, l'univers, les autres. Suivant cette idée, croyances spirituelles, émotions et tentatives de rationalité cohabitent parfaitement. Elles sont toutes à la fois une limite à la rationalité absolue et un moteur d'apprentissage et d'avancée personnelle.

### **La rationalité est aussi une limite de la spiritualité**

La rationalité par ailleurs peut constituer aussi une limite au développement de la spiritualité. Nous avons pu constater auprès de dirigeants interviewés dans le cadre d'une recherche qualitative sur la spiritualité (recherche que nous avons menée en 2009 auprès d'une quinzaine de dirigeants et DRH de grandes entreprises) que le développement de leur spiritualité se heurtait parfois à la rationalité.

En France par exemple, la société érige la rationalité comme un idéal. Historiquement la rationalité a constitué une recette pour sortir de la confusion des croyances du Moyen-âge.

Parce qu'elle permettait d'offrir plus de justice et de sécurité, elle pouvait donc devenir une sorte d'idéal contributif et servir d'étalon pour les évaluations des personnes. C'est ainsi que nos élites font encore aujourd'hui l'objet de repérage et de sélection sur la base de la seule rationalité. Le problème est que ce paradigme sous-tend une méfiance, une intolérance envers tout ce qui s'écarte du dogme.

Certes, il est possible en France de vivre sa foi, sa spiritualité, dans sa sphère privée tant que cela n'a pas de conséquence sur le lieu de travail, dans le monde professionnel. La société française se méfie de toute organisation qui contribuerait à avoir une influence sur des personnes en échappant aux critères de contrôle de la rationalité. Elle est prompte à qualifier des organisations de sectes. La conséquence est une difficulté à offrir des lieux permettant l'épanouissement spirituel. La question qui se pose alors est celle de la contribution des entreprises à cet épanouissement dans un contexte d'idéal rationnel.

Nos répondants sur ce point sont loin d'être d'accord. On distingue le groupe des femmes qui porte la spiritualité très en avant et n'hésite pas à faire appel à toute possibilité extérieure de développement. Beaucoup de dirigeantes franchissent les frontières de l'hexagone pour se former. Elles dénoncent les abus de l'idéal de rationalité, qui apparaît comme la marque d'un stéréotype masculin. Elles regrettent la frilosité des Français en matière de développement personnel : la spiritualité apparaît comme un sujet tabou, d'ailleurs les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche considéraient ce sujet comme particulièrement intime et ont été à la fois hésitantes à évoquer ce sujet et très demandeuses d'une forme de partage. Pour elles, la spiritualité n'est absolument pas prise en compte dans le développement des personnes et les dirigeants (les pairs) semblent faire l'objet d'une polarisation accentuée entre ceux « *avec lesquels on est sur les mêmes vibrations, on a envie d'échanger et les autres qui constituent une sorte d'antithèse* ». Entre les deux caricatures très peu de comportements intermédiaires sont observés.

L'Academy of Management nous a donné la possibilité de communiquer nos travaux à Chicago dans le cadre de l'atelier du 8 août 2009. A cette occasion, il nous a été fait remarquer que les femmes ont une orientation qui les pousse à la création et une tendance à placer la spiritualité comme une préférence naturelle. Rationalité et spiritualité apparaissent comme deux termes opposables. Pour saisir cette dualité, on ne peut s'empêcher d'évoquer les approches de Carl G. Jung (1921), qui considèrent que chacun possède des mécanismes (d'extraversion et d'introversion), ici de rationalité et de spiritualité. La prédominance relative d'un mécanisme sur l'autre détermine un type. La préférence pour un mécanisme n'exclut pas la possibilité de faire appel à l'autre mais induit une spontanéité, une habileté, un confort, une conscience pour le mécanisme préféré et un manque d'aisance, le recours à l'effort pour le mécanisme non préféré.

La fonction rationnelle selon Jung opère selon deux modalités : la pensée et le sentiment, l'une produisant des concepts et l'autre des valeurs selon la loi de la raison, alors que la fonction de perception (intuition et sensation) est une fonction irrationnelle. Il précise que

beaucoup de problèmes ne peuvent être résolus par des solutions rationnelles mais de façon irrationnelle, c'est-à-dire pas selon la loi de la raison. Même si l'irrationnel (ce qui va au-delà de la raison, qui n'est pas fondé sur la raison mais pas nécessairement opposé) ne peut être élevé comme objet de science, il s'agit de l'apprécier correctement.

Le groupe des dirigeants hommes présente des différences marquantes. Certains sont très à l'aise pour évoquer la spiritualité, surtout lorsqu'ils ont connu le développement d'une foi religieuse à la base. Mais d'autres sont mal à l'aise avec la définition même de la spiritualité. Même si nous avons repéré ces dirigeants hommes selon le critère de leur exemplarité dans leur façon de se comporter, ils ne savent pas toujours relier leur pratique à une spiritualité consciente. Certains ont même choisi l'acceptation du paradigme de la rationalité comme seul critère guidant leur action et décision sans que cela apparemment ne leur pose de problème.

Parmi ces dirigeants l'un nous confie que la société occidentale est marquée par la distraction au sens de Pascal qui ne se prête pas spontanément à la spiritualité et que les dirigeants sont la plupart du temps des êtres fortement narcissiques, déséquilibrés, ayant sacrifié leur vie personnelle au profit de leur ambition, du goût du pouvoir, ce qui ne facilite pas la vision du bien commun et de la spiritualité.

A la différence des femmes, les dirigeants hommes que nous avons interrogés ne sont pas prêts à traiter de la spiritualité sur le lieu de travail parce que la spiritualité leur apparaît comme une affaire privée. Cela a pour conséquence d'accentuer l'individualisation du cheminement spirituel, et l'apparition d'un leadership spirituel dont certaines caractéristiques émergent : l'acceptation des différences (du fait de l'exposition du leader à différentes situations, différentes personnes, équipes et besoin de s'adapter sans cesse, d'accepter d'être sans prétention vis-à-vis de subordonnés experts dans leur domaine), la construction de sa légitimité (en identifiant les faiblesses des subordonnés non pour les culpabiliser mais pour les aider, préserver la dignité de chacun, aimer les autres et développer leurs talents).

Ce que nous remarquons toutefois au travers de ce que nous rapportent les dirigeants, est que les passages de leadership (Dotlich, Walker, Noel 2004), qui sont des défis prévisibles que doivent relever les leaders, accentuent la capacité à sortir des modèles figés de la rationalité. Le premier pas est franchi lorsque les dirigeants font confiance à leur voix intérieure, à leur intuition. Au fur et à mesure de l'expérience de la vie, une sensibilité se fait jour pour certains qui évoquent le sentiment de grâce qu'ils sont capables de ressentir à l'issue de certains passages.

## **Conclusion**

Après avoir montré comment spiritualité et rationalité entrent en tension tant sur le plan individuel que collectif, sur le plan des préférences de comportement, des sexes (homme – femme), il apparaît également que certains dirigeants parviennent à faire coexister ces deux

fonctions. Lors de notre atelier, Lynne Sedgmore, directrice exécutive du centre pour l'excellence en leadership au Royaume-Uni, a évoqué comment l'illumination spirituelle a pu trouver sa place en respectant les contraintes de sa rationalité et en dépit des menaces qu'une telle démarche pouvait entraîner sur sa réputation. D'autres répondants ont fait état des efforts de conciliation qu'ils ont mené pour parvenir à un équilibre. Le temps et l'intuition profonde de ce qui doit être accompli sont des facteurs importants d'explication de cet équilibrage. La découverte de la synchronicité (tant avec soi qu'avec les autres et le monde environnant) est une expérience telle, qu'elle permet de balayer les hésitations liées à l'idéal de rationalité.

Ces différentes catégories de repères (rationnels, spirituels, émotionnels, religieux...) ne sont pas exclusives et opposées les unes aux autres. Chacune d'entre elles constitue une dimension présente en chacun de nous. Certaines de ces dimensions sont plus développées que d'autres. Une approche rationnelle dominante indique une intention de saisir la réalité de manière objective et logique. Cette démarche d'appréhension de la réalité n'est pas plus valide qu'une autre même si elle répond momentanément à une désirabilité sociale. Elle correspond à une manière d'agir, de se comporter et de faire des choix. On observe que le facteur culturel jouera sur un cheminement allant plutôt du rationnel au spirituel dans les cultures occidentales à la différence d'autres cultures marquées par l'idéal de spiritualité comme l'ont fait remarquer nos homologues indiens.

### **Bibliographie**

**Berthoz A.**, *La décision*. Paris : Odile Jacob, 2003.

**Damasio A.R.**, *Descartes'error : emotions, reason and the human brain*. New York : Putman, 1994.

**Dotlich, D., Walker, N., Noel, J. L.**, *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*, Jossey Bass, 2004

**Kahneman D., Slovic P. & A.Tversky**, *Judgement under uncertainty : heuristics and biases*. New York : Cambridge University Press, 1982.

**Jung, C. G. (1971)**. *Psychological Types*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press (1st published 1921)

**Kiesler C.A.**, *The psychology of commitment : experiments linking behavior to belief*. New York : Academic Press, 1971.

**March J.G.**, *Exploration and exploitation in an organizational setting*, *Organization Science*, 1991, vol.2, n°1, p.71-87.

**March J.G. & H.A.Simon**, *Organizations*, New York, John Wiley, 1958.

**Merleau-Ponty M.**, *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard, 1945.

