

Table des matières

Sommaire	1
Introduction générale	13
Liste des tableaux et schémas.....	15
PARTIE 1 : LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS MORALES	16
CHAPITRE I : L'évolution du management.....	17
Introduction.....	18
Section 1 : Définition du management et de l'organisation.....	19
Sous-section 1 : origine du management	19
1.1 – Origine.....	19
1.2 - Management entre l'art et la science	19
Sous-section 2 : définition de l'organisation.....	20
Section 2 : La vision mécaniste/rationnelle.....	21
Sous-section 1 : l'Ecole classique	21
1.1 - Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915)	21
1.1.1- Démarche de Taylor	21
1.1.2 - Principes de Taylor	22
1.1.2.1- Définition du mode opératoire le plus efficace pour réaliser la tâche analysée..	22
1.1.2.2 - L'utilisation des mécanismes dans le respect de la philosophie de la méthode	22
1.1.2.3 - Les méthodes de direction, leur modification demande de trois à cinq ans	22
1.1.2.4 - Le concours de spécialiste ayant une réelle expérience	23
1.1.2.5 - Distinction des fonctions entre exécutant et donneur d'ordre	23
1.2 - Henri FAYOL (1841-1925)	23
1.2.1- Démarche de Fayol.....	23
1.2.2- Principes de Fayol	24
1.2.2.1- La division du travail	24
1.2.2.2 - L'autorité	25
1.2.2.3 - La discipline	25
1.2.2.4 - L'unité du commandement	25
1.2.2.5 - L'unité de direction	25
1.2.2.6 - La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général	26
1.2.2.7 - La rémunération du personnel	26
1.2.2.8 - La centralisation et la décentralisation	26
1.2.2.9 - La hiérarchie	26
1.2.2.10 - L'ordre	27
1.2.2.11 - L'équité	27
1.2.2.12 - La stabilité du personnel	27
1.2.2.13 - L'initiative	28
1.2.2.14 - L'union du personnel	28
1.3 - Max. WEBER (1864-1920)	28
1.3.1 : Démarche de Weber	28
1.3.2 : Travaux menés par Weber	28
Sous-section 2 : L'école néoclassique.....	30
2.1- Alfred P. SLOAN (1875-1966)	30
2.2- Peter DRUCKER (1909)	30

2.3 - Octave Gélinier (1916 ...)	31
Section 3 : Le courant humain relations, le révisionnisme et le sociotechnique.....	32
Sous-section 1 : L'apport de l'�cole des relations humaines.....	32
1.1- L'approche humaine	32
1.2 -Les révisionnistes et l'apport de la psychologie	32
1.3 - L'�cole sociotechnique	33
3.1.1- Naissance de la sociotechnique	33
3.1.2 - Les thèses de l'�cole sociotechnique	33
Sous-section 2 : Les principaux auteurs de l'�cole des relations humaines.....	34
2.1- E. Mayo (1880-1949) : Le père des Relations Humaines	34
2.1.1 - Démarche de Mayo	34
2.1.2 - Analyse des travaux de Mayo	35
2.2 - A. Maslow (1908-1970) : La pyramide des besoins	35
2.2.1 - Démarche de Maslow	35
2.2.2 - Analyse des travaux de Maslow	36
2.3 - Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y	37
2.3.1- la démarche de Mac Gregor	37
2.4 - Chris Argyris (1923) et Rensis Likert (1903-1981)	38
Section 4 : les théories managériales.....	38
Sous-section 1: Théorie des systèmes.....	38
1.1 – Origine	38
1.2 - Niveaux d'analyses	39
1.2.1 - La science de systèmes	39
1.2.2 - La technologie des systèmes	39
1.2.3 - La philosophie des systèmes	39
1-3 - La notion du système	39
1.3.1 - Description d'un système	40
1.3.1.1- L'Aspect structurel	40
1.3.1.2 - L'Aspect fonctionnel.....	40
1.3.2 - Propriétés des systèmes	41
1.3.2.1 - Le principe de totalité	41
1.3.2.2 - Le principe d'homéostasie	41
1.3.2.3 - Le principe d'équifinalité	41
Sous-section 2 : La théorie de la décision et des jeux.....	41
2.1 - Le concept de la théorie de décision et des jeux.....	42
2.2 - Le concept du jeu	42
2.2.1 - Jeux coopératifs et non coopératifs	42
2.2.2 - Jeux à somme nulle et non nulle	43
2.3 - L'organisation et la théorie de décision et des jeux.....	43
2.4 - La perspective du management : risque et décision	43
3.4.1 - Situation de gestion	43
3.4.2 - Situation de maîtrise	44
3.4.3 - Situation de crise	44
3.4.4 - Situation d'exception	44
Sous-section 3 : La théorie de la contingence	44
3. 1- Le courant des théories de la contingence	44
3.2 - Les principaux auteurs de ce courant	45
3.2.1 - Joan Woodward (1916-1971)	45
3.2.2 - Paul Roger LAWRENCE et Jay William LORSCH	46
3.2.2.1 - Hypothèses et méthodologie de recherche	46

3.2.2.2 - Les résultats	48
Conclusion.....	49
CHAPITRE 2 : L'entreprise humaine et l'éthique.....	51
Introduction.....	52
Section 1 : l'entreprise humaine.....	53
Sous-section 1 : L'homme au cœur de l'entreprise	53
1.1 - La vision de l'homme dans l'organisation de l'entreprise	53
1.1.1 - L'entreprise : une structure productive	53
1.1.2 - L'entreprise : un groupement humain	53
1.2 - L'humain au coeur des richesses de l'entreprise	54
1.2.1 - De la gestion des ressources à la mobilisation des richesses humaines.....	54
1.2.2 - Le capital humain	55
Sous - section 2 : l'homme à l'extérieur de l'entreprise	56
2.1 - La vision de la société dans l'entreprise.....	56
2.1.1 - Le modèle de l'entreprise de possession	57
2.1.2 - Le modèle de l'entreprise rationnelle idéale.....	57
1.2.3 - Le modèle de l'entreprise système	58
1.2.4 - Le modèle de l'entreprise concurrente	58
2-2- L'entreprise et les parties prenantes	59
2.2.1 - Origines de la notion de Stakeholder	59
2.2.2 - Définition du concept de PP	60
2.2.3 - Typologies des parties prenantes	62
Section 2 : l'éthique et les valeurs morales dans les affaires	62
Sous - section 1 : Le concept de l'éthique et de la morale.....	63
1.1 – Définitions.....	63
1.2 - Différence entre Morale et Ethique.....	64
1.3 - Fondements de l'éthique	65
Sous-section 2 : L'éthique dans les affaires.....	65
2.1 - La nécessité de l'éthique dans les affaires	65
2.2 - Les facteurs d'émergence de la discipline éthique en science de gestion	67
2.3 - L'éthique et le management	67
2.4 - L'éthique et le profit de l'entreprise	68
Section 3 : le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise	69
Sous-section 1 : Définitions du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise	70
1.1- Définitions du développement durable.....	70
1.2 - Définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise	71
Sous–section 2 : L'engagement dans la responsabilité sociale et le développement durable	72
2.2 - Moyens d'action	72
2.3 - Raisons d'engagement dans une démarche citoyenne	73
2.4 - L'intérêt pour l'entreprise	73
2.5 - L'intérêt pour l'état	74
Sous- section 3 : Émergence et diffusion de la RSE et du Développement Durable.....	74
Sous-section 4 : Les principaux acteurs de cette démarche	76
Conclusion.....	80

CHAPITRE 3 : Le management par les valeurs morales	81
Introduction.....	82
Section 1 : les valeurs managériales dans l'entreprise.....	83
Sous-section 1 : Comprendre les valeurs dans l'entreprise.....	83
1.1 – La notion de valeur	83
1.2 - Le sens de la valeur	84
Sous-section 2 : Identification et codification des valeurs dans l'entreprise.....	86
2.1 - L'identification de valeurs	86
2.1.1 – L'élaboration du référentiel des valeurs	86
2.1.2 - Déclinaison du référentiel de valeurs dans une entreprise	87
2.2 – Codification des valeurs, code de bonne conduite et charte éthique.....	88
2.2.1 – Constitution du document	88
2.2.2 – Mise en œuvre du document	89
Section 2 : L'intégration des valeurs dans le management de l'entreprise.....	90
Sous-section 1 : Niveau d'intégration des valeurs.....	90
1.1 - Le niveau déclaratif	90
1.2 - Le niveau adaptatif	91
1.3 - Le niveau synergique	91
Sous-section 2 : Associer l'action aux valeurs.....	92
2.1 – Définition des principes claires d'action.....	92
2.2 – Implication des collaborateurs	92
Sous-section 3 : Les valeurs morales dans les fonctions de l'entreprise.....	93
3.1 – Les valeurs morales dans les fonctions de bases de l'entreprise	93
3.1.1 - La fonction achats- production- logistique	93
3.1.2 - La fonction Ressources Humaines	93
3.1.3 - La fonction commerciale	94
3.1.4 - L'organisation, l'information, le recrutement, la rémunération, l'évaluation ...	94
3.1 – Les valeurs morales et les nouvelles fonctions dans l'entreprise	94
3.1.1 - Le déontologue dans l'entreprise	95
3.1.2 - L'éthique dans l'audit social	95
3.1.3 - Le bilan sociétal	95
Section 3 : L'exemplarité attendue du leadership.....	96
Sous section 2 : Le dirigeant et la problématique du sens.....	96
2.1 - Discerner le sens : comprendre	96
2.2 - Déterminer le Sens : décider	97
2.3 - Développer le Sens : agir	97
Sous-section 2 : Le savoir être et le savoir faire du manager.....	98
Section 4 : Le management par les valeurs et les croyances.....	99
Sous-section 1 : La relation avec l'autre (principal champs d'intervention des religion et croyances)	99
Sous-section 2 : Christianisme et mangement par les valeurs.....	100
2.1 - Le mouvement Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens	101
2.2 - L'église catholique et le développement durable	101
2.3 - Eclairages bibliques sur la gestion du pouvoir	102
2.4 - Mode d'exercice du pouvoir par Jésus.....	102
Sous-section 3 : Bouddhisme et management par les valeurs.....	103
3.1 - Le bouddhisme en peu de mots	103
3.2 - Sagesse bouddhiste et management par les valeurs	103
Conclusion	104

PARTIE 2 : L'ISLAM ET LES VALEURS MORALES.....	105
CHAPITRE 4 : la religion islamique nécessité et savoir.....	106
Introduction	107
Section 1 : nécessité de la religion	108
Sous-section 1 : Domaines de nécessité de la religion.....	108
1.1 – Limites des lois pour gérer la vie commune.....	108
1.2 - Nécessité de la religion pour gérer la vie en communauté	110
1.3 – Nécessité de la religion pour comprendre les phénomènes naturels	111
1.4 - Nécessité de la religion dans le monde des affaires	112
Sous-section 2 : La science conduit à la religion.....	113
2.1 – La science prouve que la création de l'univers ne relève pas du hasard	113
2.2 - L'explication de la création par le principe anthropique	115
Section 2 : la religion islamique.....	116
Sous- section 1 : La notion de religion	116
1.1 – Définition	116
1.2 - Les Croyances	117
1.3 - La Morale.....	118
1.4 - Les Commandements	118
Sous-section 2 - La base historique de la Religion	118
2.1 –Une religion pour l'humanité au début	118
2.2- Origine de l'idolâtrie	119
2.3 – Origine du monothéisme	119
Sous-section 3 : Généralités sur la religion islamique.....	120
3.1 - L'Islam, étymologie et situation contemporaine	120
3.1.1 – Etymologie	121
3.1.2 – Situation contemporaine	121
3.2 – La religion islamique.....	121
3.2.1 - Les croyances	122
3.2.2 – Les commandements (les piliers de l'islam).....	122
3.2.2.1 - La Shahada	122
3.2.2.2 - La Prière – Salat.....	122
3.2.2.3 - Zakat.....	123
3.2.2.4 - Le Jeûne.....	123
3.2.2.5 - Pèlerinage - Hajj	123
3.2.3 – La morale de l'islam et son expansion.....	124
Section 3 : l'Islam et le savoir	125
Sous-section 1 : L'hostilité de la communauté scientifique occidentale envers la religion	125
1.1 – L'oppression des savants par l'Eglise médiévale.....	125
1.2 - Les critiques basées sur la Bible et la Torah	125
Sous-section 2 : L'islam encourage le savoir et la science.....	127
2.1 – L'importance de la science au regard de l'islam	127
2.2 – L'islam conduit à la science.....	128
3.3 – Les grands exploits des pieux savants musulmans	129

Sous-section 3 : L'éthique du savoir en islam.....	130
3.1 - Responsabilité et loyauté	130
3.2 – La modestie et la fierté	130
3.3 – La mise en en pratique et la diffusion du savoir	121
Conclusion.....	131
CHAPITRE 5 : les valeurs morales et l'éthique islamique.....	132
Introduction	133
Section 1 : le concept de la morale islamique.....	134
Sous-section 1 : généralités sur le system morale dans l'islam.	134
1.1 - définition	134
1.2 - Spécifié du System morale de l'islam.....	135
1.3 -La conscience morale dans l'islam	135
Sous- section 2 : Facteurs influant l'éthique individuel en Islam.....	136
2.1 - Les stades de développement moral.	136
2.2 - Valeurs personnelles et personnalité.	137
2.3 - Influence de la famille.	137
2.4 - L'influence des pairs.	138
2.5 - Les expériences de la vie.	138
Section 2 : la morale de l'islam élève l'homme dans ses vertus morales intrinsèques	138
Sous-section 1 : Les vertus de la fitrah.....	138
1.1 - Les vertus de physiques	139
1.2- Les vertus psychologiques et spirituelles	139
1.3 – Les vertus sociales	139
1.4 - Les vertus intellectuelles	140
Sous-section 2 : l'altération de la fitrah.....	141
2.1 – L'effet de iblis.....	141
2.2 – L'effet de la nafs ammara.....	141
Sous-section 3 : Exemples des vertus morales encouragées par l'islam.	142
3.1- L'altruisme	142
3.2 – La pudeur.....	143
3.3 – La patience	143
Section 3 : La morale de l'islam guide à l'accomplissement correct de la mission de khalifat.	144
Sous-section 1 : Origine et implication de la conception islamique de la khilafa.....	144
1.1 – L'origine de la khilafa	144
1.2 – L'implication de la khilafa	145
2.3 - La conception islamique de la khilafa et les autres croyances	146
Sous-section 2 : La mission de khalifat et la responsabilité (amana).....	147
2.1 – La responsabilité de l'homme dans l'utilisation des biens	147
2.1 – La responsabilité de l'homme dans la possession des biens	148
Section 4 : La morale de l'islam institue une communauté humaine de lutte pour le bien et contre le mal	149
Sous-section 1 : Caractéristiques de la communauté musulmane.....	149
1.1 – Une communauté médiane (oumatan wassatan)	150
2.2 – Une communauté témoin.....	151
2.3 –Une communauté mondiale	152
Sous-section 2 : Les devoirs de l'individu envers la communauté.....	153
2.1 - Coopération et solidarité	153

2.2 – Le conseil « Nassîha»	154
2.3 – Le bon voisinage	156
2.4 - La Salutation	157
Conclusion	157
CHAPITRE 6 : l’Islam et le monde de affaires.....	158
Introduction.....	159
Section 1 : L’actuel monde des affaires.....	160
Sous-section 1 : Les dérives du capitalisme en matière libéralisme sans limites.....	160
1.1- Libéralisme et capitalisme	160
1.2 - Libéralisme économique et liberté de l’homme prédateur	161
1.3 - Libéralisme économique et libéralisation des mœurs	162
Sous-section 2 : Les dérives du capitalisme en matière des finances	163
2.1 – Définition et historique de la pratique usuraire	163
2.2 – La libération des taux d’intérêt.....	164
2.3 – Les conséquences économiques de la pratique usuraire	165
2.4 – La finance actuelle et les crises	166
Section 2 : Généralité sur la doctrine économique islamique.....	166
Sous-section 1 : Caractéristique de la doctrine économique islamique	167
1.1 - La doctrine économique islamique est une partie d’un tout.....	167
1.1.1 - Le lien de l’Economie islamique avec la croyance	167
1.1.2 – Le lien de l’économie islamique avec de la mission principale de l’homme	168
1.1.3 - le lien de l’économie islamique avec la conception de la vie de l’homme en communauté	168
1.2 - la doctrine économique islamique est à la fois réaliste et morale.....	168
Sous-section 2 : Principes de l’économie islamique.....	169
2.1 – Le principe de la double propriété.....	169
2.2 - Le principe de la justice sociale.	169
3.3 – le principe de l’intervention de l’état dans la zone du vide.....	170
Section 3 : Limites du libéralismes en islam.	170
Sous-section 1 : L’auto limitation.....	170
1.1– L’auto - dissuasion de l’homme khalifat	170
1.2 – L’influence de la communauté	171
Sous-section 2 : La limitation législative.....	171
2.1 - Limites législatives qui assurent la bonne supervision de la tutelle.....	171
2.1 - Limites législatives pour lutter contre « les prédateurs »	172
2.1 - Limites législatives pour la préservation des mœurs	173
Section 4 : la finance islamique.....	174
Sous-section 2 : Les interdits dans la finance islamiques	175
2.1 - La prohibition de la l’intérêt (le riba).....	175
2.1.1 – Riba an- nasîah (à terme)	175
2.1.2 – Ribâ al Fadl	175
2.2 – L’interdiction du gharar et Mayssir	176
Sous-section 2: Les outils de la finance islamique	177
2.1 – Le système de la zakat.....	177
2.2 – Le waqf et fay.....	177
2.3 – Les produits islamiques pour les banques et assurances.....	178
2.3.1 - La Mudaraba ou Qirad	178
2.3.2 - La Musharaka	179
2.3.3 - L’Ijâra	179

2.3.4 - L'Ijâra wa iqtinâ	179
2.3.5 - La Murabaha	179
2.3.6 - L'istisnâ' et le salam	180
2.3.7 - Les Sukûk (obligations islamiques)	181
2.3.8 - Le Takafoul	181
Sous-section 3 : L'essor de la finance islamique.....	182
3.1 – Les grandes dates de la finance islamique	182
3.2 - Propagation des banques islamiques	182
Conclusion	183

PARTIE 3 : ECLAIRAGES ISLAMIQUES SUR LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS MORALES 185

CHAPITRE 7 : Eclairages Islamiques sur l'entreprise humaine et l'éthique des affaires 186

Introduction	187
Section 1 : observations sur de l'entreprise humaine et l'éthique des affaires dans le monde arabo-islamique 188	188
Sous-section 1 : observations sur l'entreprise humaine	188
1.2 – L'homme au cœur de l'entreprise	188
1.2.1 - Vision de l'homme au cœur de l'entreprise.....	188
1.2 – problèmes de l'homme à l'intérieur de l'entreprise.....	189
1.2.2.1 - Conflits d'intérêts.....	189
1.2.2.2 – Stress	189
1.2 - La vision de l'homme à l'extérieur de l'entreprise.....	189
Sous-section 2 : observations sur l'éthique des affaires.	190
2.1 – La corruption.....	190
2.2 – Utilisation malsaine du nom de l'islam dans les affaires	191
Section 2 : Eclairages islamiques sur l'entreprise humaine. 192	192
Sous-section 1 : L'homme au cœur de l'entreprise.....	193
1.1 - La vision de l'homme dans l'entreprise (khalifat).....	193
1.2 - La gestion des problèmes de l'homme au travail	194
1.2.1–La gestion du stress	194
1.2.2 - La gestion des conflits.....	194
Sous-section 2 : L'homme à l'extérieur de l'entreprise.	195
2.1 – Avec le voisinage de l'entreprise.....	196
2.1.1 – Etre bienveillant envers ses voisins	196
2.1.2 – S'abstenir à nuire à voisins	196
2.2.3 – Faire preuve de retenue envers ses voisins	197
2.2 - Avec les parties prenantes externes	197
2.2.1 - La présence du consentement mutuel	197
2.2.2 - Le devoir de bienveillance, d'équité et de justice	197
Section 3 : Eclairages islamiques sur l'éthique des affaires..... 198	198
Sous-section 1 : L'inséparabilité de l'éthique et des affaires	198
1.1 – la vision islamique des affaires.....	198
1.2 – Exemple de l'inséparabilité de l'éthique et des affaires dans le coran	199
1.3 – Exemple de l'inséparabilité de l'éthique et des affaires dans la sunna	199
Sous-section 2 : La lutte contre la corruption (Al Fassad).....	200
2.1- Définitions de la corruption	200
2.2 – Les formes de la corruption	201

2.1 -La lutte contre la corruption.....	202
Section 4 : Eclairages islamiques sur le développement durable.....	203
Sous-section 1 : Les bases morales du développement durable en islam	204
1.1 – La fitra	204
1.2 – La khilafa	204
1.3 – La oumatan wassatan	204
1.4 –La coopération et solidarité	204
Sous-section 2 : Eclairages islamiques sur la préservation des éléments naturels de bases	205
2.1 – La préservation de la terre	205
2.1.1 – Le sol	205
2.1.2 – L’air	205
2.2 - Préservation des eaux	206
2.2.1 – La vitalité de l’eau	206
2.2.2 - Le nécessaire préservation de l’eau.....	206
2.3 - Préservation de la faune et la flore	207
2.3.1 – Les végétations	207
2.3.2 – La bonté envers les animaux l’autre facette de l’éthique islamique	207
Sous-section 3 : Le devoir de l’homme au regard du développement durable	208
3.1 - La lutte contre la pollution et le gaspillage.....	208
3.2 - La lutte contre la pauvreté	209
Conclusion	210
CHAPITRE 8 : ECLAIRAGES ISLAMIQUES SUR LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS	211
Introduction.....	212
Section 1 : observations sur le management et les valeurs dans les pays arabo musulman.	213
Sous-section 1 : Déficit du savoir être.....	213
1.1 - Hostilité envers la religion (comme cause)	213
1.2 - Absence de motivation spirituelle (comme conséquence).....	214
Sous-section 2 : Déficit du savoir faire comportemental et professionnel.....	214
2.1 - Despotisme de l’idée occidentale.....	215
2.2 – La logique du choséisme	215
2.3 - Déformation des concepts managériaux	216
Sous-section 3 : Le nouveau paradigme du management islamique.....	216
3.1 - De l’islam politique à l’islam du marché	216
3.2 - Le retour à la sagesse divine	218
Section 2 : le référentiel des valeurs morales islamiques.....	219
Sous-section 1 : Les valeurs liées au savoir être	219
1.1 – Al Iman (la foi)	220
1.2 – Al islam (soumission à Dieu seul)	220
1.3 - Al Taqwa (la crainte révérencielle)	220
1.4 - Al Ihsan (l’excellence)	221
Sous-section 2 : Les valeurs liées au savoir faire.....	222
2.1 – Le savoir faire comportemental	222
2.1.1 - La justice	222
2.2.2 - La confiance « amana »	223
2.3.3 - Le respect mutuel.....	224

2.2 - Savoir faire professionnel	224
2.2.1 – Al itkan (la perfection)	225
2.2.2 – Le respect des délais	225
2.2.3 – L’acquisition de tout savoir utile	226
Section 3 : L’intégration des valeurs morales islamique dans le management de l’entreprise	227
Sous-section 1 : Habilitation de l’entreprise.....	227
1.1 - Repenser l’organisation	227
1.2 – Promulguer une réglementation appropriée	228
1.3– Instituer un comité charia.....	228
Sous-section 1 : Associer l’action aux valeurs.....	229
1.1– Implication des collaborateurs.....	229
1.2 - Renforcement des paramètres de l’action	229
Section 4 : Les valeurs morales islamiques dans les fonctions de l’entreprise	230
Sous-section 1 : La fonction gestion du personnel.....	231
1.1- Le recrutement	231
1.2 - La rémunération	231
1.3 - La motivation	232
1.4 - Le coaching et la concertation dans la prise de décision	233
Sous-section 2 : La fonction production.....	234
2.1 - Etre veillant quant à l’expertise externe	235
2.2 - Encourager la production pour son propre compte.....	235
2.3 - Ajuster la production selon le besoin.....	236
Sous-section 3 : La fonction achat / ventes	237
3.1 – Respecter la charia dans les conditions de vente	237
3.2 - Respecter la charia dans les modalités de paiement et de livraison de la chose vendue	238
3.3- Ecrire des transactions	239
3.4 - La fixation des prix	239
3.5 - Eviter les publicités mensongères et agressives.....	240
Conclusion.....	241
CHAPITRE 8 : Eclairages Islamiques sur le leadership	242
Introduction.....	243
Section 1 : observations sur le leadership dans monde arabo musulman	244
Sous-section 1 : observations sur les dirigeants.....	244
1.1 - Du paradoxe du cadre sans qualifications au mythe de zaim	244
1.2 - L’individualisme comme valeur managérial.	245
Sous-section 2 : observations sur les collaborateurs.	246
2.1 – Absence du contre poids	246
2.2 – Chosification des employés.....	246
2.3 – Le règne de la haine et de la discrimination	247
Section 2 : Eclairages islamiques sur le leadership	247
Sous section 1 : Le leadership dans le Coran.....	248
1.1 - Le leadership de Dhul- Qarnayn	248
1.2 - Le leadership du prophète Nouh	249
1.3 - Le leadership du prophète Soulayman.....	249
Sous-section 1 : Le leadership dans la sunna.....	250
2.1 - Quelques Qualités du Prophète.....	251

2.2 - Quelques leçons de leadership du prophète	252
Sous-section 3 : Le leadership des quatre califes.....	255
3.1 – Le leadership de Abou Bakr As-Siddiq	255
3.2 – Le leadership Omar Ibn al khattab.....	256
3.3 – Le leadership Othman Ibn Affane.....	257
3.4- Le leadership Ali Ibn Abi Talib.....	257
Section 3 : Caractéristiques et rôles des leaders et suiveurs à la lumière islamique	258
Sous-sections 1 : Caractéristiques et rôles des leaders au regard des enseignements islamiques	258
1.1 – Les qualités morales	259
1.2 – La connaissance et le savoir	259
1.3 – La recherche de la concertation	260
1.4 - La délégation et la responsabilisation	261
Sous-sections 2 : Caractéristiques et rôles des suiveurs au regard des enseignements islamiques	261
1.1 - La bonne obéissance	261
2.2 - La bonne conscience	262
3.3 - La bonne ambiance	262
Conclusion	263
Conclusion générale.....	264
Bibliographie	268
Annexe unique.....	274

Liste des tableaux et schémas

Liste des tableaux :

Tableau	Page
Tableau n° 1 : Incertitude de l'environnement dans la théorie de la contingence.....	48
Tableau n° 2 : L'éthique et la morale	65
Tableau n° 3 : Classification de transparency international	193

Liste des schémas :

Schéma	Page
Schéma n° 1 : La pyramide de Maslow.....	36
Schéma n° 2 : Les parties prenantes.....	61
Schéma n° 3 : Les trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans l'entreprise	91
Schéma n° 4 : Matrice liée au comportement éthique d'un collaborateur chez General Electric	93
Schéma n° 5 : Renforcement des paramètres de l'action.....	230

INTRODUCTION GENERALE

L'homme a besoin de science et de la foi en même temps, Mohammad Iqbal a dit à ce propos : "L'humanité a besoin de trois choses aujourd'hui : une explication spirituelle du monde, une liberté spirituelle de l'être humain, des principes fondamentaux ayant une influence internationale qui, sur une base spirituelle, pousse la marche de l'humanité »

Aujourd'hui, l'humanité vit en état de crise ; l'une succède à l'autre. Il est devenu commun de reconnaître qu'il s'agit d'une crise économique mais aussi d'une crise de civilisation, crise des valeurs, crise d'identité. Le début de ce millénaire est un vortex de mutations, de phobies et de refus, mais aussi de foisonnement des expériences, des initiatives et surtout des remises en question salutaires.

Dans ces turbulences, certains se demandent comment structurer leurs idées, leurs décisions et leurs actions. Etre musulman n'est pas un slogan, c'est une façon de transcender la réalité pour la contrôler et s'y adapter.

Mon travail de recherche en sciences de gestion est parti d'un constat simple rencontré dans ma carrière professionnelle (11 ans au sein d'une banque publique) : la plupart des problèmes qui sévissent au sein de nos entreprises tournent au tour de deux axes majeurs ; à savoir : le déficit managérial et la dégradation des valeurs morales.

J'ai remarqué que le management dans nos entreprises, s'il existe, n'est qu'une copie du management occidental qui est fondé sur des principes matérialistes de création de la richesse et d'augmentation du profit, où l'homme n'est qu'une ressource parmi d'autres. Or, notre société musulmane attachée aux valeurs spirituelles du Coran et de la Sunna, où l'homme est considéré comme le khalifat du Dieu sur terre, l'être le plus majestueux et que le reste des créatures sont à son service. Cet être musulman a besoin de pratiques plus subtiles dans la gouvernance de l'entreprise au sein de laquelle il ramène non seulement son corps (l'effort physique et intellectuel qu'il fournit) mais aussi son âme avec toutes ses perceptions morales fondées sur sa religion, d'autant plus qu'il y passe plus de la moitié de son temps.

En plus, Le monde musulman n'est pas un groupe social isolé susceptible d'achever son évolution en vase clos. Il figure le paysage mondial et y joue le rôle de témoin et d'acteur, la situation critique actuelle impose aux musulmans de prendre du recul pour approcher les problèmes en bon musulman, c'est à dire fermes sur les principes, ouverts sur les contingences de la vie.

Ce besoin d'éthique et de valeurs morales n'est pas spécifique à la société musulmane. Depuis quelques années, le monde occidental voit surgir ce terme d'éthique qui semblait voué aux oubliettes de l'histoire. Il intervient dans tous les domaines de la vie ; en politique, en sciences, en médecine, mais aussi en économie et plus précisément en management.

Depuis la chute du bloc communiste, favorisant un libéralisme sans limites, et une mondialisation marquée par le primat de la valeur monétaire, la quête de sens devient universelle. En effet, sous la pression de l'opinion publique, des médias et des investisseurs, les questions liées à l'éthique sont devenues un objet de préoccupation pour les professionnels de la gestion et un objet de recherche pour les universitaires.

Bien que éthique et valeurs morales semble être synonyme, il faut cependant noter que l'éthique à une connotation laïque, par contre la morale a une connotation religieuse. Dans les sociétés laïques, l'éthique est fondée sur des circonstances contemporaines et souvent les valeurs et les normes ont un caractère transitoire; dans la société islamique, ces valeurs et normes sont guidées par la religion. Pour distinguer entre éthique et morale prenant cet exemple : il était légal et éthique aux États-Unis de pratiquer une discrimination contre les femmes et des minorités en matière d'embauche, maintenant, les lois et l'éthique rend illégal cette discrimination. En revanche, l'Islam a donné aux femmes des droits permanents et inaliénables, et n'a jamais fait l'objet de discrimination des minorités sur toute autre base. Ce qui n'était pas éthique et légal l'est toujours selon la religion.

C'est pour cette raison que nous avons optés pour le management par les valeurs morales et non le management éthique, car la source à partir de laquelle nous allons puiser ces valeurs est belle et bien la religion islamique.

L'Islam ne se borne pas, dans sa doctrine et ses enseignements, à organiser la façade extérieure de la société, mais pénètre dans ses profondeurs spirituelles et intellectuelles pour créer une harmonie entre le contenu intérieur et le plan économique et social qu'il établit.

Les valeurs morales islamiques offre des moyens de comprendre l'évolution humaine et les phénomènes qui se produisent actuellement dans leur genèse humaine. Elle permettent également de repérer le sens et avec lui les outils et les méthodes pour découvrir, inventer et construire des solutions pour des temps nouveaux

L'entreprise n'échappe pas à cette question parce qu'elle est traversée tout simplement par les hommes, elle est avant tout un phénomène humain dont les déterminants sont entièrement humains et dont la plus grande richesse est l'homme. L'entreprise commence à repenser son management à la lumière de la connaissance et de la maîtrise des phénomènes humains en y investissant des valeurs humaines. C'est ce qui a fait que le management actuel tend de plus en plus à s'orienter vers l'éthique et les valeurs morales.

En rassemblant plusieurs pistes de réflexion, il s'agit d'analyser l'impact de valeurs morales islamiques sur le management des hommes. Il ne s'agit pour l'entreprise musulmane d'admettre ou de ne pas admettre tels ou tel procédé ou technique managérial mais de défendre son univers culturel contre l'esprit souffleur de l'époque.

L'entreprise musulmane doit récupérer sa haute culture et avec elle le sens de l'efficacité. Elle doit trouver les ressources internes à même de lui permettre d'accéder à sa manière à la modernité. L'islam a tous les ingrédients de la modernité, il ne suffit pas de proclamer les valeurs sacrées de l'islam mais de leur donner de quoi faire face à l'esprit du temps.

Tout d'abord, quels sont les éléments caractéristiques d'un management par les valeurs ? Sur quelle base et comment intégrer ces valeurs morales dans le mangement de l'entreprise ?

D'autres parts quel est l'apport de l'islam aux questions liés à l'entreprise en général et à l'éthique des affaires ? Quelle est la spécificité des valeurs morales islamique ?

Et enfin, est-il faisable de manager par les valeurs islamiques ?

Notre problématique est constituée donc de deux volets importants qui sont le management par les valeurs et les valeurs morales islamiques et c'est leur jumelage qui en constituera la réponse

Sortant d'une période dominée par la pensée mécaniste et mercantiliste, de la recherche de modèles et de systèmes standards sinon automatiques, le management par les valeurs morales islamiques est supposé changer profondément le visage des entreprises. Un tel management est supposé également faire face à deux types de défis : le défi d'intégration et le défi de positionnement. Le premier défi concerne la préservation de l'identité musulmane (un savoir être) et le deuxième concerne ses performances par rapport aux paires (un savoir faire), où l'engagement humain se révélera le plus déterminant.

Il ne s'agit pas ici de présenter un manuel de procédures, il ne s'agit pas non plus de faire la « dâawa » au sein de l'entreprise, ce sont éventuellement les deux écueils qui nous guettent dans notre travail de recherche à savoir faire la morale, ou vider les valeurs morales de leurs sens en l'instrumentalisant à l'extrême

Dans ce qui suit nous allons essayer aussi faire que se peut de donner les moyens aux managers de s'approprier ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble avec leurs collaborateurs vers un but partagé, un but à la fois spirituelle et matériel. Ou au moins attirer leur attention à une source - à vrai dire - un véritable gisement pour en tirer les solutions nécessaires à chaque circonstance managériales, à chacun de s'approprier ce qui lui semble important. Le jumelage entre le management par les valeurs et les valeurs morales islamiques auquel nous cherchons visé à apporter une modeste contribution à la réflexion moderne sur l'islam et le management de l'entreprise.

Pour arriver à ce jumelage nous allons d'abord expliciter chaque volet en une partie constituée de trois chapitres. On s'appuyant sur une méthode analytique nous avons consacré la première partie à éclaircir les concepts liés au management par les valeurs ; tels que l'entreprise humaine et l'éthique des affaires ainsi que le développement durable, le référentiel des valeurs morale et son intégration dans le management quotidien de l'entreprise ainsi que le leadership. Mais, dans un souci de commencer par le commencement, nous avons exposé l'évolution du management dans un chapitre préliminaire.

La deuxième partie est consacrée aux valeurs morales islamiques dans laquelle nous allons voir les fondements de la religion islamique, l'essence de ces valeurs morales ainsi que sa vision du monde des affaires

Arrivé maintenant au fruit de ce labeur qui est le management par les valeurs islamiques ; dans cette partie nous allons revoir les concepts liés au management par les valeurs (déjà vus dans la première partie) tels que l'entreprise humaine, l'éthique des affaires, le développement durable, le référentiel des valeurs morale et son intégration dans le management quotidien de l'entreprise ainsi que le leadership mais cette fois -ci, sous la lumière de l'islam.

Dans cette troisième partie nous avons également consacré une section au début de chacun des trois chapitres pour relever des remarques sur la réalité de ces concepts dans le monde arabo musulman. Pour ce faire on a effectué un sondage d'opinion

PARTIE 1 :

LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS MORALES

CHAPITRE I

L'EVOLUTION DU MANAGEMENT

Introduction

Le management est une discipline relativement récente, elle est le fruit de différents courants de pensées et de doctrines qui se sont développés depuis le début du 20^{ème} siècle.

Nous ne saurions guère parler des pratiques actuelles dans le domaine du management sans faire un retour au passé et remonter aux sources des sciences administratives. C'est la condition à remplir si nous voulons être en mesure d'évaluer la portée ou le caractère innovateur d'un courant de pensée. Aussi, pour pouvoir porter un jugement sur l'évolution des sciences administratives nous n'avons guère le choix que de lire et d'approfondir la pensée des grands classiques.

Très globalement, on peut dire qu'il y a trois grandes familles de théories de Management : Tout d'abord il y a eu la vision mécaniste, puis le management des relations humaines et en dernier lieu nous verrons les théories managériales.

Vers la fin du XIX^e siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés "rationnellement" pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique.

On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le POIC: Planifier, Organiser, impulser et Contrôler.

Par la suite avec l'arrivée du courant humaniste, une plus grande importance est accordée aux individus et aux phénomènes de groupe. Plusieurs théoriciens en gestion ont développé ce courant en intégrant l'apport de la psychologie et la sociologie à l'analyse du travail.

Ce chapitre ne prétend pas exposer de manière exhaustive l'ensemble des théories qui ont réfléchi les problématiques globales ou spécifiques propres à la vie des organisations. Il n'exposera que de manière synthétique et donc incomplète les principales approches qui sont nécessaires pour bien comprendre l'évolution de la pensée managériale.

Sans vouloir faire la liste de tous les auteurs qui ont contribué dans le temps à faire évoluer la réflexion dans le domaine de management, nous avons tenu néanmoins à présenter sommairement les contributions de certains hommes dont les écrits ont marqué une évolution importante de la réflexion managériale.

Section 1 : Définition du management et de l'organisation.¹

Le management est un terme important de nos jours. La théorie de management est le fruit de différents courants de pensées et de doctrines qui se sont développés depuis le début du 20^{ème} siècle Il est nécessaire de la cerner et de voir son contexte et son évolution.

Sous-section 1 : origine du management.

1.1 - Origine :

Le mot management à deux origines :

- « ménage », du latin *manere*, demeurer, séjourner, puis *maneir*, maison, famille, puis administration domestique
- « manège », de l'italien *maneggiare*, dresser un cheval, mais aussi : manière d'agir artificieuse
- Exporté en langue anglaise, utilisé en français, prononcé à l'anglaise (« *management* »...)
- au sens strict : gestion de...(risk management)
- au sens large : pilotage d'une organisation

Le verbe manager est un mot anglais qui dans les dictionnaires de Français est synonyme de diriger, gérer, organiser.

Le dictionnaire Anglais- Français en donne un sens plus vaste;

1. To Manage : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manoeuvrer.
2. To Manage : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à.

Le langage courant et la mode de l'anglicisme abusent du verbe *manager* - et du substantif manager qui désigne la personne dans la fonction - et le réduisent à un concept incomplet, la définition du management est délicate.

Le management est une activité qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun un ou plusieurs objectifs conformes aux finalités de l'organisation.

1.2 - Management entre l'art et la science :

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management tel que nous l'entendons est une discipline récente. A l'instar des avancées de

¹ Pierre-Antoine Pontoizeau, Les hommes et le management,, Vuibert Entreprise 1993-
Luc Boyer et Noël Equilbrey, Histoire du management, Editions d'organisation 1990
Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Edition Point 1985
Pierre Morin, Le management et le pouvoir, Edition d'organisation 1991,
Boyer, Poirée et Salin, Précis d'organisation et de gestion de la production, Edition d'organisation 1988

l'organisation scientifique du travail, la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories.

Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique. Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

La notion d'art s'oppose au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable. : le Management est l'art de diriger.

Ainsi, le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

C'est donc l'action, ou l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler.

Un art, parce qu'on ne gouverne jamais les hommes, ou les organisations, par des décrets, ou en appliquant des principes, appris dans des livres, ou enseignés à l'école... Le management s'apprend en situation et en fonction et nécessite un certain leadership.

Sous-section 2 : définition de l'organisation.

Management et organisation sont liés ; parfois confondus, l'organisation est aujourd'hui définie comme un ensemble humain et technique structuré autour de stratégie et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs.

L'organisation peut être également regardée comme un rassemblement de ressources humaines, matérielle, de travail et de capital influencées par une diversité de contraintes et d'opportunité, interne et externe.

H.Mintzberg : la situe comme « un ensemble de personne entreprenant une action collectives à la poursuite d'une action commune».

M.Grozier : propose quant à lui «un ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement définie et ayant à sa disposition toute une série de procédé et de contrôle contraignant permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres».

Plus généralement, l'organisation peut être appréhendée à partir de plusieurs dimensions :

- L'entité institutionnelle, de l'identité et de la culture.
- La dimension structurelle et fonctionnelle.

- La dimension de la compétence et de la performance.

En fait l'organisation a été pensée comme un modèle de société induisant une certaine approche de l'action collective, comme un processus de rationalisation du travail d'élaboration culturelle et symbolique capable de définir des normes et des règles explicites au lieu d'expression de pouvoir et de confort.

Section 2 : La vision mécaniste/rationnelle.

Sous-section 1 : l'École classique :

Elle concerne les premiers auteurs qui, au début du siècle, ont posé les bases de la science des organisations. Ceci correspond en fait aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle.

En effet la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient, au XIX^{ème} siècle, l'armée et l'église. Bien qu'inspirée de ces modèles, la conduite des organisations productives tendait à trouver une voie propre à elle et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.

Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

1.1 - Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915) :

1.1.1- démarche de Taylor :

Nommé chef d'équipe à la Compagnie des Aciéries de Midvale, Taylor va s'appuyer sur une démarche scientifique afin de transformer le travail, fondé sur un savoir faire, en une méthode formalisée et standardisée permettant de savoir refaire une tâche ce qui permet alors une augmentation de la production.

Le démarche de Taylor est très formalisée elle abouti à une division verticale et horizontal du travail.

Verticale : les taches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la Direction. L'ouvrier exécute : il n'est pas payé pour penser.

Horizontale : le travail est décomposé, parcellisé en gestes élémentaires.

Ce n'est qu'à la fin de sa vie active que Taylor donna son accord à l'étiquette scientifique management.

1.1.2 - principes de Taylor :

1.1.2.1- Définition du mode opératoire le plus efficace pour réaliser la tâche analysée :

Ce principe concerne le perfectionnement de chaque partie de l'entreprise pour un plus haut niveau d'excellence. L'idée est de songer à l'édification d'une technique optimale de production de la tâche analysée à partir d'une succession d'actions précises identifiées et décrites à partir de règles précises d'exécution.

Ce principe peut être comparé aujourd'hui à l'utilisation du progrès technologique pour perfectionner le fonctionnement de l'organisation. Il suffit de penser à l'impact de l'informatique pour s'en convaincre. Les différents changements qui se produisent dans l'environnement entraînant d'autres dans l'organisation.

On ne saurait implanter un nouveau système, par exemple, sans préparer les employés à s'y adapter. Dans certains cas, il s'agit de les préparer psychologiquement à une transformation organisationnelle ; dans d'autres cas ; il s'agit de leur enseigner de nouvelles habilités afin qu'ils puissent répondre adéquatement aux nouvelles exigences du poste. C'est ici qu'entrent en jeu les politiques de formation et de perfectionnement du personnel. Une organisation ne saurait survivre si elle n'est à la fine pointe de la technologie.

1.1.2.2 - L'utilisation des mécanismes dans le respect de la philosophie de la méthode :

Taylor observe le travail des ouvriers, chronomètre les différentes actions, identifie les différentes tâches réalisées, détermine les meilleurs outils et les meilleurs gestes permettant d'effectuer un travail le plus rapidement possible.

Il conseille de ne pas utiliser les mécanismes si on laisse de côté la philosophie de la méthode,

Il veut nous mettre en garde de confondre une recette avec l'art de cuisiner. Ce n'est pas tout d'adopter une méthode, encore faut-il savoir comment cette méthode s'inscrit à l'intérieur des autres utilisées au sein de l'organisation.

1.1.2.3 - Les méthodes de direction, leur modification demande de trois à cinq ans :

Selon Taylor, Les méthodes de direction adoptées au sein des organisations doivent être méticuleusement analysées avant d'être implantées.

En effet, il s'agit ici de la dynamique du changement organisationnel. Dans la vie actuelle combien de fois des réorganisations sont-elles suivies d'autres réorganisations ? On croit volontiers qu'un changement de structures va tout résoudre au sein de l'organisation.

En réalité, un changement dans la structure peut entraîner des modifications sur le plan des objectifs poursuivis, des individus et des processus mis en place par l'organisation. Si l'on se contente d'apporter des changements seulement dans la structure en faisant abstraction des autres composantes organisationnelles, on risque à brève échéance de faire face à une nouvelle structuration.

En d'autres mots, Taylor selon ce principe, nous enseigne à étudier en détail les changements avant même de les implanter.

1.1.2.4 - Le concours de spécialiste ayant une réelle expérience :

Une organisation ne peut pas fonctionner en vase clos, les interrelations organisation – environnement sont trop imposantes. L'engagement de plus en plus des consultants organisationnels externes ne vient que confirmer la thèse de Taylor. Une organisation ne peut prétendre avoir toute l'expertise adéquate dans tous les domaines. C'est le rôle du consultant d'offrir des services de qualité à ses clients. Le consultant externe peut également faire preuve d'une plus grande objectivité en ce qui concerne le diagnostic organisationnel.

1.1.2.5 - Distinction des fonctions entre exécutant et donneur d'ordre :

Au sein d'une organisation quelconque on trouve principalement deux niveaux distincts de décisions ; il y a les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques.

Selon Taylor, les rôles doivent être clairement définis au départ, sinon il risque de se produire de la confusion sur le plan des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques.

Pour Taylor, une décision opérationnelle qui pourrait avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation devrait être sanctionnée soit par le directeur général, soit par le conseil d'administration.

1.2 - Henri FAYOL (1841-1925) :

1.2.1- démarche de Fayol :

Directeur d'une société minière à Decazeville, il a publié un livre intitulé " L'administration industrielle et générale " (1916). Le principe administratif de Fayol classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- Technique (fabrication).
- Commerciale (vente).
- Financière (comptabilité, gestion).
- Comptable (bilan, inventaire...).
- Sécurité.
- Administration (prévoir, organiser...).

Fayol propose la théorie des **POCCC** pour administrer les hommes. C'est à dire que selon lui, pour administrer, il faut prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Fayol décrit les tâches que doivent remplir les dirigeants à savoir :

- **La prévision** : définir la stratégie de l'entreprise en établissant un programme à la fois adaptable mais suffisamment précis pour servir de base commune d'action.
- **L'organisation** : mettre en place les éléments permettant le fonctionnement de l'entreprise (définition des fonctions, des responsabilités et des procédures)

- **le commandement** : assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en s'appuyant entre autre sur la personnalité du dirigeant.
- **La coordination** : harmoniser l'action des différents membres de l'entreprise.
- **le contrôle** : vérifier la bonne exécution des tâches (application du programme d'action, des procédures et des ordres) et sanctionner éventuellement les erreurs.

Pour Fayol, le chef est l'élément clé d'une bonne gestion. Il est le responsable du succès de l'entreprise. En cas d'échec, il doit démissionner.

Les chefs doivent posséder des qualités spécifiques. Ce ne sont pas des qualités innées. Elles s'acquièrent par l'expérience et par la formation. Ceci signifie qu'on n'est pas chef par la naissance, parce qu'on a hérité de la propriété de l'entreprise. Etre chef se mérite. Voici les qualités du chef que Fayol énumère :

- Santé et vigueur physique.
- Intelligence et vigueur intellectuelle.
- Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage face aux responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).
- Forte culture générale.
- Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.
- Connaissances de gestion.
- Art de manier les hommes.

Sans l'avoir écrit à la lettre, ces principes sous tendent un excellent leadership. Fayol introduit donc l'idée qu'on sélectionne les futurs leaders en fonction de leurs qualités.

1.2.2- Principes de Fayol :

A partir de cette description, Fayol définit un certain nombre de principes qui doivent être suivis pour optimiser l'action des dirigeants et donc l'efficacité de l'entreprise : Fayol énumère quatorze principes d'administration

1.2.2.1- La division du travail :

Pour Fayol la division du travail a pour but d'arriver à faire produire plus et mieux avec les mêmes efforts, en fait, plus l'employé sera appelé à poser les mêmes gestes mécaniques, plus il deviendra habile dans leur exécution en ce sens, la division du travail entraîne comme conséquence la spécialisation du travail.

L'objectif est alors de produire plus avec le même effort. La division du travail permet une spécialisation qui ne concerne pas que les fonctions techniques mais toutes les actions qui impliquent plusieurs individus.

Les recherches modernes dans les sciences du comportement apportent un nouvel éclairage à la notion de la division du travail le principe demeure valable, mais son application a changé.

L'inconvénient est que plus le travail est répétitif plus il deviendra monotone pour l'employé, le risque que ce dernier ne voie plus de défi à relever dans son travail augmente, sans parler d'insatisfaction dans un milieu de travail, de stress et de tensions intra-organisationnelles.

1.2.2.2 - L'autorité :

"C'est le droit de commander et de pouvoir se faire obéir". L'autorité s'appuie à la fois sur des éléments personnels et sur des éléments statutaires et a comme contrepartie la responsabilité (et donc la sanction).

L'importance du poste de la personne en autorité demeure encore une réalité du fait de l'étendue de son rôle, de sa marge de manœuvre ou encore de la délégation du pouvoir. Il figure parmi les notions analysées de nos jours.

La notion du cadre qui dirige son organisation demeure un thème actuel non seulement dans les sciences administratives mais dans tous les domaines de la vie.

1.2.2.3 - la discipline :

"La discipline est absolument nécessaire à la bonne marche des affaires et ... aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline". Cette discipline inclut l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue et les signes extérieurs de respect.

La notion de discipline, telle que décrite par Fayol, demeure un thème d'actualité au sein des organisations. On ne saurait gérer une organisation qui n'aurait pas de lignes de conduites précises, connues et respectées de l'ensemble du personnel.

1.2.2.4 - L'unité du commandement :

L'unité de commandement pourrait se définir comme suit :

Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef

Au sein d'une organisation, un individu doit savoir de qui il relève, qui fera son évaluation du rendement et à qui il devra s'adresser pour la résolution d'un problème. La clarification des rôles, par le biais de l'unité de commandement, peut facilement éviter la situation d'incohérence au sein de l'organisation, situation dans laquelle un individu se trouve entre deux ordres différents.

Bref, ce principe d'administration prescrit par Fayol, a encore toute sa raison d'être dans une organisation actuelle.

1.2.2.5 - L'unité de direction :

Le cinquième principe d'administration selon Fayol se formule comme suit « un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but »

C'est-à-dire qu'un directeur d'entreprise ne doit pas assurer la direction de départements sans lien entre eux. Essentiellement, il s'agit ici d'une question de désignation organisationnelle ou, si l'on préfère, de structuration d'organisation.

La notion de clarification des rôles au sein d'une organisation s'applique à tous les échelons hiérarchiques.

1.2.2.6 - La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :

Les intérêts de l'entreprise sont supérieurs aux intérêts particuliers de ses membres. Pour Fayol, ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agent ne doit pas l'emporter sur l'intérêt de l'entreprise. On ne saurait atteindre un objectif organisationnel élevé si chacun des individus composant l'organisation poursuit des objectifs particuliers ne convergeant pas vers l'objectif général.

Ce principe d'administration s'applique encore de nos jours dans les organisations. La notion de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ne se limite pas au seul domaine du travail. La société en général fonctionne selon les mêmes principes. Nous verrons par la suite l'influence de ce principe sur la vision de l'homme au sein de l'entreprise et qu'au regard de l'islam ce principe n'est pas tout à fait valable.

1.2.2.7 - La rémunération du personnel :

La rémunération du personnel est le prix du service rendu "doit être équitable et autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé".

Les problèmes observés dans des négociations collectives sont souvent reliés à la question de la rémunération. En effet, combien de conflits de travail pourraient être évité si les employeurs se préoccupaient de l'équité salariale.

Ces problèmes liés à la rémunération demeurent toujours d'actualité qu'ils ne l'étaient au début du siècle. Toutes ces questions démontrent, au-delà de conflits ponctuels et spécifiques, que le principe de Fayol ne paraît révolu, même aujourd'hui.

1.2.2.8 - La centralisation et la décentralisation :

"Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise... le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel".

Pour Fayol, La centralisation n'est pas un système d'administration bon ou mauvais en soi, pouvant être adopté ou abandonné au gré des dirigeants, ou des circonstances ; elle existe toujours plus ou moins. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise.

1.2.2.9 - La hiérarchie :

D'après Fayol, la hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La voie hiérarchique est le chemin que suivent en passant par tout les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieur ou qui lui sont adressées.

Sauf les organisations de types égalitaires, la notion de hiérarchie occupe encore une place prépondérante dans le domaine des sciences administratives. C'est donc dire que Fayol est toujours d'actualité ici encore. Cependant, au point de vue de la hiérarchie, il ne fait pas mention à l'importance de la dimension informelle de l'organisation. On sait pourtant qu'aujourd'hui qu'un grand nombre de problèmes organisationnels peuvent être résolus par le biais d'ententes informelles, d'autant plus que dans le cas des organisations de très grandes

tailles. L'organisation informelle vient au secours de l'organisation formelle et l'aide, dans une certaine mesure, à atteindre ses objectifs.

1.2.2.10 - L'ordre :

Fayol fait la distinction entre l'ordre matériel et l'ordre social, nous pourrions expliquer le premier cas par la phrase suivante : « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place », et le deuxième par : « une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ».

Le premier cas ne nécessite pas de commentaires. Si l'on veut se retrouver dans ses choses, il ne fait pas d'un doute qu'on doit avoir de l'ordre.

Pour le deuxième ; on peut facilement imaginer le chaos organisationnel qui surviendrait si la nature de la tâche de chacun n'était pas clairement définie, si les zones de responsabilités de chacun n'étaient pas précises, si on ne savait pas qui supervisent et qui est supervisé.

En ce sens, le principe d'ordre mis en évidence par Fayol au début de siècle demeure lui aussi actuel. En fait, tous les théoriciens qui ont suivi Fayol, et ils sont fort nombreux, ont retenu ce principe

1.2.2.11 - L'équité :

Pour Fayol, « l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice ». Ce qui demande dans son application "beaucoup de bon sens, beaucoup d'expérience et beaucoup de volonté". Ce principe a encore une importance primordiale en gestion des ressources humaines.

Une organisation qui n'accorderait pas une très haute priorité à l'équité verrait rapidement naître des conflits inter- groupes et des conflits individus- organisation. Le temps que l'on passe à régler des conflits au sein d'une organisation pourrait facilement être consacré à des activités plus profitables.

Autre point lié à l'équité, est la motivation. Comment pourrait – on parler de motivation au travail, de satisfaction de l'employé dans l'exercice de ses fonctions, d'atteinte des objectifs organisationnels si l'on ne se souciait pas de l'équité ?

1.2.2.12 - La stabilité du personnel :

Cette stabilité, que Fayol souhaite favoriser essentiellement chez les décideurs est un moyen d'assurer une meilleure efficacité aux commandements à partir de la meilleure connaissance de l'entreprise.

La notion de stabilité du personnel mérite d'être nuancée. D'une part, nous devons faire la distinction entre une stabilité absolue de personnel et une stabilité relative du personnel. Dans un cas comme dans l'autre, l'émergence de dysfonctionnements organisationnelles pourrait en découler. D'autre part, la stabilité du personnel peut favoriser l'émergence et la réalisation de projets d'envergure. Il est bon qu'une organisation puisse bénéficier de l'arrivée de nouveaux employés. Enfin, une grande instabilité sur le plan du personnel entraîne des inconvénients majeurs pour l'organisation. Qu'il nous suffise de mentionner les coûts reliés au recrutement

et à la formation du nouveau personnel, sans oublier tout les coûts investis dans les ressources qui ont quitté, plus le taux de roulement du personnel dans une institution sera élevé, plus le taux d'efficacité et d'efficience diminueront.

Le problème de la stabilité du personnel est encore omniprésent dans les organisations d'aujourd'hui. Il constitue même un enjeu majeur de la gestion moderne. Le discours de Fayol au début du siècle pourrait encore garder ici toute son importance.

1.2.2.13 - L'initiative :

"Le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative". Cette initiative prend alors la forme d'une liberté de proposition et d'exécution.

Fayol décrit l'importance de l'initiative au sein d'une organisation. L'initiative est associée au changement, une organisation qui ne cherche pas à innover risque fort d'être dépassée rapidement par ses compétiteurs.

1.2.2.14 - L'union du personnel :

L'efficacité de l'entreprise repose sur l'union des personnels engagés et l'harmonie des relations interpersonnelles qui peuvent exister.

On peut encore concevoir l'organisation comme un groupe d'employés visant l'atteinte d'un but spécifique. Cette mise en commun d'énergie autant physique que psychique devrait permettre à une organisation d'atteindre ses fins. On pourrait mal imaginer le bon fonctionnement d'une équipe dont les membres auraient des intérêts divergents. En d'autres mots, plus l'harmonie régnera au sein d'une équipe de travail, plus l'organisation en bénéficiera. Nous allons voir en dernier chapitre combien ce principe converge t-il avec les la vision islamique des caractéristiques des collaborateurs.

1.3 - Max. WEBER (1864-1920) :

1.3.1 : la démarche de Weber :

En tant que sociologue, Weber s'est intéressé à la question de l'autorité dans l'entreprise. Ces travaux s'intègrent aux évolutions du système productif qui émergent avec la révolution industrielle et rejoignent l'approche de Taylor qui fonde l'organisation de l'entreprise selon des critères rationnels et scientifiques en opposition avec les anciennes méthodes de production.

1.3.2 : travaux menés par Weber :

C'est l'inventeur de l'Organisation bureaucratique.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique. C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie

Weber considère que pour manager, il faut appliquer la bureaucratie, il analyse les fondements de l'autorité dans la société européenne et identifie trois fondements principaux à l'exercice de l'autorité :

- Style charismatique - Il s'agit d'un leader qui possède d'énormes compétences et qualités personnelles. Weber montre l'inefficacité de ce style en expliquant que si le leader venait à tomber, il emporterait son organisation avec lui dans sa chute.
- Style traditionnel - Il est défini sur les styles précédents, par le biais d'héritage de l'entreprise commerciale. Le dirigeant hérite de l'autorité attachée au statut de dirigeant mais les coutumes peuvent être rejetées. En fait, pour Weber, il n'existe qu'un seul style.
- Style rationnel ou bureaucratique - Les caractéristiques de ce style sont les suivantes :
 - Les membres de l'organisation sont personnellement libres.
 - L'autorité est exercée à l'aide de procédures impersonnelles.

Le fondement traditionnel apparaissant comme relativement rigide et peu évolutif par définition et le fondement charismatique étant par nature non pérenne car lié à un homme, le fondement bureaucratique de l'autorité apparaît alors comme la conséquence incontournable d'une société moderne qui voit se développer de grandes organisations (grandes entreprises, administration publique).

Le modèle d'autorité bureaucratique de Weber repose sur quatre caractéristiques :

- l'existence de règles abstraites non liées à une personne (positionnement d'un individu dans la chaîne hiérarchique par exemple).
- Les titulaires de l'autorité sont nommés légalement à partir de compétences qui sont reconnues.
- L'existence de procédures formalisées et communicables dans le domaine de l'activité et de la prise de décision.
- La séparation entre le propriétaire des moyens de production et le dirigeant de l'entreprise.

Ces éléments constituent le fondement du pouvoir managérial d'une organisation moderne qui fixe librement ses règles de fonctionnement indépendamment des propriétaires de l'entreprise.

Les règles prévoient tout dans ce style. Tout candidat à un emploi dans le style bureaucratique est choisi pour ses qualités techniques qui sont testées lors d'un concours ou un test, puis le candidat signera un contrat avec l'administration.

Le modèle bureaucratique weberien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants. Il faut noter que les inconvénients d'une bureaucratie excessive sont nombreux, non seulement au sein de l'entreprise ; lenteur administrative, baisse de productivité, perte de dynamisme qui conduit au stress et aux conflits d'intérêts mais aussi à l'extérieur de l'entreprise, nous pouvons citer

l'insatisfaction de la clientèle et l'inadaptation à l'évolution des marchés ou de l'environnement.

Sous-section 2 : L'école néoclassique.

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.(Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac kinsey , Boston Consulting Group).

C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique (d'où son nom), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Ce courant de pensée est riche en auteurs. Trois d'entre eux nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs de ce courant de pensée :

2.1- Alfred P. SLOAN (1875-1966) :

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...)
- La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations.

2.2- Peter DRUCKER (1909 -2001) :

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, DRUCKER a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour DRUCKER les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

- La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... ".
- La mise en place d'une organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour DRUCKER, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il affirme que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle. Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) : La Recherche et Développement, et le Marketing.

Un bon marketing est, selon DRUCKER, la clef absolue de la réussite, (IBM, TOYOTA) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même. Ceci maîtrisé (R+D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin DRUCKER estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés).

2.3 - Octave Gélinier (1916 ...) :

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise. C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Selon Gélinier, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Ce dernier point est pour lui fondamental.

Mais, cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. Ces objectifs permettent, en effet :

- La délégation réelle de l'autorité.
- La définition réelle des responsabilités.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique.
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets. Enfin, selon Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, et par-là, l'innovation).
- La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés).

Section 3 : Le courant humain relations, le révisionnisme et le sociotechnique.

Au milieu des années 30, malgré l'amélioration des conditions de travail, des salaires et des avantages sociaux, on remarque une hausse des taux d'absentéisme et de roulement et une baisse de la productivité.

Ce sont ces limites du modèle de l'organisation scientifique du travail qui donneront par la suite naissance à des modes de management qui vont « humaniser » le travail en intégrant les besoins des différents acteurs de l'entreprise.

Sous-section 1 : l'apport de l'école des relations humaines.

1.1- l'approche humaine :

Les recherches dans lesquelles une plus grande importance est accordée aux individus et aux phénomènes de groupe se multiplient.

Contrairement à l'école classique où les comportements des travailleurs sont déterminés et surveillés et où les individus sont perçus comme des réserves d'énergie interchangeable stimulées que par des récompenses économiques, l'école des relations humaines accorde un intérêt particulier à la dimension humaine de la production. Les tenants de cette école prétendent que la satisfaction des besoins des travailleurs et la productivité sont en association réelle.

Plusieurs théoriciens en gestion ont développé ce courant en intégrant l'apport de la psychologie et la sociologie à l'analyse du travail.

Le thème central dans l'approche « humain relation » était la nécessité de porter intérêt aux processus sociaux dans les organisations.

1.2 - Les révisionnistes et l'apport de la psychologie :

En Amérique la philosophie de « humain relations » était suivie par des idées plus nuancées par les besoins et les motivations. Celles de Maslow et Mac Gregor d'Argyris et de Likert, réformateurs importants dans le domaine de la psychologie de l'organisation. Leurs travaux ont donné lieu à un courant que l'on peut considérer comme une synthèse entre le management scientifique classique et l'approche plus récente de « humain relations ».

Dans cette approche on examine le profil de la fonction ainsi que les rapports humains. On essaye également d'intégrer l'homme individuel dans l'organisation. Ces auteurs plaident pour la révision des idées d'autrefois sur l'importance des processus sociaux pour le fonctionnement d'une organisation. Cela explique le nom révisionniste.

Quoique l'on ait groupé les auteurs surnommés pour plus de commodité sous le dénominateur révisionnistes, ils cherchent de voies différentes. Pourtant ils avaient aussi beaucoup de choses en commun.

Leur point de départ le plus important est que l'homme dans l'organisation vise à développer son talent et à suivre ses motivations en maîtrisant en même temps son entourage social.

1.3 - L'école sociotechnique :

A côté des auteurs américains qui traitent les limites de l'école classique, une école se développait en même temps en Europe, s'occupant de la zone de tension entre le système technique et le système social dans une organisation. Autrement dit l'interdépendance des facteurs techniques et humains.

3.1.1- naissance de la sociotechnique :

A l'origine, un groupe de médecins et de psychologues qui s'occupaient des victimes traumatisées dans la seconde guerre mondiale dans la Tavistock Clinic en Angleterre. Ces psychologues ont remarqué qu'il y avait dans l'armée un grand fossé entre le commandement et les soldats, ce qui empêche un fonctionnement adéquat. Après la guerre ce groupe, concentré dans le « Tavistock Institute of Human Relations », commença à mettre en pratique leurs idées dans les organisations de la production.

Trist et Bamforth, assistants du Tavistock Institute, jouissaient d'une grande notoriété par leurs recherches dans les compagnies minières de charbon en Angleterre où il y avait de grands conflits entre salariés et employeurs. L'introduction d'une nouvelle technique d'extraction du charbon était à l'origine de ces conflits.

Cette introduction de nouveaux systèmes techniques, effectuée selon le système de Taylor (le Taylorisme) nécessitait une restructuration complète et rendait la méthode de travail traditionnelle inutile. Cela attaquait l'unité des équipes qui travaillaient du début jusqu'à la fin du processus ensemble. En plus le nouveau système provoquait la perte du métier et la diminution d'une transmission efficace entre les différentes phases du processus de travail. Les chercheurs découvraient que l'imperfection du système technique menait aux agitations dans le système social.

Mais ce qui frappait le plus c'était la constatation que le rendement du nouveau système restait en deçà des pronostics; la productivité diminuait. La conclusion était que le système social est un facteur non négligeable. L'étude prouvait que les mineurs étaient bien capables de régler leurs affaires en équipe si l'on leur donnait de la responsabilité et de l'autonomie.

Une amélioration de l'équipe est possible s'il est question d'une coopération étroite: la sociotechnique était née.

3.1.2 - les thèses de l'école sociotechnique :

On peut ramener les thèses de l'école sociotechnique aux points suivants:

- L'organisation est définie comme une interaction entre deux systèmes - social et technique -, cette interaction formant elle-même un système;
- La capacité d'autorégulation, pour les petits groupes comme pour les ensembles plus vastes;
- La possibilité d'optimisation des rapports entre technique et organisation, à partir de la connaissance de la technique surtout.

Eric L. Trist, psychologue de l'armée et un des fondateurs de Tavistock Institute, introduit en 1963 le terme de sociotechnique exprimant l'idée que l'interaction des hommes (le système social) avec les instruments et les techniques (le système technique) est le résultat des choix et pas d'une coïncidence. Les chercheurs de Tavistock s'opposaient aux méthodes de Taylorisme dans lesquelles il n'était plus question d'une variation humaine dans le travail. Ils étaient d'avis que celui qui remplit plus d'une tâche fait augmenter en même temps ses aptitudes professionnelles. Sous l'influence de leurs expériences dans les mines, ils mirent en plus l'accent sur l'autonomie de l'équipe.

La force de l'organisation dépend des équipes qui sont capables de régler les travaux en harmonie. La sociotechnique est toujours bien vivante et dans beaucoup de pays on partage toujours ce point de vue.

Sous-section 2 : les principaux auteurs de l'école des relations humaine.

2.1- E. Mayo (1880-1949) : Le père des Relations Humaines :

Son expérience qui a abouti à la découverte des facteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulée dans une entreprise de fabrication de téléphones "Western Electric", dans l'atelier de Hawthorne.

2.1.1 - démarche de Mayo :

Les travaux de Mayo se déroulent à l'usine Western Electric de Hawthorne et visent à déterminer les conditions favorisant une meilleure productivité du travail. Au cours de ses travaux, Mayo constatera que ce sont moins les conditions de travail que l'importance du climat psychologique qui détermine le comportement des travailleurs.

Au départ, son étude portait sur les causes de la fatigue, des accidents de travail, des hausses d'absentéisme... en bref, les conditions physiques de travail.

Dans son expérience, Mayo travaillait sur l'effet de l'éclairage sur un groupe d'ouvriers travaillant à la lumière artificielle, tout en observant un groupe identique, appelé 'groupe de contrôle', à l'éclairage ne changeant pas. Les deux groupes étaient au courant de l'expérience.

On observait que la productivité du groupe expérimental augmentait lorsqu'on améliorait l'éclairage ce qui paraissait évident. Mais la productivité du groupe de contrôle augmentait aussi, ce qui l'était moins. L'amélioration de l'éclairage eut lieu à plusieurs reprises et chaque fois avec le même résultat: la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Ensuite on diminuait l'éclairage du groupe expérimental. Résultat encore plus inattendu: la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Ce n'est que lorsque les ouvrières furent insuffisamment éclairées que la productivité baissa.

En général, lorsqu'un sujet est observé, il modifie son comportement. La production à augmenter car la direction s'intéressait à l'équipe et non pas grâce aux conditions de travail. Il y a émergence de l'importance des relations interpersonnelles. Chaque groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs, la satisfaction de chaque membre vient de la composition du groupe.

Lorsque la participation et la discussion s'établissaient, les conditions physiques de travail avaient peu d'importance. Le travail effectué par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Mayo a conclu qu'il faut intégrer chaque individu dans son groupe.

2.1.2 - analyse des travaux de Mayo :

De son expérimentation, Mayo illustre l'importance des phénomènes de nature psychologique et donc affectifs qui relèvent des besoins d'appartenance et d'estime des travailleurs.

Les travaux de Mayo ont considérablement développé l'école des relations humaines ; l'entreprise est désormais considérée dans sa dimension humaine.

Les principales idées innovatrices de Mayo sont les suivantes :

- tout individu cherche à s'identifier à un groupe social au sein de l'entreprise afin de satisfaire ses besoins d'estime et d'appartenance. La reconnaissance de son action au sein de l'entreprise devient alors un facteur déterminant de son travail et lui permet de faire sien les objectifs de l'entreprise.
- la hiérarchie doit favoriser l'émergence de ce sentiment d'appartenance et encourager la prise d'initiative par les subordonnés dans les tâches relatives à la gestion courante. Cette démarche permet ainsi de faire des objectifs poursuivis par l'entreprise, des objectifs connus et reconnus de tous.
- La mise en place d'un environnement de travail favorable (meilleures conditions de travail) favorise l'épanouissement du travailleur et lui permet de mieux s'intégrer dans l'entreprise

2.2 - A. Maslow (1908-1970) : La pyramide des besoins :

2.2.1 - démarche de Maslow :

Le métier de Maslow, psychologue américain, lui a appris que le problème de ces clients sont souvent imputable à leur impuissance d'assouvir leurs besoins. Le besoin n'est pas seulement psychologique et instinctif, mais culturel et social.

Il n'est pas seulement la nécessité de posséder ou de consommer certains objets pour vivre mais également des expériences sociales de l'enfant et de l'univers culturel de l'adulte. Ces besoins engendrent, raisons que l'individu se donne d'agir.

Tandis que Mayo avait une vision simpliste de l'homme comme individu social, Maslow part de l'idée que les adultes veulent se développer dans leur travail. L'homme n'envisage pas seulement la sûreté d'être membre d'un groupe mais surtout l'épanouissement et le développement de ses capacités.

Maslow s'inscrit dans l'analyse de la fonction sociale de l'entreprise, c'est à dire de l'approche qui considère l'entreprise comme une organisation employant des individus qui ont des aspirations qu'il est nécessaire de prendre en compte pour favoriser le bon fonctionnement de l'organisation.

2.2.2 - analyse des travaux de Maslow :

Selon Maslow, pour faire converger les intérêts des salariés avec les intérêts de l'entreprise, celle-ci doit s'intéresser sur les motivations qui poussent tout individu dans le cadre de son travail. Ces motivations sont alors analysées en fonction de la notion de besoin (toute sensation de manque qu'un individu cherche à combler). Le salarié sera alors d'autant plus incité à travailler que l'entreprise sera en mesure de satisfaire ses besoins. Maslow définit alors ce que l'on appellera la pyramide des besoins qui ordonnent les besoins des individus.

Maslow affirme que les besoins sont hiérarchisés. Non pas qu'un besoin supérieur ne se manifeste pas tant que les besoins inférieurs ne le sont pas, mais un besoin supérieur ne peut être vraiment satisfait que dans la mesure où les précédents le sont.

A partir de là il propose une pyramide des besoins. Cette pyramide se décompose en cinq étage qui sont décrits comme suit (de la base au sommet).

Besoins physiologiques :

Besoins primaires liés à la nécessité de survivre (se loger, se nourrir, se vêtir...)

Besoins de sécurité :

Besoin d'être protégé moralement et physiquement (la sécurité de l'emploi, la stabilité familiale, la santé...) et qui évoluent dans le temps.

Besoins d'appartenance :

Besoin d'appartenir à un groupe social, relationnel ou statutaire.

Besoins d'estime :

Besoin d'être reconnu, estimé par soi et par les autres (besoin de considération, de respect...)

Besoins d'accomplissement :

Besoin d'utiliser toutes ses capacités, de se surpasser, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles...

Cette approche peut donner lieu à de nombreuses applications dans le domaine par exemple de la motivation du personnel (politique de promotion dans l'entreprise par exemple...)

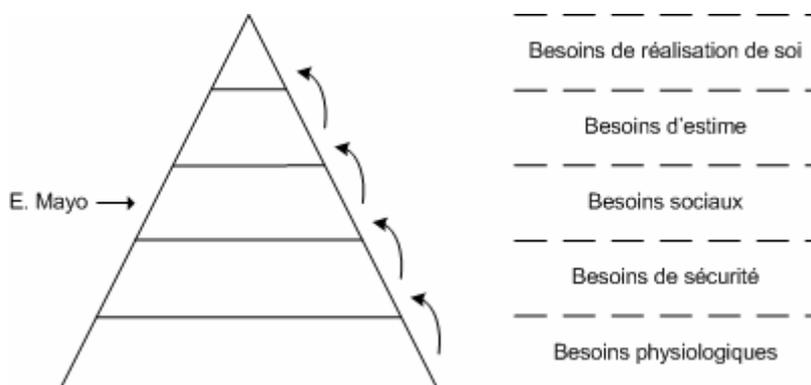


Schéma n°1 : la pyramide de Maslow

Cette pyramide suscite plusieurs remarques :

- Elle n'est pas applicable à toutes les personnes. Certaines personnes ont un besoin d'estime exorbitant.
- Elle n'est pas applicable à toutes les sociétés, compte tenu du niveau de développement. Les besoins physiologiques ne correspondent pas forcément à un besoin primaire. Dans les sociétés développées et sécurisées, cette pyramide peut être appliquée.
- Maslow considère que lorsqu'un besoin inférieur est gravement atteint, il cause une entorse à la hiérarchie, c'est à dire qu'il prend la place de tous les autres besoins.

2.3 - Mac Gregor (1906-1964) : Les théories X et Y :

2.3.1- la démarche de Mac Gregor :

Fondé sur ses expériences comme manager, consultant et psychologue et inspiré par l'ouvrage de Maslow, Mac Gregor présentait dans son livre 'The human side of enterprise' (1960) la dimension humaine de l'entreprise.

Mac Gregor est l'inventeur des termes X et Y pour différencier l'école classique de l'école des Relations Humaines.

Mac Gregor reproche à certains managers de fonctionner selon une théorie nommée X constituée des hypothèses suivantes :

- L'homme ordinaire éprouve une aversion innée au travail, il n'aime pas le travail et fait tout pour l'éviter.
- Il faut, pour qu'il puisse travailler, le contraindre, le contrôler, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions.

Mac Gregor critique ce mode de direction qui est constitué d'un ensemble de principes indémontrables, non explicites, qui semblent avoir une valeur absolue et qui servent de fondements de programmes de formation des dirigeants futurs. L'auteur essaie de démontrer que la formation des dirigeants doit être basée sur d'autres principes et propose de nouvelles hypothèses radicalement opposées aux premières, celle de la théorie Y. En effet, il consiste en le fait qu'il existe une part importante de personnes qui peuvent se diriger elles-mêmes et se contrôler lorsqu'elles travaillent pour des objectifs envers lesquels elles se sentent responsables. Elles aiment être responsabilisées car elles y voient un enrichissement et la réalisation de soi. Il faut leur appliquer la D.P.P.O. (Direction Participative Par Objectif).

Cela consiste à faire participer les collaborateurs à la négociation des objectifs, ces derniers s'engageront à les atteindre. Avec la théorie Y, apparue la théorie de la motivation. Selon cette dernière, on ne motive pas une personne, on donne les moyens aux personnes de se motiver.

2.4 - Chris Argyris (1923) et Rensis Likert (1903-1981) :

Comme professeur d'Université et consultant Chris Argyris était engagé à la Harvard Business School. Dans son livre 'Integrating the Individual and Organization' (1964) Argyris met l'accent sur la zone de tension inévitable entre les désirs individuels des employés d'un côté et les exigences de l'organisation de l'autre côté. Aussi Argyris s'occupe de la problématique de l'organisation d'une entreprise, souvent fondée sur des principes des auteurs classiques et la manière de l'adapter aux besoins de l'individu. A son avis il n'y a pas une solution idéale mais quand même la possibilité de garder le juste milieu.

Rensis Likert était à l'origine un ingénieur chimiste; il commença - à un âge avancé - à s'intéresser à la problématique socio- psychologique. Dans son livre 'New patterns of Management' (1961) il mettait l'accent sur l'importance d'une bonne organisation, saine et humaine dans laquelle il est question d'une collaboration entre les groupes et dans laquelle le manager et les ouvriers forment une équipe (l'esprit d'équipe).

Selon Likert, l'idéal est que les décisions se fassent au niveau de groupe. Le chef fait partie d'un groupe avec un chef plus élevé dans l'hierarchie. Ces personnes dirigeantes constituent le 'linking pins', c'est à dire les enchaînements entre les niveaux hiérarchiques. Ils se chargent d'une communication ouverte et optimale en amont et en aval. Ce point de vue demande une direction soutenue: le chef doit porter intérêt à ses employés et à leurs problèmes en ce qui concerne le travail.

Section 4 : les théories managériales.

Dès la fin de ce siècle, l'intégration en science humaine des logiques plus vastes apparaissent avec le holisme en sociologie (compréhension de l'individu à travers les logiques sociales), et le structuralisme en linguistique (analyse du signe linguistique à travers plusieurs composants).

Le management à son tour s'est enrichies de l'apport des théories globales comme la théorie cybernétique, la théorie de l'information, la théorie des jeux et de la décision, la théorie des circuits et des files d'attente etc..., de telles théories ne sont pas fermés spécifiques mais au contraires interdisciplinaires.

Sous-section 1: Théorie des systèmes.

1.1 – origine :

L'étude formelle des systèmes est apparue au XIX^e siècle avec la naissance de l'industrie. C'est à ce moment là que furent conceptualisées les notions de régulation (feed-back) et de contrôle, essentielles au fonctionnement sans risques des machines à vapeur.

Dans la première moitié du XX^e siècle, Ludwig Von Bertalanffy théorisa le fonctionnement des systèmes biologiques (Théorie Générale des Systèmes). Sous l'impulsion de Norbert Wiener, la *cybernétique* fut créée en tant que "théorie de la communication" dans les années 1940 et donna naissance à l'électronique, l'informatique, ou encore la robotique.

Biologiste de formation, savant au savoir encyclopédique, Von Bertalanffy s'intéresse tôt à la conception de l'organisme comme système ouvert. Il participe à l'émergence de la théorie

holiste de la vie et de la nature. Sa théorie de la biologie est la base de sa théorie générale des systèmes. C'est dans ce cadre que le scientifique est amené explorer les divers champs d'application de sa théorie psychologique, sociologie ou histoire comme autant de niveau d'organisation. Le paradigme systémique conçoit à la fois la matière et l'esprit comme des éléments indissociable d'un processus évolutif qui se développe de façon non linéaire dans un système complexe

Cette théorie (Von Bertalanffy, 1968), s'est répandue tous azimuts, avec des fortunes diverses au cours des années soixante.

Par cette théorie « théorie générale des systèmes » il ne faut pas donc entendre une théorie particulière comme théorie des nombres complexe, mais un modèle pouvant s'illustrer dans diverses branches du savoir.

1.2 - les niveaux d'analyses :

Il y a en fait trois niveaux d'analyse à distinguer :

1.2.1 - La science de systèmes :

Elle consiste à une étude des systèmes particuliers dans les différentes sciences. Par contre la théorie générale des systèmes est un ensemble de principes s'appliquant à tous les systèmes. L'idée essentielle ici est que l'identification et l'analyse des éléments ne suffisent pas pour comprendre une totalité (comme organisme ou une société) il faut encore étudier leurs relations. Bertalanffy s'est attaché à mettre en lumière les correspondances et les isomorphismes des systèmes en général : c'est tout l'objet d'une théorie générale des systèmes.

1.2.2 - la technologie des systèmes :

Elle concerne à la fois les propriétés des hardwares et principes de développement des softwares, ainsi que les problèmes techniques, notamment dans l'organisation et la gestion des systèmes sociaux globaux (pollutions écologiques, réformes éducation, les régulations monétaires et économiques, relations internationales...). Ces systèmes constituent des problèmes incluant un grand nombre de variables en interrelation.

1.2.3 - La philosophie des systèmes :

la systémique constitue selon les propres termes de Bertalanffy « une nouvelle philosophie de la nature » opposée au lois aveugles du mécanisme au profit d'une vision du monde comme une grande organisation , une telle philosophie doit par exemple soigneusement distinguer systèmes réels (une galaxie, un chien, une cellule), qui existent indépendamment de l'observateur, systèmes conceptuels (théorie logique, mathématique) qui sont des constructions symboliques, et systèmes abstraits (les théories expérimentales, comme cette sous-classe particulière des systèmes conceptuels qui correspondent à la réalité.

1-3 - la notion du système :

La notion de système est fondamentale à notre époque, car elle met l'accent sur les structures et les relations plutôt que sur la nature des acteurs.

Le concept moderne du système date des années 1940. Il est dû à l'apport au moins de cinq personnages : outre Ludwig Von Bertalanffy dont nous venons de parler, aussi de Norbert Wiener, C.E Shannon,

La définition la plus simple définit le système S comme résultant du couplage entre l'univers U, ou ensemble des éléments de S, et la caractéristique A, ou ensemble des relations entre les éléments. Lorsque A est stable, et significatif, on la nomme "structure". De ce fait, un tableau, une architecture, une symphonie, un ordinateur, sont des systèmes.

Il existe deux sortes de systèmes ; ouverts et fermés, comme leur nom indique, les systèmes ouverts ont plus d'échange avec leur environnement, les systèmes fermés jouissent d'une plus grande autonomie (auto-organisation).

Evidemment cette distinction n'est pas tranchée : aucun système n'est complètement fermé sur lui-même, ni complètement perméable.

1.3.1 - description d'un système :

1.3.1.1- L'Aspect structurel :

Sous son aspect structurel, un système comprend quatre composants :

Les éléments : qui sont les parties constituantes, on peut en évaluer le nombre et la nature (même si ce n'est qu'approximativement). Ces éléments sont plus au moins homogènes. Dans une entreprise commerciale les éléments sont hétérogènes (capitaux, bâtiments, personnel...)

Une limite (ou frontière) : qui sépare la totalité des éléments de son environnement cette limite est toujours plus au moins perméable et constitue une interface avec le milieu extérieur. C'est par exemple la membrane d'une cellule, la peau du corps. La limite d'un système peut être plus floue, ou particulièrement mouvante, comme dans le cas d'un groupe social.

Des réseaux de relations : les éléments sont en effet inter reliés, nous avons vu que les interrelations sont nombreuses, plus le degré d'organisation est élevé et plus grande la complexité des relations. Les deux principaux types de relations sont : les transports et les communications.

Des stocks (ou réservoirs) : où sont entreposés les matériaux, l'énergie ou l'information et qui doivent être transmis ou réceptionnés.

1.3.1.2 - L'Aspect fonctionnel :

Sous son aspect fonctionnel un système se compose comme suit :

Des flux de matériaux, d'énergie ou d'informations qui empruntent les réseaux de relations et transitent par les stocks, ils fonctionnent par entrées/sorties (ou input/output avec l'environnement).

Des centres de décisions qui organisent les réseaux de relations c'est-à-dire coordonnent les flux et gèrent les stocks.

Des boucles de rétroaction qui servent à informer, à l'entrée des flux sur leur sortie, de façon à permettre aux centres de décisions de connaître plus rapidement l'état général du système.

Des ajustements : réalisés par les centres de décisions en fonction des boucles de rétroaction et des délais de réponses (correspondant au temps que mettent les informations montantes pour être traitées et au temps supplémentaires que mettent les informations descendantes pour se transformer en actions.

1.3.2 - Propriétés des systèmes :

1.3.2.1 - Le principe de totalité :

Selon Bertalanffy « Le tout est plus que la somme des parties ».

Ce principe implique la notion de qualités émergentes. Une qualité émergente est une propriété, différente des propriétés que possèdent les parties séparément et qui est consécutives à l'interaction de ces parties. En d'autres termes, le système est un ensemble d'éléments auxquels il ne s'y réduit pas.

Exemple.

L'eau (H₂O) : 2 atomes d'hydrogène et 1 atome d'oxygène) a des propriétés désaltérante ou autre que n'ont ni l'oxygène ni l'hydrogène

1.3.2.2 - Le principe d'homéostasie :

Homéostasie : tendance de tout système à maintenir un équilibre de fonctionnement. C'est-à-dire ; à chaque tentative visant à modifier l'équilibre d'un système, on trouvera une réaction visant à rétablir cet équilibre.

1.3.2.3 - Le principe d'équifinalité :

Ce principe étudie l'état final d'un système par rapport aux conditions initiales de ce même système, il étudie donc l'évolution des systèmes

- 1) Deux systèmes qui ont des conditions initiales semblables peuvent évoluer vers un état final différent.
- 2) Deux systèmes qui ont des conditions initiales différentes peuvent évoluer vers un état final semblable.

Sous-section 2 : la théorie de la décision et des jeux

Dans notre vie quotidienne, on entend souvent des expressions de type : « Vous n'avez pas le temps, vous devez décider maintenant ! », « Il a fait un mauvais choix ! », « Entre travailler et continuer ses études, elle a choisi les études ! », « J'ai déjà décidé mais, je ne sais pas ce qui m'attend ! ». C'est pour dire que tout le monde est toujours obligé de décider, de faire des choix, de choisir une chose et renoncer à d'autres, etc. Cela pointe non seulement les individus, mais également les organisations dans leur diversité.

2.1 - Le concept de la théorie de décision et des jeux :

la théorie de la décision et des jeux dépasse très largement le cadre étroit des jeux de sociétés, même si ces derniers ont constitué son premier objet d'étude.

Par ailleurs les deux théories sont très proches l'une de l'autre d'où le fait qu'elle soient très souvent non différenciées dans la littérature.

Définition:

La théorie de la décision modélise le comportement d'un agent face à des situations de choix.

La "théorie des jeux" est l'étude des modèles de prise de décisions en avenir incertain non probabilisables.

La "théorie de la décision" est l'étude des modèles de prise de décisions en avenir incertain probabilisables (objectivement ou subjectivement).

Chacune des méthodes d'analyse de ces deux théories se fait principalement sous forme tabulaire (tableau) ou sous la forme d'un arbre vertical ou horizontal.

Ces théories ont pour objectif de tenter de formaliser comment décider que telle configuration ou décision est meilleure qu'une autre? Nous chercherons pour cela à trouver l'optimum de certains paramètres qui permettent de quantifier la qualité stratégique d'une situation. Il faut également déterminer quelles conditions conduisent à une configuration qui est jugée optimale.

La théorie des jeux et de la décision est aujourd'hui très répandue et utilisée dans les milieux universitaires, non seulement en économie (finance d'entreprise particulièrement), mais également par toute une classe d'autres sciences dans lesquelles l'étude des situations de conflits est pertinente : sociologie, biologie, évolution, informatique (jeux vidéos), marketing...

Dans le monde de l'industrie les techniques de décisions sont inconnues de la quasi-totalité des dirigeants dont les choix sont souvent plus qualitatifs, instinctifs que scientifiques...

2.2 - Le concept du jeu :

Un "jeu" est une situation où des joueurs sont conduits à faire des choix stratégiques parmi un certain nombre d'actions possibles, et dans un cadre défini à l'avance qui seront les "règles du jeu", le résultat de ces choix constituant une "issue du jeu", à laquelle est associé un "gain" (ou paiement), positif ou négatif, pour chacun des participants.

Un joueur peut être une personne, un groupe de personnes, une société, une région, un parti politique, un pays ou la Nature.:

2.2.1 - jeux coopératifs et non coopératifs :

Un jeu est dit coopératif lorsque les joueurs peuvent communiquer librement entre eux et passer des accords (par ex. sous forme d'un contrat). Ils forment alors une coalition et recherchent l'intérêt général suivi d'un partage des gains entre tous les joueurs. Dans un jeu

non coopératif, les joueurs (qui ne communiquent pas ou ne peuvent pas communiquer entre eux) agissent selon le principe de rationalité économique : chacun cherche à prendre les meilleures décisions pour lui-même (c'est à dire cherche à maximiser égoïstement ses gains individuels). Ce dernier type de jeu fait intervenir les probabilités.

2.2.2 - jeux à somme nulle et non nulle :

Un jeu est dit à "somme nulle" lorsque la somme des gains des joueurs est constante (ou par le choix subtile d'une fonction utilité peut l'être...) ou autrement dit : ce que l'un gagne est nécessairement perdu par un autre (échecs, poker...). Les jeux de société sont souvent des jeux à somme nulle mais les situations réelles sont souvent mieux décrites par les jeux non coopératifs à somme non nulle car certaines issues sont profitables pour tous, ou dommageables pour tous (vie politique, situations d'affaires...).

2.3 - L'organisation et la théorie de décision et des jeux :

La théorie des jeux connaît des développements considérables sur le plan théorique et, plus récemment, sur le plan empirique. Elle exerce une influence grandissante sur les développements contemporains de la science économique.

Ainsi, parmi les raisonnements possibles, on peut voir une organisation comme un lieu où se prennent des décisions. C'est un lieu d'interaction entre plusieurs acteurs. Ces acteurs sont souvent confrontés à des problèmes pour lesquels il faut trouver des solutions. De même, tous ceux qui ont des responsabilités de direction sont la plupart du temps occupés à prendre quotidiennement un grand nombre de décisions diverses. Chose qui nous fait entendre que la prise de décision est l'acte le plus important dans la conduite des organisations.

3.4 - La perspective du management : risque et décision.

Le management du risque est au cœur de situations décisionnelles complexes, où incertitude, imprécision et incomplétude des données s'amalgament dans l'évaluation des risques la nature des processus décisionnels conduit à considérer différentes stratégies selon que le choix de l'action repose.

Le problème décisionnel se développe par un exercice d'adaptation de l'organisation. Il s'agit de construire un processus dans lequel tous les acteurs puissent être capables de contribuer à une action collective qui fasse sens individuellement et collectivement

Sous l'angle du management, la situation décisionnelle peut être qualifiée à la fois par la nature des événements à gérer et par la nature des agencements organisationnels, on parle alors de :

3.4.1 - situation de gestion :

Lorsque la réponse normative et institutionnelle suffit à contrôler la complexité (dispositions réglementaires, consignes, dispositifs de surveillance et d'alerte, principes de gouvernance).

3.4.2 - situation de maîtrise :

Quand l'organisation par son action, réussit à éviter les événements non souhaités ou à récupérer la situation avant que les conséquences premières ne s'amplifient (traitement de l'accident, lequel peut être majeur si les conséquences premières sont critiques).

3.4.3 - situation de crise :

Lorsque l'évènement redouté s'est produit et que le problème réside dans la limitation des conséquences, celles-ci pouvant être de grande ampleur (crise majeure) ; c'est l'intervention d'organisations et de moyens spécialisés qui est ici déterminante.

3.4.4 - situation d'exception :

Lorsque le système tout entier est déstabilisé, l'action organisée atteint limites et fait place à l'auto-organisation (le processus devient chaotique).

Sous-section 3 : la théorie de la contingence

Dans l'histoire de la pensée managériale, un intérêt continu a été porté au thème de la structure organisationnelle. Comment une organisation doit être structurée pour être efficace ?

La théorie classique mettait en avant l'existence d'un « One Best Way », c'est à dire qu'ils considéraient que toutes les organisations devaient adopter la même structure organisationnelle. Cette idée a été remise en cause radicalement dans les années 60 par l'approche dite contingente

3. 1- Le courant des théories de la contingence :

A partir de 1955 beaucoup de chercheurs de l'organisation se sont occupés du rapport entre la structure de l'organisation et la situation actuelle de l'organisation en question. Ils s'opposent à l'idée qu'il existe une structure qui soit préférable à toutes les autres ce que soutiennent les partisans de la théorie classique.

Eux, ils essaient de découvrir quelle structuration est la plus apte en tenant compte des conditions spécifiques. Selon cette approche il ne peut pas être question d'une 'one best way of management and organization'. Ce 'best way' dépend de la situation. On désigne cette situation du mot 'contingence' (en anglais: contingency), ce que l'on peut traduire comme 'ce que l'on trouve (par hasard) et dont il faut en tenir compte'. En créant un plan de restructuration il faut tenir compte des divers facteurs; les chercheurs de l'école de la théorie de la contingence essaient de les indiquer de manière différente, tout dépendant de modèle d'organisation qu'on défend.

D'après la théorie de la contingence : il n'existe pas de structure universelle mais, au contraire, la structure doit être adaptée aux particularités de la situation de l'entreprise : sa taille, sa stratégie, son environnement, etc. L'entreprise est ainsi soumise à différents facteurs qui influencent sa structure.

MINTZBERG en fait une synthèse en 5 facteurs d'évolution des structures :

La technique : il existe des structures adaptées à chaque technologie (ex. production en petites séries, production en masse). En modifiant l'accès à l'information, les technologies de traitement et de transport de l'information (internet, réseaux informatiques) remettent en cause toutes les structures d'organisation.

L'environnement : il est changeant, l'entreprise doit changer sa structure en fonction de celui-ci (ex. aujourd'hui, il faut réagir vite face aux marchés -mondialisation, ouverture des frontières, concurrence accrue - donc structure décentralisée)

L'âge : effet d'expérience risque d'entraîner un effet de pesanteur. Quand l'entreprise vieillit, le changement est difficile à mettre en oeuvre

La taille : grande dimension donc structure matricielle

La stratégie : quand on a une stratégie, il faut modifier la structure pour l'appliquer mais la structure de l'entreprise doit aussi être prise en compte dans l'élaboration de sa stratégie.

Il n'y a pas une structure meilleure que d'autres, optimale, mais des structures satisfaisantes, à un moment donné dans un contexte donné et pour une entreprise donnée.

3.2 - Les principaux auteurs de ce courant :

3.2.1 - Joan Woodward (1916-1971) :

Joan Woodward, professeur d'université à Londres (la sociologie industrielle) est le pionnier de la théorie de contingence. De 1953 à 1957 elle prit la tête d'une grande recherche dans 100 organisations industrielles du sud-est d'Essex. Elle s'inspirait de la théorie de l'organisation classique de Taylor et Fayol. Elle se demandait si les organisations fondées sur des principes classiques fonctionnaient mieux que les autres. Afin d'obtenir une réponse elle inventoria dans une centaine d'entreprises anglaises les caractéristiques de la structure. Pour cette époque elle fit une découverte surprenante: un 'best way of management' n'existe pas! La structure de l'organisation dépend surtout du caractère du processus de production dans lequel elle faisait la distinction suivante:

- * la production des marchandises isolées
- * la production de masse (en série)
- * la production en continu

Chacune avec ses propres exigences. Par exemple dans l'entreprise de production de masse il y a des spécialistes qui font partie des cadres; dans la production en continu les managers sont en mêmes temps les spécialistes techniques. Prenons un autre exemple: le manager d'une entreprise avec une production de masse est à la tête de beaucoup plus d'employés (un grand 'span of control) que dans une industrie de production en continu. Voilà le début de la théorie de contingence dans laquelle la technologie de la production constituait la contingence la plus importante.

3.2.2 - Paul Roger LAWRENCE et Jay William LORSCH :

En ce qui concerne l'approche de la théorie de la contingence une étude importante est celle de Paul Lawrence et Jay Lorsch², deux chercheurs de Havard (1967). Dans leurs études, l'environnement externe constitue la contingence principale de l'organisation. Lawrence et Lorsch, les inventeurs du mot 'théorie de la contingence' développaient les idées de Woodward. Eux aussi étaient convaincus du fait qu'il n'existe pas une seule manière de structurer une organisation.

Paul R. LAWRENCE est professeur émérite de comportement organisationnel à la Harvard Business School où il a été pendant 9 ans directeur du département 'Organisationnal Behaviour' et également directeur de MBA.

Ses recherches publiées dans 24 livres et dans de nombreux articles traitent essentiellement du changement organisationnel, des structures organisationnelles et des relations entre les caractéristiques structurelles des organisations complexes et leur environnement immédiat. Son livre « Organisation and Environment » (écrit avec le professeur J.W.LORSCH) a apporté le terme de « théorie contingente » au vocabulaire organisationnel.

J.W.Lorsch est professeur de relations humaines à la Harvard Business School. Il est l'auteur de plus d'une douzaine de livres, le plus récent étant « *The Reality of America's Corporate Boards* ». Il a été directeur de recherches de 1991 à 1995, il est également directeur de la « Brunswick Corporation ».

3.2.2.1 - Hypothèses et méthodologie de recherche :

La problématique soulevée par leur étude est la suivante : « Quelle sorte d'organisation doit-on choisir en fonction des variables économiques et des conditions du marché ? ». Cette question va donc d'emblée à l'encontre de la théorie classique qui supposait qu'il existait un « One best way » pour toutes les organisations.

Plus particulièrement, l'influence des états de différenciation et d'intégration dans les systèmes organisationnels constitue l'élément fondamental de l'étude. Pour répondre à cette question, les auteurs vont tout d'abord formuler un certain nombre d'hypothèses et définir leur démarche.

Par opposition aux classiques qui adoptent une démarche analytique³, Lawrence et Lorsch adoptent une démarche systémique.

Peu d'efforts avaient été fait jusqu'alors pour considérer le fonctionnement des organisations comme un tout. D'ailleurs selon Lawrence & Lorsch, « les grandes organisations sont si

² Voir le détail de leurs études sur : http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=jlorsch
http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=plawrence@hbs.edu
<http://www.hbs.edu/about/award/lawrence.html>
http://www.cso.edu/tournage_oct.htm

³ L'approche analytique, d'après Joël de Rosnay, vise à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples pour les étudier en détail et comprendre les relations qui existent entre eux. En modifiant une variable à la fois, cette démarche se propose de déduire des lois générales permettant de saisir les propriétés du système fondées sur l'additivité des propriétés élémentaires. Mais ces lois d'additivité ne fonctionnent pas dans le cas des systèmes de haute complexité. Il faut alors les considérer dans leur totalité, leur complexité et leur dynamique propre en intégrant le temps dans l'étude de leur fonctionnement : c'est la caractéristique de l'approche systémique.

complexes que, généralement, les chercheurs n'en étudient qu'une partie ou se limitent à certains aspects de leur fonctionnement »⁴.

C'est pourquoi ils jugent utiles de considérer ici l'organisation comme un système ouvert dont les membres ont des comportements qui sont en interrelation les uns avec les autres. Cette démarche permet, en outre, d'éclairer le comportement des dirigeants déterminé non seulement par ses propres motivations, mais aussi par ses relations avec ses collègues.

Lawrence et Lorsch ont tiré leurs conclusions d'une étude expérimentale menée entre 1963 et 1966 de dix entreprises aux Etats Unis. Six entreprises appartenaient à l'industrie plastique, deux étaient des entreprises d'emballage et deux autres appartenaient au secteur alimentaire.

Ces entreprises ont été choisies volontairement dans des secteurs différents car elles montraient ainsi des différences importantes sur les caractéristiques d'incertitude et de diversité de leur environnement respectif. (Notamment la dynamique du marché et l'évolution des techniques).

La recherche comporte 2 étapes.

Dans la première étape, les auteurs analysent six entreprises travaillant dans une branche d'activité (industrie plastique). Ils cherchent à déterminer pourquoi une entreprise dans une industrie particulière est plus efficace que d'autres entreprises concurrentes.

Dans une seconde étape, ils comparent une organisation hautement efficace à une autre entreprise concurrente moins efficace, dans deux autres branches industrielles.

Par différenciation, P.R. Lawrence et J.W. Lorsch entendent « les différences d'attitudes et de comportements et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation »⁵.

Cette différenciation sera analysée selon quatre axes :

- La formalisation de la structure de chaque division : on distingue les structures selon qu'elles sont fortement hiérarchisées ou non.
- La nature des objectifs de chaque division : par exemple, certains objectifs des vendeurs les différenciaient beaucoup de leurs collègues de production. (objectif de volume des ventes versus objectif de réduction de coût de production par exemple).
- L'orientation temporelle de chaque division : par exemple, la vente et la production sont centrées sur le court terme et la recherche, sur le long terme.
- Les relations interpersonnelles dans chaque division : ces relations peuvent être centrées sur la tâche à accomplir quand celle-ci est bien définie ou centrées sur les aptitudes des personnes lorsque leur fonction est complexe et mal définie.

Ainsi, selon ces quatre dimensions, une entreprise aura des divisions semblables et sera peu différenciée ou elle aura des divisions différentes et sera très différenciée.

Par intégration, les auteurs entendent « la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement. »⁶

⁴ Organization and environment, Harvard University Press, 1967. Traduction française : Adapter les structures de l'entreprise (préface de M. Crozier), Editions d'Organisation, 1973.p22

⁵ Idem p27

⁶ Idem p29

Pour rassembler des informations sur le fonctionnement interne des organisations, les auteurs ont eu recours à des questionnaires et des interviews qui ont touché entre 30 et 50 cadres moyens et supérieurs dans chaque entreprise.

3.2.2.2 - Les résultats :

Tout d'abord, les auteurs se concentrent sur les entreprises de l'industrie plastique. Ils se proposent de rechercher dans quelles conditions d'environnement sont ces organisations afin de lier l'incertitude de l'environnement d'une organisation à sa structure interne.

Pour cela, ils divisent les entreprises étudiées en trois grands sous systèmes : marketing, économique- technique, scientifique.

Ils déterminent alors un indice d'incertitude global pour chaque type d'environnement.

Il apparaît que l'incertitude relative aux connaissances scientifiques est plus forte, dans l'industrie du plastique, que celle relative aux conditions technico-économique.

Le sous système marketing a l'indice d'incertitude le plus faible étant donné que les besoins de la clientèle peuvent être spécialement spécifiés.

Puis, ils réalisent une mesure du taux de différenciation des départements dans les 6 organisations.

On peut résumer par un tableau les relations entre incertitude de l'environnement et les quatre dimensions de la différenciation, telles que les auteurs les ont mises en évidence :

Incertitude de l'environnement	Elevée	Moyenne	Faible
Formalisation de la structure	Basse	Moyenne	Elevée
Relations interpersonnelles	Centrées sur la tâche	Centrées sur les aptitudes	Centrées sur la tâche
Orientation temporelle	Long terme	Moyen terme	Court terme
Nature des objectifs	Pas de relation	Pas de relation	Pas de relation

Tableau n° 1 : incertitude de l'environnement dans la théorie de la contingence

Après analyse de la performance des organisations, il apparaît que les divisions des firmes les plus efficaces s'écartent beaucoup moins des exigences de l'environnement que les départements des organisations à faible performance. Cela implique que l'obtention d'un stade de différenciation adéquat aux contraintes de l'environnement dépend de la capacité de l'organisation à faire face avec efficacité à ces contraintes.

Lawrence et Lorsch considèrent alors la nécessité pour des entreprises différenciées d'avoir des moyens d'intégration.

En effet, les différentes divisions d'une firme ont besoin de coordination pour intégrer leur travail dans un but unique. On peut considérer que plus les départements seront diversifiés

entre eux pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration et inversement. Il doit donc y avoir une intégration optimale selon le degré de différenciation.

La mesure de l'intégration entre chaque paire de division se fait d'après les opinions des responsables. Les constatations ont logiquement été que l'intégration était souvent faible entre deux divisions différenciées et inversement. Mais en faisant le recoupage avec la performance des entreprises, Lawrence et Lorsch ont constaté que les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient la meilleure intégration à différenciation égale.

Mieux même, les plus performantes de toutes étaient celles qui avaient la meilleure intégration avec les différenciations adéquates par rapport aux environnements.

Pour résumer, il existe une relation fondamentale entre les variables externes de l'entreprise et les états internes de différenciation, d'intégration et les procédures de résolution de conflits.

Dans une organisation efficace, « l'état de différenciation et compatible avec chacun des secteurs de l'environnement, et l'état d'intégration est compatible avec l'exigence d'interdépendance de l'environnement »⁷. Les états de différenciation et d'intégration sont en relation inverse mais les entreprises efficaces ont recours à des procédures d'intégration élaborées.

La procédure de résolution des conflits dans une entreprise efficace dépend des variables organisationnelles (4 facteurs, les 2 derniers n'étant valables que dans les organisations efficaces : confrontation dans la liquidation des conflits, pouvoir basé sur la compétence et l'expertise, orientation équilibrée des intégrateurs et sentiment de leur part qu'ils sont rémunérés pour rendre efficaces les efforts de coordination) et de celles de l'environnement (un environnement incertain implique des centres de décision bas dans l'échelle hiérarchique).

Conclusion

Au cours des développements historiques du capitalisme industriel nous avons pu constater que les auteurs commençaient à s'occuper de plus en plus des problèmes d'organisation et de management.

Les principes de management évoluent dans le temps et avec l'évolution de l'environnement. Certains sont modifiés, d'autres sont écartés parce qu'ils ne correspondent plus à la pratique courante de la gestion et de nouveaux principes apparaissent avec l'évolution de la théorie et de la pratique managériale.

Au début il n'y avait que la pratique des méthodes de production traditionnelles où les entrepreneurs essayaient - avec des hauts et des bas - de mener leurs entreprises, en se servant de règles approximatives. Sous l'influence de la première Révolution Industrielle les méthodes de production traditionnelles ont disparu peu à peu. On cherchait de nouvelles formes d'organisation. Après 1800 les premières publications sur l'organisation et sur le fonctionnement des entreprises à grande échelle paraissaient. L'interaction entre les développements sociaux, les changements dans les organisations et les premières théories organisationnelles se sentait de plus en plus.

⁷ Idem p149-151

Le nombre d'entreprises de grandes dimensions n'a cessé d'augmenter. On avait besoin de teams des managers qui pourraient mener ces entreprises. Aussi bien les managers que les conseillers publiaient des articles à ce sujet. Les auteurs classiques comme Taylor, Fayol, Weber etc. considéraient l'organisation comme un moyen de surveiller le personnel pour le besoin des buts définis par la direction de l'organisation. Ils considéraient l'organisation comme un tout plus rationnel que les individus car ils sont imposés par un ordre de la direction qui se trouve au-dessus de l'organisation. La rationalité dont il est question ici, est une rationalité en termes des cadres- dirigeants.

Puis vient la théorie des relations humaines qui donna plus d'importance à l'homme, à son appartenance à un groupe social, et à ses besoins et ses motivations.

L'évolution du management continue toujours avec l'arrivée des théorie globales ; certaines sont d'inspiration empiriste se reposant sur l'expérience et la recherche de principales et de méthodes normatives, alors que d'autres sont formalisées et qualifiés.

Quoi qu'il en soit, la théorie du Management n'a pu évoluer que grâce à l'apport de plusieurs discipline que soit les Sciences Humaines (psychologie, sociologie, psychosociologie, démographie etc.....) ou les Sciences Quantitatives (théorie de jeux, mathématiques, comptabilité, statistiques, recherche opérationnelle...etc.) et plus récemment l'apport de la Théorie Générale des Systèmes, de la Cybernétique et de l'Intelligence Artificielle.

Aujourd'hui le nouveau paradigme managérial s'oriente vers l'éthique et les valeurs transcendantes.

CHAPITRE 2

L'ENTREPRISE HUMAINE ET L'ETHIQUE

Introduction

Avant d'aborder la question du management par les valeurs nous avons jugé utile d'introduire au préalable certaines notions qui nous paraissent fondamentales.

Pourquoi associe-t-on l'éthique et les valeurs morales au management de l'entreprise ?

Quelle est la relation qui relie l'éthique au monde des affaires en général ?

Et comment se traduit cette relation sur le terrain ? Autrement dit, qu'entend-t-on des termes comme responsabilité sociale des entreprises ou développement durable ?

Tout au long de ce chapitre nous allons voir que c'est la qualité humaine de l'entreprise qui a fait qu'elle soit touchée par la question de l'éthique et des valeurs morales

L'entreprise n'est pas un appareil, un mécanisme autosuffisant mais un phénomène humain qui relève dans ses fondements comme dans ses modalités concrètes des lois de l'humain,

Aussi, la première section de ce chapitre sera consacrée à la qualité humaine de l'entreprise, à sa vision vis-à-vis de l'homme et de la société. C'est en fait cette vision qui est déterminante quand à une perspective de management par les valeurs.

L'entreprise est donc de par sa composante humaine un endroit où l'éthique joue un grand rôle. D'une certaine façon dans son organisation, son histoire, sa culture, ses valeurs, son esprit, l'entreprise exprime et traduit sans cesse l'éthique qui lui est donnée à l'origine et tenue en permanence.

Il s'agit d'un guide de conduite individuelle et collectif. Par son action l'éthique participe au changement de l'état d'esprit de chacun de nous, de nos mentalités, condition incontournable pour que nous trouvions les bonnes réponses à nos dysfonctionnements et à ceux de ce monde.

La notion de l'éthique et sa relation avec l'entreprise en particulier et le monde des affaires en général feront l'objet de la seconde section de ce présent chapitre. Aussi la manière dont l'entreprise perçoit l'éthique est la deuxième variable déterminante pour une entreprise qui vise un management par les valeurs morales.

Enfin, nous ne pouvons clôturer ce chapitre sans aborder la notion très importante de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

Section 1 : l'entreprise humaine.

L'entreprise n'est pas un appareil, c'est un ensemble de personnes qui sont liées et réunies, non pas par hasard, mais par et pour un sens. Toute entreprise naît de l'engagement humain, elle a un sens et ce sens fait consensus pour rassembler un groupe de personnes au sein d'une organisation, pour en servir les finalités.

Le sens de l'entreprise nous pouvons le chercher du côté de son origine, sa création, du côté de l'une ou de l'autre des différentes visions de l'entreprise, du côté enfin des différents consensus qui permettent la réalisation de l'entreprise et son développement :

- consensus interne de la communauté de travail, (l'homme au cœur de l'entreprise)
- consensus externe avec ses clients, fournisseurs, partenaires etc... qui lui donne une réalité sur son marché et dans la cité.(l'entreprise et la société).

Nous allons examiner sous ces deux aspects le phénomène de l'entreprise humaine à partir du positionnement de l'homme qui la détermine.

Sous-section 1 : L'homme au cœur de l'entreprise.

1.1 - La vision de l'homme dans l'organisation de l'entreprise :

Les entreprises ont avant tout une vocation économique. Elles produisent des biens et des services, créant ainsi de la valeur, et répartissant le fruit de la richesse créée entre les apporteurs de capitaux, les salariés, les administrations et l'entreprise elle-même, pour financer, par exemple, ses investissements.

Le terme organisation d'entreprise recouvre un vaste domaine : méthodes et outils d'amélioration de la qualité, de la production, des délais, de la gestion, de la relation client, de la logistique...

Comme nous venons de le voir dans le chapitre précédent la vision de l'homme dans cette organisation à évoluer dans le temps avec l'évolution de la pensée managériale.

1.1.1 - L'entreprise : une structure productive :

La théorie classique des organisations (Organisation Scientifique du Travail) privilégie cette approche productive des entreprises. D'autres comme Taylor ou Fayol cherchent à rendre plus efficace le management des organisations en montrant l'intérêt d'une approche scientifique du travail, de la rationalisation de l'activité productive et de l'organisation hiérarchique de l'entreprise. Dans tout les cas l'homme n'est qu'un outil de production.

1.1.2 - L'entreprise : un groupement humain :

La dimension sociale des entreprises a peu à peu été prise en compte par le droit à partir de la fin du XIX^{ème} siècle. Pour le salarié comme pour l'entreprise, le travail est aujourd'hui reconnu comme une source de richesse matérielle, psychologique et sociale.

Les organisations cherchent logiquement à accroître l'efficacité des hommes par une meilleure qualification et motivation des salariés.

Les auteurs de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow...) ont mis en lumière les insuffisances de l'OST et ont montré l'importance de la prise en compte du facteur humain (besoins et motivations des salariés) dans le management des organisations.

1.2 - L'humain au coeur des richesses de l'entreprise :

Aujourd'hui il est commun de dire que le meilleur atout pour l'entreprise est son capital humain dans lequel elle doit puiser pour rassembler et mobiliser des compétences et des connaissances.

1.2.1 - De la gestion des ressources à la mobilisation des richesses humaines :

Dans une économie fortement concurrentielle et toujours changeante, face aux exigences multiples de clients en perpétuelle évolution, c'est par l'exploitation des compétences et des connaissances des hommes que l'entreprise peut répondre et prospérer. Sa richesse fondamentale est avant tout humaine.

L'entreprise ne gère plus mais tente de mobiliser son capital humain.

Si, auparavant, on parlait volontiers de ressources humaines, c'est parce que l'homme était la ressource nécessaire à la réalisation des plans d'exploitation de l'entreprise dont la richesse potentielle était constituée de machines, de procédés de production, de capital financier...

Aujourd'hui, l'humain reprend l'ascendant sur la machine. L'image des " Temps Modernes " n'est plus celle d'un homme pris dans les rouages d'une gigantesque machine entièrement déterminée par des instructions ou des programmes, mais celle d'un assemblage infiniment complexe qui se dérègle constamment et s'arrête si aucun homme ne vient mobiliser ses connaissances pour l'adapter et le régler.

Gagner du temps, rester compétitif et maîtriser la complexité obligent l'entreprise à cultiver chez l'homme sa part inaliénable de liberté, source de sa mobilisation au cœur des processus complexes de l'entreprise. Aujourd'hui, le choix stratégique est de substituer la confiance à l'obéissance et la reconnaissance au commandement.

L'enjeu managérial est donc moins la gestion de ressources humaines que la valorisation et la mobilisation de richesses à travers une capitalisation et une exploitation des connaissances de l'entreprise.

Selon Michel Authier ⁸La mobilisation de l'individu doit être rapide et se faire au sein d'un collectif compétent avec lequel il entre en synergie. C'est ce collectif qui rend alors possible la performance de chacun dans l'entreprise.

Ce n'est pas un hasard si le terme de "compétence" a la même racine que celui de "compétitivité". En effet, ce qui est déterminant aujourd'hui pour les entreprises soumises à une forte concurrence, c'est d'être la première à identifier un nouveau besoin, un nouveau produit, un nouveau procédé. Le rapport au temps importe plus que la quantité. Celui qui

⁸ Michel Authier, inventeur des "arbres de connaissances", est président du Conseil de Surveillance de la société Trivium. (<http://www.trivium.fr>)

gagne c'est, le plus souvent, celui qui arrive le premier. L'effondrement de certains empires et le succès foudroyant de petites unités s'explique probablement ainsi.

Il est devenu évident pour tout le monde que la compétence permet d'être compétitif et de réaliser des performances. La compétence est proprement ce par quoi la performance est possible. Toujours selon Authier, si le temps qu'il faut pour obtenir une bonne visibilité des compétences, permettant de prendre des décisions, est supérieur au gain de temps escompté du fait de la connaissance de ces compétences, le bénéfice est nul. Si l'homme est bien la richesse des organisations, si la compétence en est la manifestation, il devient clair que le management des compétences des hommes ne peut pas être une activité séparée dans l'entreprise, mais qu'il devient un facteur d'intégration puissant de toutes les autres activités. Le système des compétences d'une entreprise ne doit pas être un système compliqué d'inquisition individuel mais un moyen simple, opérationnel, contextualisé et compréhensible par tous, pour suivre pratiquement la contribution de chacun à la richesse collective.

A notre avis, malgré cette évolution de la vision de l'homme au sein de l'entreprise, on perçoit toujours « un manque d'estime » vis-à-vis de l'homme. En réalité, si l'enlève le maquillage de compétence, de valorisation et de motivation et tout les autres termes qui en suivent, on trouve la réalité dénudée que tout ces efforts ne sont qu'un investissement dont l'objectif final n'est pas le confort de l'homme travailleur mais au contraire l'accroissement de la rentabilité de cet homme et donc l'asservir de plus.

La notion de capitalisation des compétences dans l'entreprise, nous amène à aborder un autre concept, mais à l'échelle individuel cette fois-ci, à savoir ; le capital humain meilleur atout de l'entreprise

1.2.2 - Le capital humain :

La théorie du capital humain a été développée en 1964 par Gary Becker. Le capital humain se définit⁹ comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.

Cette théorie énonce que la formation accroît la productivité du travail, ce qui permet d'escompter un salaire plus élevé.

La notion de capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé, s'user. Il est un choix individuel, un investissement personnel.

Comme tout investissement, il s'évalue par la différence entre des dépenses initiales, le coût des dépenses d'éducation et les dépenses afférentes (achat de livres...), le coût d'opportunité, c'est-à-dire le salaire qu'il recevrait s'il était entré dans la vie active, et ses revenus futurs actualisés. L'individu fait donc un arbitrage entre travailler et suivre une formation qui lui permettra de percevoir des revenus futurs plus élevés qu'aujourd'hui. Est pris en compte aussi le maintien en état de son capital physique (santé, nourriture, etc.). Il optimise ses capacités en évitant qu'elles ne se déprécient trop du fait soit de la dévalorisation de ses connaissances générales et spécifiques ou de la dégradation de sa santé physique et morale. Il investit de façon à augmenter sa productivité future et ses revenus.

⁹ Les Di@logues Stratégiques® N°6 – octobre 2000

Comme tous les investissements, l'individu doit faire face à la loi des rendements décroissants et au caractère irréversible de ces dépenses.

Pour aller plus loin il faut distinguer deux types de capital humain : le capital humain général qui est non spécialisé et transférable d'une entreprise à l'autre, le capital humain spécifique qui est lié à des compétences propres d'une entreprise.

- Le capital humain général est caractérisé par le diplôme et par l'expérience professionnelle (mesurée par l'âge le plus souvent).
- Le capital humain spécifique est mesuré par l'âge et la durée de présence dans l'entreprise.

La rationalité des comportements évoqués par Becker vaut bien entendu pour les deux formes. Pour la deuxième elle repose sur le choix fait par le salarié d'étapes de carrière, c'est à dire de parcours plus ou moins valorisant (la réputation des établissements joue un rôle essentiel).

Sous - section 2 : l'homme à l'extérieur de l'entreprise.

Dans la société l'entreprise remplit deux principaux rôles :

Un rôle économique : Produire des richesses (PIB et VA), production de biens et services (l'entreprise cherche moins à optimiser la combinaison productive, le facteur travail et le facteur capital pour plus de profit, d'efficacité et de compétitivité).

Un rôle social : Elle offre des emplois, de bonnes conditions de travail, des formations, elle permet une insertion des salariés dans une structure sociale. Elle mène donc une politique sociale envers son personnel et participe à la répartition des revenus (répartition de la VA).

L'entreprise devient unité sociale, on parle d'entreprise citoyenne. Dans cette perspective, l'entreprise a une finalité sociale, c'est-à-dire qu'elle se soucie des problèmes de société, elle se responsabilise envers la société et les pouvoirs publics, elle participe donc aux actions d'intérêt générale mais aussi envers l'environnement écologique.

2.1 - la vision de la société dans l'entreprise :

Les entreprises, toutes humaines, participent aux phénomènes de société et de culture des lieux et des époques où elles se développent, la perception de la société dans l'entreprise diffère en fonction de sa logique qui détermine le modèle de l'entreprise.

Roger Nifle¹⁰ donne ici quatre exemples caractérisés par quatre modèles d'entreprises. A chaque fois c'est un regard différent envers la société qu'il faut adopter pour dégager la vision spécifique.

¹⁰ www.Journal/cohérences.com. Comprendre et agir en situation d'entreprise humaine
Publication mise en ligne : mercredi 11 août 2004, Roger Nifle

2.1.1 - Le modèle de l'entreprise de possession :

L'entreprise cherche à posséder la société. Elle est fondée sur une volonté de puissance et d'emprise qui organise son monde dans des rapports de pouvoir et de puissance dans une guerre économique sans fin. Tout y est question d'armes, de prises, de victoires (provisaires), d'accumulation de moyens et de territoires d'emprise.

Logique fatale, suivant laquelle la démonstration de puissance vaut mieux que toute rationalité économique ou technique. L'entreprise est en perpétuelle quête d'une emprise sur un territoire. Le marché, la clientèle représentent ce territoire et l'emprise se mesure à la prise réalisée (prendre sur), où la rivalité et la concurrence font la loi. Le management de ces entreprises est inspiré des stratagèmes utilisés dans les guerres.

La confusion de l'intérêt particulier et de l'intérêt général qui se trouve réduit au premier, légitime toute finalité personnelle en même temps qu'elle les renvoie dans l'occulte, le tabou, l'interdit.

Le discours de la guerre économique, de même que celui de la fatalité de la concurrence et de l'instinct de possession comme principale motivation des autres, permettent la légitimation d'un jeu économique fait d'attaques défensives. N'est-ce pas étrange que l'on apprenne que telle entreprise ait absorbé, déstructuré ou même conduit à la faillite par telle autre, fruit d'un management humain considérable ?

Il y a dans cette logique toute une conception du management où il ne s'agit que de manoeuvres de pouvoir dont l'habileté peut d'ailleurs aussi bien passer par l'adoption opportune de tous les discours en vogue.

Le rapport entreprise / société est un rapport de rivalité à tel point que la méfiance est réciproque entre les affaires de la cité et les affaires de l'économie (territoire que s'approprient ces entreprises) à moins que n'interviennent opportunément quelque alliance de circonstances.

Cette état d'esprit, cette façon de réfléchir et d'agir est naît de la culture et de l'éthique des individus qui ont fait de ces pratiques une loi économique. Il est évident qu'il impossible pour ce genre d'entreprise d'opter pour un management par les valeurs morales

2.1.2 - Le modèle de l'entreprise rationnelle idéale :

Elle est fondée sur la fixation d'objectifs considérés comme des valeurs (sinon des idéaux) et l'organisation rationnelle de l'action pour les atteindre efficacement. Ce sont alors les modèles de management, les techniques, les compétences qui sont mobilisés pour chaque fonction et pour l'ensemble. Seulement le sens (humain) est ignoré. Du moment que l'objectif est attaché à une valeur alors la technicité et l'efficacité sont les seules vertus réclamées. Valeurs et efficacité sont dissociées.

Suivant cette logique, l'entreprise a une spécialité et ne sort guère du champ de sa spécialité. Performance socio- technique, ignorance sociale, politique et sociétale, tel est le tableau commun.

En d'autres termes, l'entreprise se modélise comme une architecture de fonctions et de compétences hiérarchisées en vue d'atteindre les objectifs supérieurs. Une fois les objectifs fixés, validés par la société, les usages, les idéaux socioculturels ou économique, donc par leur utilité, alors l'entreprise se construit par déduction rationnelle. Il ne s'agit plus que de techniques d'organisation, de spécialistes et de spécialités, de rationalisation, d'optimisation, d'amélioration des moyens de ratios etc... La technique est sensée avoir réponse à tout à condition de savoir articuler les techniques entre elles. C'est la fonction de l'encadrement et des spécialistes.

Le "facteur" humain s'identifie à la compétence et aux comportements techniques dont la "formation" est le moyen d'ajustement privilégié. L'homme à l'intérieur comme à l'extérieur n'est plus qu'un moyen, les valeurs morales sont ignorées

1.2.3 - Le modèle de l'entreprise système :

Cette vision est la résultante de l'arrivée de la théorie des systèmes. L'entreprise peut être décrite quasi scientifiquement comme un processus fonctionnel, sous système d'un système économique régi par l'équilibre des inputs et des outputs et la gestion des flux économiques et matériels. Le sens y est nié bien que cette conception ait un sens humain de déni d'humanité. Les valeurs sont des artifices régulateurs des comportements fonctionnels.

La société est vue alors comme un système régi par des lois naturelles qui en déterminent scientifiquement les règles. L'entreprise dans cette vision est régie par des règles (micro-économiques) qui l'inscrivent dans le système (macro-économique). L'adaptation et la régulation des équilibres sont des valeurs clé.

Selon cette logique mécaniste, la modernisation tend à une toujours plus grande et plus exacte matérialisation de lois et règles de fonctionnement. L'automatisation, la robotisation en sont l'horizon logique.

Ceci dit que l'entreprise est un système où les hommes doivent s'y adapter et que du seul succès du système, ils reçoivent la légitimation de leurs actes et un profit proportionné.

Dans cette perspective, la question de la société est placée comme subalterne. Le fonctionnement des choses marque la place de l'entreprise dans la société.

Il s'agit d'une logique de négation du sens, de l'humain, de l'irresponsabilité de la personne par rapport au système, d'absence d'exigence et de jugement moral. Une logique qui est aujourd'hui en plein développement où l'environnement fait loi. Le périphérique est central. Ne nous étonnons pas que de tels "systèmes" dérapent (sang contaminé, exclusions par millions, réinsertions dans le système qui désintègrent les personnes et les communautés humaines...). Le discernement et le jugement personnel sont asservis au "système".

Ce type d'exonération personnelle laisse au jeu toute la place où l'échange adaptation / bénéfice est la seule règle. Les perdants sont à recycler...

1.2.4 - Le modèle de l'entreprise concurrente :

Ce terme est un néologisme. Venant du verbe concourir.

Il s'agit la d'une logique de contribution où toute entreprise se justifie par le concours qu'elle apporte à la société (hommes, personnes, collectivités ou autres entreprises et même l'éthique globale de la société).

L'entreprise est elle-même organisée selon une architecture stratégique des contribution (concourance) . Chaque fonction, chaque responsabilité se définit par son concours général et ses concours particuliers à l'entreprise si bien qu'aucune fonction ne se définit sans les autres. Ni territoire, ni spécificité technique, ni jeu d'interactions du système ne les déterminent.

Suivant ce lien de contribution, l'entreprise est vue comme une communauté engagée dans un même projet, dans un même sens. On voit l'importance des cohérences humaines pour cette logique d'entreprise. On voit aussi la nature du lien entre les homme et l'entreprise, entre l'entreprise et la société (cité et partenaires) : un lien de contribution mutuelle.

Ce sens de l'entreprise est donc cohérent avec une certaine vision de l'homme, engagé, responsable et des sociétés humaines dont l'enjeu de développement est d'ailleurs de plus en plus évident.

En tout cas, ce sont les finalités humaines et leurs traductions en buts et objectifs dans les conditions qui prévalent, qui définissent une entreprise dont, ensuite, toute l'activité, l'organisation et les structures traduisent rationnellement le sens qui la fonde.

Cette vision de l'entreprise est la seule qui intègre et situe la société au niveau essentiel où l'entreprise trouve son origine, sa finalité et son management.

2-2- L'entreprise et les parties prenantes :

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien. D'où l'approche des parties prenantes nous ne pouvons parler de l'entreprise humaine et de la vision de la société dans l'entreprise sans aborder la notion très en vogue des Stakeholders.

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes (désormais TPP) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Elle se trouve, en effet, au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés.

La notion de partie prenante a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur le management des entreprises¹¹

2.2.1 - Origines de la notion de Stakeholder :

Ansoff¹² a employé le terme de TPP dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des

¹¹ Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999 ; dossiers spéciaux dans Gestion, Vol. 23, n° 3, 1998 et dans l'édition 2000 du Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde).

¹² Ansoff I., p 35 Stratégie du développement de l'entreprise traduction française, Paris, 1968.

groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs.

L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs

Le terme de « Stakeholder » (traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ») a été, selon Freeman¹³, employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de « Stockholder » (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (« stake ») dans l'entreprise.

La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée « Stockholder Theory », qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires.

L'idée est que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. De façon plus pragmatique, à partir des années trente, quelques grandes entreprises américaines comme General Electric reconnaît quatre PP : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires), Sears et Johnson & Johnson (dont le credo remonte à 1947) ont amorcé des réflexions visant à identifier les principaux groupes participant à leur fonctionnement.

Il convient également de mentionner les recherches de Rhenman et Stymne 1965, cité par Carroll et Näsi¹⁴, qui sont à la base des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie. Ils décrivent l'entreprise comme un système social et technique dans lequel les différentes PP jouent un rôle déterminant.

Le concept de PP ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984). Depuis, la TPP s'est développée de façon croissante dans l'analyse des relations entre économie et société et dans la recherche portant sur la performance sociale des entreprises.

2.2.2 - Définition du concept de PP :

Dans la définition originelle du Stanford Research institute (1963), le concept de PP désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Cette acception est très voisine de celle de Rhenman et Stymne (1965) pour qui une PP est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence. Depuis, les définitions se sont multipliées et peuvent se ranger dans un continuum allant de l'acception la plus large à la plus restreinte

¹³ Freeman, R. E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, (1984, p. 31) Pitman

¹⁴ Carroll A. B., Näsi J., « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51, January 1997. , *Economica*, 1997.

La définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de PP le sens le plus large) est celle que propose Freeman (1984, p. 46), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz¹⁵ : «Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels». Dans cette vision, les PP désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc (voir le schéma).

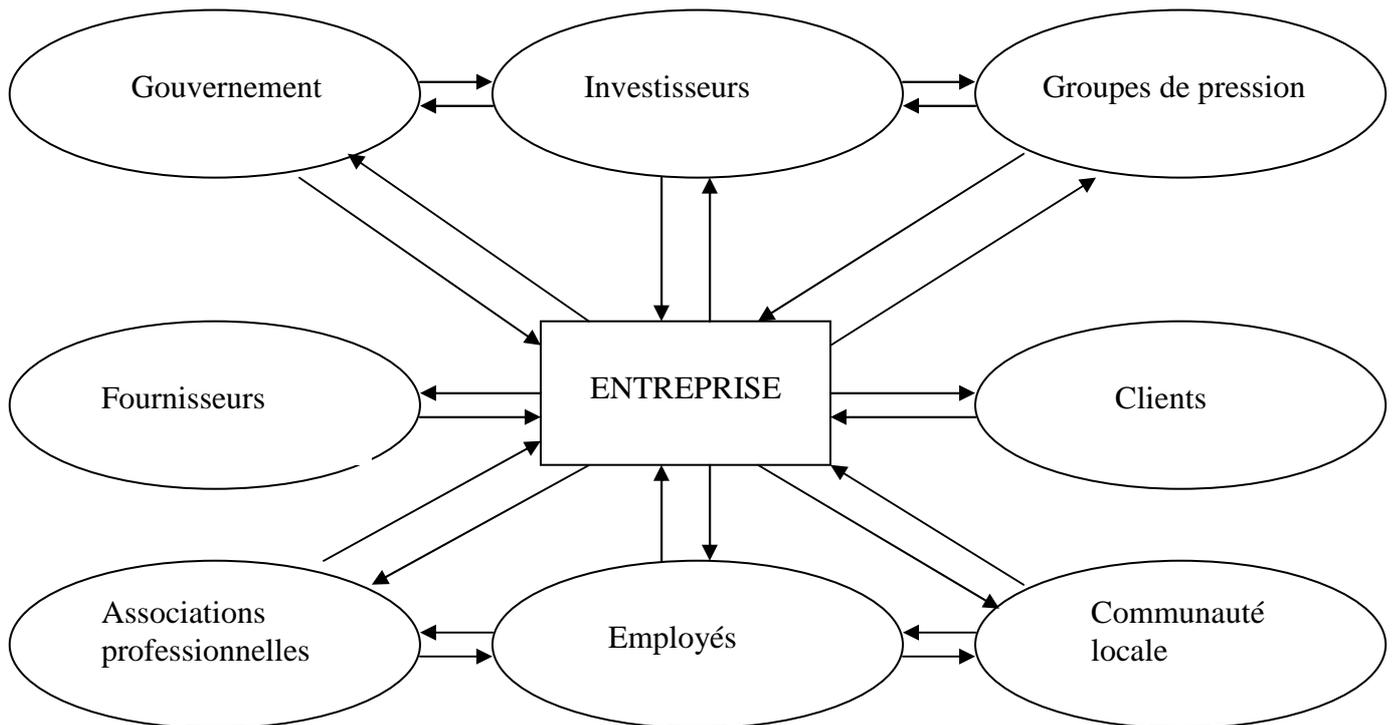


Schéma n° 2 : les parties prenantes¹⁶

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une PP peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces PP peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise.

Parallèlement, nous avons la définition proposée par Clarkson¹⁷ qui figure parmi les plus restreintes. Il distingue les PP volontaires et involontaires selon qu'elles acceptent ou qu'elles

¹⁵ Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 4 édition, Cincinnati, 2000 p 66.

¹⁶ Donaldson T., Preston L. E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 91, 1995

sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise dans l'acception de « stake », il se réfère à la notion originelle d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt.

Ainsi, les PP volontaires prennent un risque en investissant une forme de capital (humain ou financier) dans l'entreprise. Par contre, les PP involontaires s'exposent aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise.

Clarkson considère que l'on ne peut parler d'intérêt sans introduire la notion de risque. Cette vision restreinte de la notion de PP conduit alors à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation. Du point de vue du management stratégique, cette acception peut paraître plus réaliste que celle de Freeman : les dirigeants disposent en règle générale de peu de ressources et de temps pour gérer les contraintes externes. Au contraire, dans la vision de Freeman (1984), le fait que les entreprises puissent être affectées de façon critique ou affecter presque n'importe qui, complexifie grandement le rôle des dirigeants.

Afin de faciliter l'identification des PP, plusieurs auteurs en proposent des typologies.

2.2.3 - Typologies des parties prenantes :

Parmi les multiples tentatives de classification des PP, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi (1997)¹⁸ qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

De même, il est possible de distinguer les PP primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) des PP secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société.

Les PP secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

Section 2 : l'éthique et les valeurs morales dans les affaires.

La question d'éthique se pose dans les années 90 par réaction à la corruption de la vie des affaires. Les chefs d'entreprise sont condamnés par la justice pour abus de biens sociaux (utilisation à des fins personnelles des biens de l'entreprise) ou délits d'initiés (lorsque le dirigeant use à leur profit d'informations boursières confidentielle) ou encore de blanchiment d'argent.

Pour lutter contre cette corruption, les grandes entreprises réagissent et font suivre des stages à leurs salariés sur le thème de l'éthique, elles vont même jusqu'à nommer un « monsieur éthique¹⁹ » dans l'entreprise qui a pour mission de diffuser une charte d'éthique (un code de

¹⁷ Clarkson, M. B., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social” Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1 p. 106, 1995.

¹⁸ Idem

¹⁹ Nous allons voir la fonction du déontologue dans le prochain chapitre

bonne conduite à respecter). Aussi, les investisseurs intègrent de plus en plus des critères d'éthique dans leur choix d'investissement, c'est-à-dire, placent leurs liquidités dans des firmes rentables mais qui se montrent soucieuse du bien public ou de la préservation de l'environnement.

L'éthique se rapporte au principe de bonne conduite, à des comportements juste dans l'action et à la recherche de fondements rationnels du bien agir, cela peut même aller jusqu'à la recherche du bonheur par la recherche du bien être individuel et collectif.

Cette notion peut se rapporter à l'honnêteté, à la confiance, la loyauté, l'équité, la transparence... On peut rapprocher l'éthique au terme de morale qui fait référence à une série de normes, de lois auxquelles il faut obéir. La morale peut être comprise comme un ensemble d'interdiction ou comme un ensemble de valeur. En définitive la morale commende l'éthique. Edictée dans le cadre d'une entreprise et dans le but de fixer un comportement, écrite dans une charte ou un code déontologique, l'éthique s'apparente à une réglementation. L'entreprise devient conceptrice de valeurs.

Sous - section 1 : Le concept de l'éthique et de la morale.

Chaque homme naît avec les qualités particulières qui édifient sa personnalité. Il ne s'agit pas pour lui de se ranger sans concession sous quelque autorité morale que ce soit, mais de savoir à quel bonheur ses qualités le destinent. Son but est de réaliser au mieux sa nature humaine, d'ouvrir les voies qui le conduisent à lui-même, d'avoir la volonté de refuser la médiocrité et de concourir pour la perfection. Fruit de la personnalité, l'éthique devient une œuvre originale. L'ouvrage de chaque jour en constitue peu à peu la forme, l'éclat et la beauté.

1.1 – Définitions :

Les deux termes « *éthique* » et « *morale* » existent dans toutes les langues philosophiques. Ils viennent du grec « *ethos* » et du latin « *mores* » qui signifient tous deux « *mœurs* ».

Que nous dit le Larousse ?

Éthique : *adjectif (grec êthicos, morale) qui concerne les principes de la morale*

Éthique : *nom féminin 1. Partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale 2. Ensemble de règles de conduite*

Ces définitions, même si elles sont justes, nous laissent un peu sur notre fin et chacun est à même de mettre derrière ce qu'il veut.

Dans la langue française, « *éthique* » et « *morale* » sont des substantifs synonymes. Cependant, l'on peut attribuer une nuance philosophique au premier et religieuse au second.

En ce sens, la morale constitue un ensemble de jugements d'existence, relatifs à un code social particulier. Elle concerne l'individu au regard d'une société morale donnée. Plongeant ses racines dans l'affectivité, elle est d'ordre psychique. Par différence, l'on peut dire que l'éthique est une règle de vie raisonnable, en quête de l'absolu. Elle implique une conscience universelle qui procède de la connaissance, par opposition à la révélation. Elle touche à l'ordre spirituel de la sagesse.

1.2 - Différence entre Morale et Ethique :

Il y a un débat permanent entre les mots "éthique" et "morale". Certains parlent de "morale des affaires" ; d'autres parlent "d'éthique des affaires". Certains placent la morale au dessus de l'éthique; pour d'autres l'éthique prime la morale.

En fait, si l'on s'en tient à l'étymologie des mots, il n'y a pas de différence entre Ethique et Morale. D'ailleurs les Anglo-saxons emploient indifféremment l'un ou l'autre. Nous pouvons cependant y voir des différences assez sensibles.

Jean Moussé qui, dans son livre *Ethique et entreprises*²⁰ soutient l'équivalence entre les deux termes "éthique" et "morale". Mais le débat sur les mots a un sens plus profond, il porte sur des niveaux qu'il s'agit de distinguer clairement.

Pour Jaques Benoît²¹ la morale est à l'éthique ce que le nord est à la boussole.

Selon lui, Toutes les philosophies, toutes les morales, toutes les religions revendiquent les mêmes valeurs à des degrés et sous des formes différentes. De ces repères l'homme a déduit des conduites qui lui sont propres : c'est l'Ethique.

Toutes les Chartes (droits de l'homme...) reprennent ces principes éthiques. La loi, par son effet de contrainte, oblige tout un chacun à vivre ces principes.

En dernier ressort c'est la justice qui sanctionnera celui qui fait des entorses à la loi.

Latin : Morales.

Grec : Ethicos.

- | | |
|--|---|
| 1. La Morale a une connotation religieuse. | 1. L'Ethique a une connotation laïque. |
| 2. La Morale fait état du Bien et du Mal (jugement manichéen). | 2. L'Ethique fait état du positif et du négatif (discernement). |
| 3. La Morale (valeurs) est universelle. | 3. L'Ethique est spécifique (propre à une personne, à une collectivité, à une nation...). |
| 4. La Morale est « tu » ou « vous ». | 4. L'Ethique est « je » ou « nous ». |
| 5. La Morale privilégie le rapport à soi et à l'autre | 5. L'Ethique privilégie le rapport à l'autre seulement. |
| 6. La Morale nous interpelle. | 6. L'Ethique nous responsabilise. |

Tableau n°2 : l'éthique et la morale

²⁰ Jean Moussé, "Éthique et entreprises", Vuibert, Paris, septembre 1993

²¹ Jaques BENOIS « le livre blanc de l'éthique » livre électronique gratuit disponible sur le site www.supethic.com

1.3 - Fondements de l'éthique :

Pour beaucoup un comportement éthique est essentiellement lié à notre éducation, à l'univers dans lequel nous avons grandi, à nos convictions politiques, religieuses... d'autres pensent que l'homme, à sa naissance, serait parfaitement neutre au niveau des repères et seuls ses gènes liés au comportement peuvent être différents. En fait, cette approche n'est pas tout à fait satisfaisante et n'explique en rien pourquoi l'humanité dans sa totalité a décidé que les valeurs telles que la paix, le courage, la générosité... étaient des valeurs positives. Certains pensent que c'est dû au message religieux.

La philosophie stoïcienne enseigne que la nature, prise dans sa globalité physique, biologique et humaine, parle un langage. Ce langage est appelé « *raison* ». La sagesse consiste à reconnaître et à parler ce langage en chacun des actes de vie. C'est ainsi qu'à l'image de l'ordre cosmique, la société des hommes devrait se déployer dans l'harmonie.

L'Islam nous enseigne que Allah a créé l'homme avec une *FITRA*, c'est-à-dire un sens religieux inné. Il est donc naturel que l'homme se plaise à observer et à maintenir un bon sens moral. Une attitude contraire à sa nature mène l'homme vers les problèmes et la tristesse. L'être humain naît à la *FITRA* c'est-à-dire avec l'ensemble des valeurs morales nécessaire à développer sa personnalité et à avoir un comportement éthique dans sa société. Le fait de comprendre que cette *FITRA* est en chacun de nous dès la naissance va influencer d'une façon positive nos comportements envers ceux qui nous sont les plus hostiles et les plus différents.

Si l'on croit que l'éthique vient uniquement par l'éducation on est en droit de penser qu'un jeune délinquant de vingt ans a raté le train de l'éducation et que c'est « foutu » pour lui. Si au contraire, on est persuadé qu'au fond du plus pervers il y a cette *FITRA* qu'est cette reconnaissance d'une force suprême et cette distinction entre le bien et le mal, on aura un regard différent sur lui et on sera en droit de penser que la partie n'est pas perdue. A nous, à la société, de faire ressortir cette *FITRA*.

Sous-section 2 : l'éthique dans les affaires.

2.1 - La nécessité de l'éthique dans les affaires :

Depuis la chute du bloc communiste, favorisant un libéralisme sans limites, et une mondialisation marquée par le primat de la valeur monétaire, la quête de sens devient universelle.

Après 1947, date légalisant le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) à Bretton Woods, le principe économique du libre-échange s'est étendu progressivement au monde entier. Le mouvement a provoqué la multiplication des entreprises transnationales en recherche d'avantages fiscaux, de main d'œuvre servile, d'atouts commerciaux et d'espaces à polluer librement. L'éthique des affaires s'inscrit dans cette problématique de la mondialisation libérale, qui suscita, dès les années 60 et 70, une interrogation sur l'activité internationale des entreprises.

Au début des années 80 le monde des affaires a connu une nouvelle vague celle de la déréglementation et la globalisation financière ; où les investisseurs institutionnels, tels que les fonds de pension modifient les critères courants de placements, en privilégiant la valeur

monétaire sur toute autre considération. La question du « *management par la valeur (monétaire)* » se pose et s'accroît.

Dans un tel contexte de rapport de forces, l'éthique des affaires s'annonce comme la réponse exigée. Elle apporte des normes et des compensations dans une économie mondiale dérégulée. Elle produit un questionnement qui permet de justifier l'entreprise.

La centaine de milliers de personnes venues de la société civile, qui se sont rassemblé lors du Forum social mondial de Porto Alegre, en contrepoint du World Economic Forum de Davos, témoignait d'une prise de conscience mondiale. Elus, ONG, syndicalistes, religieux, représentants des associations les plus diverses, viennent des quatre coins du monde. Tous témoignaient de l'espérance d'une société solidaire, en vue d'un développement humain qui s'accommode avec peu des contraintes du capitalisme libéral. Il s'agit d'une réflexion critique sur les responsabilités économiques et politiques, face à la misère humaine et au saccage de la planète.

Les grandes entreprises sont directement mises en cause par la société civile mondiale. L'une après l'autre, elles sont devenues toutes confrontées aux pressions de l'opinion publique, et des injonctions gouvernementales. Elles doivent rapidement modifier leurs pratiques si elles ne veulent pas se trouver, un jour ou l'autre, désignées à la vindicte publique.

Au Royaume-Uni, les entreprises Royal Dutch/Shell (violation des droits de l'homme au Nigeria), British Petroleum (forages dans l'Arctique, énergies renouvelables, Petrochina), Rio Tinto (gouvernement d'entreprise, respect des droits de l'homme) ont été confrontées à des résolutions signalant leur absence d'éthique. Toutes trois ont modifié leurs politiques sous la pression des « *stakeholders* ».

La logique des « *investissements éthiques* » (« *Socially Responsible Investments* ») se développa alors. Elle lie la performance financière à la plus-value sociale et environnementale. Les paramètres de « *développement durable*²² » viennent compléter les critères financiers classiques (Dow Jones Sustainability Indexes).

L'idée est qu'à long terme, la rentabilité globale d'une entreprise dépend de son environnement social et naturel. Aux Etats-Unis, 10 % des sommes investies sont aujourd'hui placées dans les fonds « *SRI* ». En France, les grandes banques proposent de tels investissements (OPCVM « *éthiques* » ou « *de partage* »). L'on assiste indubitablement à l'arrivée d'une catégorie d'investisseurs qui cherchent à affirmer leur « *citoyenneté mondiale* », en donnant du sens à leurs placements.

« *L'activisme d'actionnariat* » constitue une pression croissante sur le gouvernement d'entreprise en vue d'une stratégie de développement durable. Initié par Greenpeace, ce biais consiste à acquérir la part minimale de capital qui permet, notamment, de déposer une résolution en assemblée générale, dans le but de dénoncer certaines pratiques et d'infléchir les orientations stratégiques.

Aujourd'hui, plusieurs ONG abandonnent les actions radicales pour se rapprocher des entreprises et s'engager dans des relations de partenariat à long terme (FIDH/Carrefour, Friend of the Earth/ LVMH-GDF-Ciments Calcia, WWF/Lafarge). Peu à peu, il appert que

²² voir section prochaine

l'entreprise doit se conformer aux exigences fondamentales de l'opinion publique mondiale, sauf à courir le risque d'une grave désaffection préjudiciable à son développement.

2.2 - Les facteurs d'émergence de la discipline éthique en science de gestion :

Depuis le début des années 60, la Corporate Social Responsibility ou la responsabilité sociale de l'entreprise, que nous allons développer dans la prochaine section, théorisa l'implication des entreprises envers la société, et que la Corporate Social Responsibility affirma leur responsabilité sociale. Dans les années 80 est apparue l'approche globalisante des « *parties prenantes* » (stakeholders).

C'est ainsi que dès 90, avec l'explosion des techniques de l'information et de la communication, l'ensemble des thèmes de mondialisation, de rente financière et de capitalisme mutualiste, de techniques de l'information et de la communication, conduisent à une nouvelle représentation de l'entreprise et de sa responsabilité au cœur de la société. Ils suscitent une problématique qui fonde « *le management par les valeurs (morales)* ».

Les pratiques d'évaluation des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise interfèrent avec les logiques de normes et de certifications : qualité (ISO 9000), environnement (ISO 14000), sécurité (ISO 18000), codes d'éthique et labels éthiques (SA 8000). L'Institute of Social and Ethical Accountability propose une norme globale (AA 1000). Une entreprise qui s'en tiendrait à un strict alignement sur les éléments normatifs courrait effectivement le risque du conformisme. Or, la question de l'éthique dépasse cet ordre.

L'on attend de l'entreprise qu'elle développe une politique de responsabilité dynamique, en quête d'efficacité sociale et environnementale. L'éthique constitue toujours le cadre grâce auquel s'affirment la personnalité et l'originalité. Il appartient à chaque entreprise d'être inventive pour construire une stratégie non-conformiste, dans le but de répondre à la problématique de sa responsabilité sociale.

La prise en compte du « *développement durable* » qui est apparue il y a trente ans (conférence de Stockholm 1972) se manifeste amplement, tant par des actions extérieures à son activité économique (mécénat de solidarité, partenariat avec les associations, missions d'entreprise), qu'à travers cette activité même (ressources humaines, développement local). L'enjeu stratégique consiste à concevoir l'adéquation des capacités de l'entreprise avec son environnement. Il montre que l'Etat ne dispose plus des moyens pour répondre à l'intérêt général et que les « *parties prenantes* » se tournent vers les entreprises créatrices de richesses, en quête d'une légitime participation à l'intérêt commun.

2.3 - L'éthique et le management :

Le travail est une valeur centrale dans la vie de l'homme. Par le travail, l'homme se réalise dans son humanité. Il la perd en devenant esclave ou bien chômeur. Mais le travail n'étant pas le but de l'existence, l'entreprise ne doit pas confisquer à l'homme le temps de sa vie

Les premières écoles du management²³ considéraient que l'homme est pour le travail où il est considéré comme un moyen, autrement dit, une chose. C'est ainsi que l'individu devient « *une charge fixe* », que l'on essaie de minimiser en faisant appel à une « *fourniture de main*

²³ Voir chapitre précédent

d'œuvre extérieure », par le biais de sociétés d'intérim en charge de stocker et de commercialiser « *la force de travail* ».

L'homme n'étant pas une machine, il ne saurait lui être imposé un rythme de travail calculé en termes de résistance (Taylor et Fayol). La difficulté et la durée du labeur ne sont acceptables, du point de vue éthique, que si elles sont techniquement et socialement indispensables, autrement dit, si elles revêtent un caractère impératif... Le management éthique redécouvre heureusement l'homme comme la véritable valeur ; l'homme en tant que travailleur, mais également en tant que client, consommateur, citoyen.

La pensée managériale contemporaine a fait valoir l'épanouissement personnel de l'individu au travail par la communication et la transparence le dialogue et les décisions préparées par des entretiens. La considération passe aussi par le juste salaire, celui du haut tout autant que celui du bas. Le succès économique est désormais lié à la paix sociale. Toute décision de management qui implique fortement les hommes, telle la fermeture d'un site de production, sera d'autant mieux comprise que les dirigeants poseront d'abord le problème en termes d'éthique, c'est-à-dire en considérant les hommes. Finalement, l'éthique donne de surcroît une plus-value économique.

Une position éthique au management regroupe des « savoir être » et des « savoir-faire » standard, considérés également comme des repères, à adopter dans des situations précises. Ce code de bonne conduite collective permet d'harmoniser les différences culturelles, d'anticiper les dérives individuelles et de donner confiance aux partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.),

L'épanouissement et le bien-être des cadres dirigeants, et plus largement de l'ensemble des salariés, constituent, pour l'entreprise, un objectif aussi majeur que le profit. Il s'agit tout simplement du respect des hommes. L'amplification de la motivation du personnel, dans un système de subsidiarité et de responsabilité, implique la confiance, par opposition à l'obéissance. Il s'agit d'un type de management relationnel où la communication et la transparence remplacent les raisons impénétrables et les ténébreux secrets.

2.4 - L'éthique et le profit de l'entreprise :

Mencius, philosophe chinois du 4^{ème} siècle, ayant fait un long chemin pour venir voir le roi, s'entendit dire : *"Si vous avez parcouru toute cette distance pour venir me voir, vous avez certainement quelque intention de tirer profit de moi "*. Et Mencius de lui répondre : *"Que veut dire le mot profit ? La seule question est celle de la bonté et de la droiture. Si dans un Etat tout le monde vit sur le profit, alors cet Etat court à sa ruine..."* . Voilà la première leçon de morale politique que Mencius administre à son Prince - et il lui en administrera bien d'autres qui donnent à réfléchir.

Michel Brodier²⁴ dit la même chose d'une autre façon : *"Définir l'entreprise uniquement sur la question du profit est une fausse voie, une confusion"*. Selon lui, la finalité première d'une entreprise, son objectif économique, c'est la valeur ajoutée, la richesse créée. Il distingue la société, définie en droit, et l'entreprise comme communauté humaine. Il propose d'abandonner la vision trop étroite de l'entreprise réduite à une simple rencontre entre le capital et le travail. Il considère qu'il faut distinguer trois éléments : l'entrepreneur, le capital et le travail.

²⁴ <http://www.ecole.org>

Toujours selon lui, « *L'entreprise en elle-même n'a pas d'Éthique, l'entreprise est une structure juridique ; l'entreprise ne réfléchit pas, ne pense pas, on ne parle pas à une entreprise et lorsqu'on parle d'Éthique d'entreprise, cela nous renvoie à l'Éthique des personnes. L'Éthique d'une entreprise n'est que la somme de l'Éthique de chacun de ses hommes et de ses femmes et en particulier de ses dirigeants.* »

L'entreprise agit de manière éthique parce qu'il est du devoir de ses dirigeants d'agir ainsi. Cette conception renvoie notamment au courant américain Business Ethics, à dominante normative, mais ne s'y réduit pas : dès 1920, en introduisant la notion d'esprit du capitalisme, Weber²⁵ (1920) avait mis en évidence la nécessité, pour que la logique d'accumulation du capital propre au capitalisme puisse se développer, de lui adjoindre des justifications d'ordre éthique ou religieux, étrangères à l'activité productive.

Boltanski et Chiapello²⁶ (1999) ont repris l'analyse de Weber en l'étendant à l'ensemble des cadres (alors que chez Weber, l'esprit du capitalisme concernait les seuls entrepreneurs) et montré que le capitalisme actuel doit fournir aux cadres des justifications éthiques dans la mesure où ils sont à la fois des salariés et des porte-parole du capitalisme, notamment par rapport aux autres employés de l'entreprise.

D'une manière générale, que ce soit au niveau des dirigeants ou du reste du personnel, l'objectif d'accroître le profit ne doit pas primer sur l'éthique. L'histoire nous enseigne que Tous ceux qui ont fait de grandes choses dans tous les domaines (économie, médecine, art, politique, religion...) l'ont fait parce qu'ils étaient dans le plaisir de faire, un plaisir venant du respect de l'autre, du respect des valeurs. Les définitions que nous avons énoncées au début de cette section nous font vite comprendre qu'un comportement parfaitement moral est hors de notre portée. En fait la morale n'est pas un but en soi – il serait alors inaccessible – mais elle est un chemin que l'entreprise doit emprunter, charge à elle de réconcilier profit et éthique,

Section 3 : le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les catastrophes écologiques des vingt dernières années et la perspective de problèmes écologiques majeurs dans un futur proche ont favorisé, en particulier dans les pays développés, une prise de conscience citoyenne et politique des risques liés à l'activité productive.

Dans le sillage de la réflexion entamée sur le développement durable, un faisceau de pressions s'est développé pour que les entreprises prennent en considération les conséquences sociales et environnementales de leur activité. C'est ainsi qu'à partir du rapport Brundtland (1987) puis de la conférence de Rio (1992), la notion du développement durable et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a progressivement émergé sur le devant de la scène.

Responsabilité sociale (ou sociétale), citoyenneté ou éthique d'entreprise sont des notions qui véhiculent un nouveau projet dans lequel le secteur privé contribue activement à l'émergence d'une nouvelle éthique globale.

²⁵ Weber M. (1920), « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Paris,

²⁶ Boltanski L. et Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard.

Sous-section 1 : définitions du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.1 – définitions du développement durable :

Le développement durable (ou *développement soutenable*, anglicisme tiré de *Sustainable development*) est une nouvelle conception de l'intérêt public, appliqué à la croissance économique et reconsidéré à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects écologiques et culturels généraux d'une planète globalisée. Autrement dit c'est une doctrine politique visant à allier deux notions opposées et nécessaires: le développement des sociétés de façon équitable et la protection de l'environnement.

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le développement durable est :

« Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

Face à l'urgence de la crise écologique et sociale qui se manifeste désormais de manière mondialisée (changement climatique, raréfaction des ressources naturelles, écarts entre pays développés et sous-développés, perte drastique de biodiversité, catastrophes naturelles et industrielles), le développement durable est une réponse de tous les acteurs (États, marché, société civile) pour reconsidérer la croissance économique à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects écologiques, environnementaux et sociaux humain du développement.

Il s'agit aussi, en s'appuyant sur de nouvelles valeurs universelles (responsabilité, participation et partage, principe de précaution, débat, innovation, ...) d'affirmer une approche double :

Dans le temps : nous avons le droit d'utiliser les ressources de la Terre mais le devoir d'en assurer la pérennité pour les générations futures ;

Dans l'espace : chaque humain a le même droit aux ressources de la Terre (principe de destination universelle des biens).

Tous les secteurs d'activité sont concernés par le développement durable : l'agriculture, l'industrie, l'habitation, l'organisation familiale, mais aussi les services (finance, tourisme,...) qui, contrairement à une opinion quelquefois répandue, ne sont pas immatériels.

Le développement durable est un mode de développement économique cherchant à concilier le progrès économique et social et la préservation de l'environnement, considérant ce dernier comme un patrimoine à transmettre aux générations futures.

Le principe du développement durable consiste à développer ses activités en tenant compte de leurs impacts à court, moyen et long terme sur l'environnement, les conditions sociales et l'éthique et ce, au niveau mondial.

Ce concept repose sur la nécessité de préserver les ressources pour les générations futures tout en maintenant un objectif de croissance.

1.1 – Définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise :

Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission européenne²⁷. Dans l'acceptation européenne, le terme « sociale » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétale » lequel inclut le volet environnemental. En effet, selon la Commission, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. *La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise.*

Selon le Livre vert de l'Union européenne²⁸, « Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement »,). Plus loin, la Commission précise que « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (CE 2001, p. 8), définition que la Commission reprend d'ailleurs à son propre compte dans le document de 2002 (CE 2002).

Vigeo²⁹, agence européenne de notation sociale, se réfère explicitement au cadre fourni par le Livre vert : « l'entreprise socialement responsable, non seulement satisfait pleinement aux obligations légales et conventionnelles applicables, mais intègre aussi en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, environnementale et sociétale à ses politiques globales

CSR Europe³ un réseau, créé en 1996 à l'initiative de la Commission européenne et de quelques avance la définition suivante : « la responsabilité sociale des entreprises renvoie à la manière dont les dirigeants d'entreprises améliorent leur impact social et environnemental pour créer de la valeur à la fois pour les actionnaires et les autres parties prenantes en modifiant sa stratégie, son organisation et ses procédés ».

Enfin, le numéro spécial de la revue Structural Change and Economic Dynamics (2004)³⁰ sur la RSE retient la définition suivante : « Nous définissons la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme des actions permettant d'améliorer le bien-être social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est requis par la loi ».

Ces définitions, qui sont une représentation fidèle de la manière dont est appréhendée la RSE, mettent donc l'accent sur le caractère volontaire d'une démarche d'intégration par l'entreprise d'objectifs sociaux et environnementaux.

²⁷ <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/policy.htm>

²⁸ Livre vert de l'Union européenne (CE 2001, p. 5)

²⁹ www.aresa-sa.com

³⁰ Le numéro spécial de la revue Structural Change and Economic Dynamics (2004)³⁰ sur la RSE

La citoyenneté ou responsabilité d'entreprise est un engagement à respecter, un ensemble de principes qui dépasse la simple application des dispositions légales. Ces principes sont le plus souvent basés sur des instruments internationaux universellement reconnus comme les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Déclaration de Rio sur le développement durable.

Les domaines sur lesquels s'exerce la responsabilité d'entreprise sont l'environnement, les conditions et normes de travail, les droits humains, l'éthique commerciale (ou la lutte contre la corruption) et le gouvernement d'entreprise.

Le gouvernement d'entreprise concerne le fonctionnement de l'entreprise et ses relations avec les différentes «parties prenantes». Il comprend les droits et obligations du conseil d'administration et de la direction, les relations de l'entreprise avec les actionnaires, la politique de communication et l'éthique commerciale.

Un des leviers importants agissant sur le comportement socialement responsable des entreprises est celui du financement. L'investissement socialement responsable (ISR), c'est-à-dire la gestion de fonds qui intègre des critères de nature sociale et environnementale aux critères financiers classiques, se développe rapidement ces dernières années. Les fonds institutionnels, comme le Fonds de réserve des retraites, ont des objectifs à long terme qui correspondent bien aux valeurs du développement durable. Ils représentent des montants importants qui s'orientent progressivement vers l'ISR.

Le développement de la RSE et de l'ISR rend nécessaire d'améliorer l'information non financière. L'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) demande aux entreprises françaises cotées sur le marché français d'inclure dans leur rapport annuel une formalisation des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

La prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, bien que volontaire, se distingue nettement du mécénat ou de la philanthropie. Elle implique un changement de culture au sein de l'entreprise et doit s'inscrire au cœur de sa stratégie.

Sous-section 2 : l'engagement dans la responsabilité sociale et le développement durable

2.2 - Moyens d'action :

Une entreprise qui choisit de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale et du développement durable est consciente de la contribution qu'elle peut apporter, par le biais de ses biens et services, à la prospérité économique et au développement de la communauté dans laquelle elle opère.

Elle cherche à la fois à réduire l'impact négatif de ses activités sur l'environnement et l'exclusion sociale et à s'engager activement dans sa sphère d'influence pour améliorer ces paramètres.

Les outils à disposition pour mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale sont les suivants :

- Les codes de conduite,

- Les labels environnementaux et sociaux,
- Les pratiques éthiques d'investissement,
- Le dialogue avec les parties prenantes. Ce dialogue demande un investissement en temps plutôt qu'en ressources financières; il joue un rôle vital pour toute entreprise soucieuse de rester en phase avec les demandes et attentes de la société.

2.3 - Raisons d'engagement dans une démarche citoyenne :

On peut s'interroger sur les motivations de l'entreprise à adopter une telle démarche. On se souvient de la phrase célèbre de Milton Friedman (1970)³¹ : « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Dans la mesure où la RSE et le développement durable sont une démarche volontaire, pour quelles raisons l'entreprise y souscrit-elle ?

L'engagement d'une entreprise dans une démarche citoyenne peut être motivé par différents facteurs :

- les convictions et valeurs personnelles de certains dirigeants et dirigeantes d'entreprise conscients de l'importance économique des exigences sociales et environnementales,
- les pressions d'ordre social provenant d'organisations non gouvernementales ou d'associations de consommateurs,
- les pressions d'ordre commercial exercées par les investisseurs soucieux d'éviter tout risque financier lié à des comportements contraires à certains critères de responsabilité éthique, sociale et environnementale,
- la volonté d'anticiper la mise en place par les pouvoirs publics d'instruments juridiquement contraignants.

2.4 - L'intérêt pour l'entreprise :

On peut s'interroger sur le caractère véritablement antagonique du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise et de son intérêt sur cette dernière. En effet, si le besoin d'éthique des dirigeants et des salariés est avéré, le DD et la RSE ne peuvent-ils pas être aussi une habile stratégie de ressources humaines de l'entreprise, visant à motiver davantage ceux qui y travaillent ?

Quoi qu'il en soit, un certain nombre d'entreprises en font un élément attractif de leur gestion des ressources humaines : à titre d'exemple, le cimentier Lafarge implique ses salariés dans son engagement avec WWF et la société ST Microelectronic, tout comme Johnson&Johnson, font de leur propre responsabilité sociale un élément attractif de leur politique de recrutement.

Le rôle de la responsabilité sociale dans le recrutement a d'ailleurs fait l'objet d'une étude quantitative de Montgomery et Ramus (2003)³² qui montrent, sur un échantillon de 279 candidats à un emploi, fraîchement diplômés d'un MBA, que plus de 90 % d'entre eux sont prêts à « sacrifier » une partie de leur rémunération pour travailler dans une entreprise socialement responsable.

³¹ Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase profits », New York Times Magazine, 13 septembre.

³² Montgomery D.-B. et Ramus C.-A. (2003), « Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice », Stanford GSB Working Paper N° 1805.

D'autre part, l'entreprise est une institution sociale qui ne doit pas seulement être gérée dans le sens de son intérêt propre mais aussi dans le sens de l'intérêt collectif. C'est l'analyse du courant Business and Society pour lequel « l'entreprise est une institution sociale créée par la société, envers laquelle elle est redevable et qui est en mesure de lui retirer ses privilèges si elle se révèle inadéquate »³³.

Une des raisons majeures de la disjonction entre intérêt privé et intérêt collectif est la présence d'externalités. Dès lors, la RSE est une manière d'internaliser les externalités, en particulier les externalités négatives liées à la pollution. Elle est en outre une alternative aux réglementations coercitives, perçues par les entreprises comme génératrices de coûts supplémentaires

Là encore, on peut s'interroger sur le caractère véritablement antagonique d'une démarche RSE et considérer, à l'inverse, que le développement de la RSE est, pour les entreprises, une manière de reprendre l'initiative sur la question des externalités négatives, en insistant sur l'aspect volontaire de la démarche, et donc d'en maîtriser les coûts.

2.5 - L'intérêt pour l'état :

Les Etats, les institutions intergouvernementales et les autorités locales ont un intérêt vital à soutenir et promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. Cet intérêt s'est déjà traduit par des mesures législatives en Grande-Bretagne, en Suède, en Belgique et en Allemagne (déclaration publique de la politique de placement des fonds de pension) ainsi qu'en France (rapports d'entreprises).

- Appliquée aux entreprises multinationales, la démarche éthique des entreprises est considérée comme un moyen de poser des garde-fous afin que la mondialisation favorise le plus grand nombre plutôt qu'une minorité.
- Appliquée aux entreprises nationales, elle est un moyen pour les Etats de protéger l'image de leur pays, qui peut dépendre fortement de la réputation de ses entreprises.
- Appliquée aux PME, elle permet de préserver la prospérité d'une économie dépendant de son image de marque, de sa compétitivité et de son ouverture internationale.

Sous- section 3 : Émergence et diffusion de la RSE et du Développement Durable.³⁴

De plus en plus d'entreprises reconnaissent leur responsabilité sociale et l'impératif d'un Développement Durable, c'est un phénomène qui prend une grande envergure. Les initiatives pour formaliser ces démarches se multiplient partout dans le monde, nous pouvons en retracer quelques jalons majeurs :

1968 : création du **Club de Rome** et remise en question de la croissance.

³³ Gendron C. (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », Revue du Mauss, 15, pp. 320-325.

³⁴ Rapport de la CES, Nations Unies, OIT, commission européenne et OCDE, www.afaq.org et autres.

1972 (21 juin) : **Conférence de Stockholm** ; sous l'égide de l'ONU cette conférence qui réunit 105 pays adoptera 24 principes concernant la protection de l'environnement.

1992 (3 et 4 juin) : **Sommet de la planète à Rio**. Naissance médiatique du concept de développement durable. Moment historique pour l'humanité ; 178 pays, 110 chefs d'Etat et de gouvernement et 650 ONG accréditées ont affirmé leur volonté de s'investir pour le développement durable de la planète.

De ce fameux sommet sont sortis :

La Déclaration de Rio (www.agora21.org), ensemble de 27 principes définissant les droits et les responsabilités des Etats en matière de développement durable.

L'Agenda 21, ensemble de 40 chapitres qui traitent de tous les domaines d'activité et préconisent de réconcilier l'économie et l'homme. On en retrouve le texte intégral en français sur le site www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/. Ce document est une référence d'action incontournable pour les Etats, les collectivités locales, les associations et les entreprises.

1997 : Sommet de Kyoto

CHRONOLOGIE DU PROTOCOLE DE KYOTO

1990 : premier rapport d'un groupe d'experts qui constate que l'humanité modifie le climat par ses émissions de gaz à effet de serre (GAS)

1992 : au sommet de la Terre à Rio, convention sur les changements climatiques.

1997 : Protocole de Kyoto ; engagement des pays développés à réduire leurs émissions de CO2 de 5,2 % en 2012 par rapport à 1990

Mars 2001 : Georges W. Bush annonce qu'il ne ratifiera pas le Protocole de Kyoto

Juillet 2001 à Bonn : malgré l'opposition des Etats-Unis, la communauté internationale maintient le Protocole de Kyoto

Novembre 2004 : adhésion de l'URSS au Protocole de Kyoto

Février 2005 : entrée en vigueur du Protocole de Kyoto. Mise en place de quotas et d'un marché de droits à polluer (40 ? la tonne).

Décembre 2005 : à Montréal, les Etats-Unis adhèrent au Protocole de Kyoto mais sans engagement chiffré.

Décembre 2007 : conférence de Bali. 180 pays réunis contre le réchauffement climatique (dont les pays en développement qui représentent 50 % des émissions en CO2) préparent le traité qui succédera au Protocole de Kyoto : le Protocole de Copenhague en 2009.

CONSTAT 20021

Loin de respecter leur engagement qui était de réduire de 5,2 % leurs émissions de gaz à effet de serre, les états signataires du sommet de Kyoto les ont augmentées de 16,4% :

Emissions de CO2 exprimées en millions de tonnes

Etats-Unis

1990 : 4843/2002 : 5652, soit + 16,7 % alors que l'engagement était de -7

Europe

1990 : 3115/2002 : 3207, soit + 3 % alors que l'engagement était de -8

Chine

1990 : 2289/2002 : 3307, soit + 44,5 % pas d'engagement

Russie

1990 : 2023/2002 : 1503, soit – 25,3 % pas d'engagement Et cela ne tient par compte des émissions de gaz à effet de serre pour l'habitat et les transports qui, à eux deux, représentent plus de 55 % !

A remarquer la baisse notable de la Russie due à une activité économique très réduite.

2000 : L'ONU (Organisation des Nations Unis), par la voix de son secrétaire général, Kofi Annan, a lancé en juillet 2000, l'idée d'un Pacte Mondial (Global compact en anglais) afin que dans leur sphère d'activité, les entrepreneurs respectent les Droits de l'Homme et les normes fondamentales en matière de travail ainsi que qu'environnement.

2001 (15 mai) : **La loi française dite NRE** (Nouvelle Régulation Economique) qui oblige toutes les entreprises françaises cotées au second marché d'émettre un rapport annuel sur les conséquences de leur activité en matière sociale ; sociétale et environnementale.

2001 (juillet) La Commission des Communautés européennes a présenté **le livre vert** intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Ce document est destiné premièrement à amorcer le débat sur le concept de responsabilité sociale des entreprises (**RSE**) et deuxièmement à définir les moyens de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept.

2001 (9-13 novembre) : **Conférence de Doha** au Qatar organisée par l'OMC où des accords importants ont été signés entre autres sur l'agriculture et la mise à disposition des médicaments génériques pour les pays en voie de développement. De cette conférence est sortie la fameuse « déclaration de Doha » qui fait encore référence aujourd'hui.

2002 : **Sommet de Johannesburg**. Il a renouvelé les engagements pris dix ans plus tôt à Rio.

2005 : **Charte Française de l'environnement**. Le 28 février, les parlementaires réunis en congrès à Versailles ont adopté à une très large majorité la charte de l'environnement qui est désormais adossée à la Constitution de la Vème République.

Sous-section 4 : Les principaux acteurs de cette démarche sociétale et environnementale.

La BANQUE MONDIALE :

Créée en 1944, sa vocation est d'accorder des prêts pour favoriser le développement économique des pays et principalement des pays pauvres. Chaque année, le montant total des prêts accordés est de 20 milliards de dollars. Son siège est à Washington. On ne peut pas parler de la Banque Mondiale sans mentionner la polémique sur les **ajustements structurels**. Ce terme désigne l'ensemble des remèdes d'inspiration libérale imposés par la Banque Mondiale aux pays emprunteurs pour assainir leur situation économique. Souvent ces mesures ne prennent pas en compte les conséquences sociales dramatiques pour les pays concernés et c'est, à juste titre, que ces mesures sont fortement critiquées. Par exemple :

- * L'abaissement des droits de douanes
- * La réduction du déficit public
- * La hausse des taux d'intérêts

* Etc.

L'OMC (Organisation Mondiale du Commerce)

Née à Marrakech le 15 avril 1994, elle est issue du GATT (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce). Son objectif est de contribuer au relèvement du niveau de vie, de faire des efforts

L'AFAQ

(Association Française pour l'Assurance de la Qualité)

Créée en 1988, l'Association Française d'Assurance Qualité (AFAQ) est une association membre de l'organisation internationale de normalisation (ISO), certifiant les entreprises. Cet organisme à but non lucratif rassemble des grands acheteurs, des fournisseurs et des experts techniques, essentiellement dans le milieu industriel.

La certification accordée est une certification ISO, qui concerne le système qualité mis en place dans l'entreprise et a pour objet d'assurer la confiance des clients envers la façon dont travaille l'entreprise. En 2008, c'est plus de 65 000 sites certifiés dans 90 pays représentant plus d'un million et demi de personnes.

L'AFNOR (Association Française de Normalisation)

Créée en 1926, son métier est la normalisation. Sa norme la plus connue est NF environnement.

On ne peut parler de normes sans citer :

La SA 8000 créée en 1997 qui concerne la responsabilité sociale de l'entreprise par rapport au droit du travail.

L'OHSAS 18001 qui concerne l'amélioration de la maîtrise des risques pour la santé et la sécurité dans le travail.

La FSC (Forest Stewardship Council) norme créée en 1993 à l'initiative de WWF concernant la protection des forêts.

pour que les pays en développement participent à la croissance du commerce international et par là même assurent leur développement économique. Son siège est à Genève.

L'OIT (Organisation Internationale du Travail)

Fondée le 11 avril 1919, elle fait partie intégrante de l'ONU et son siège est à Genève. Son objectif est de promouvoir la justice sociale pour les travailleurs du monde entier.

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé)

Créée en 1946, son siège est à Genève. Son but est d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible.

L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique)

Créée en 1961, son siège est à Paris ; elle a pour mission de créer et de développer la politique économique et sociale de ses Etats membres (des pays européens, le Mexique, l'Australie et les Etats-Unis).

Le GLOBAL COMPACT

Créé en 1999 sur une proposition de Kofi Annan, il a pour but de favoriser des partenariats entre l'ONU et les entreprises. Son siège est à New York.

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)

Association créée en 1991 comportant 178 multinationales, ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur démarche de développement durable.

L'ISO (du grec «isos» qui signifie «égal»)

C'est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a pour activité principale l'élaboration de normes techniques mais aussi avec d'importants aspects économiques et sociaux. Son siège est à Genève. A ce jour il a édité plus de 10 000 normes...

La HQE (Haute Qualité Environnementale)

Association française créée en 1996 et qui regroupe tous les acteurs du bâtiment dans le but de développer la qualité environnementale des bâtiments de manière concertée.

Les ONG (Organisation Non Gouvernementale)

On peut classer les ONG en trois grandes catégories :

Les ONG a vocation principale **humanitaire** ou **urgentiste** dont la mission essentielle est d'apporter une aide dans tous les domaines aux personnes en difficulté ; c'est le cas par exemple du CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement), de Terre des Hommes, de CARE ou d'OXFAM, Amnesty International, Handicap International, Les Restos du Cœur, etc.

Les ONG à vocation principale **écologique** dont la mission essentielle est de préserver le capital nature de la planète ; elles sont des sentinelles, des combattantes et l'évolution a fait qu'elles sont devenues des accompagnantes pour les entreprises ou collectivités afin de préserver les ressources et les espèces de notre terre. Les plus connues sont WWF, Greenpeace, Fondation Nicolas Hulot, France Nature Environnement, etc.

Les ONG à vocation principale **économique** dont la mission essentielle est de « peser » sur le système économique pour qu'il soit plus juste. Dans la logique de leur mission elles auront tout naturellement un caractère plus ou moins politique. Nous ne devons pas leur reprocher puisque l'organisation de l'économie est liée aux différents courants de pensée. Les principales sont ATTAC, Max Havelaar, L'Ethique sur l'étiquette, etc.

Les Fonds communs d'investissement Ethiques

On distingue trois générations de fonds communs d'investissement Ethiques :

1. La première génération appelée **fond d'exclusion**, née en 1920 aux USA à l'initiative des Quakers (groupement religieux protestant) qui refusaient d'investir dans les « valeurs du péché » (alcool, tabac, armement,...).

2. La deuxième génération appelée **fonds socialement responsables**, nés aux Etats-Unis en 1970 dans le souci de promouvoir des entreprises se distinguant par leur volonté de vivre des valeurs sociales, sociétales et environnementales.

3. La troisième génération à savoir **fonds Ethiques de développement durable ou ISR (Investissement Socialement Responsable)**, nés dans les années 1990-2000 et qui prennent en compte la performance économique de l'entreprise en plus de ses performances sociales, sociétales et environnementales.

Le développement des fonds Ethiques a généré des **indices boursiers de fonds Ethiques**.
Publique qui prête des petites sommes d'argent pour aider à la création d'entreprise.

Conclusion

L'entreprise est un tissu de relations engagées, relations commerciales, relations de travail, relations d'échange, relations d'information, etc Ces relations sont diversifiées ; des groupes et des sous groupes sont impliqués les uns dans les autres. La nature de ces relations tient compte de la philosophie de la communauté humaine qui en est engagée, avec ses rôles, responsabilités, autorités, intégrations, régulations ...etc. Dans l'optique qui est ici développée, le but est surtout d'arriver à tisser des relations de concourance.

La vie dans l'entreprise est celle d'une communauté engagée. Elle est le théâtre où se jouent les consensus pour que s'unifie celui de l'entreprise avec ses employés et avec ses partenaires (parties prenantes) en particulier et avec l'environnement en général.

Nous avons vu, en parlons de l'éthique dans les affaires et du développement de la responsabilité sociale des entreprises, que l'opinion publique exerce une pression croissante sur les entreprises, dans le sens d'une plus grande responsabilité de leur management, notamment sur les plans social et environnemental. Il s'agit bien de réclamer un engagement éthique et moral de l'entreprise.

L'opinion attend de l'entreprise qu'elle s'implique dans la vie de la cité et qu'elle certifie que ses produits sont socialement, humainement et écologiquement corrects.

C'est une nouvelle pensée managériale que la conscience humaine a élaboré au sein de l'entreprise, touchant aux manières de penser et d'agir, comme un fruit de l'évolution. Un ordre s'est établi dans la vie des individus et de l'entreprise en général. Un ordre qui pose les règles qui mesurent les actes de chacun et objectivent les jugements de valeur. Il s'agit en l'occurrence de la dimension éthique et morale.

Non seulement la morale n'est pas contradictoire avec l'efficacité et le bonheur, mais, à bien penser, elle en constitue la condition vraie. Loin de se borner à un code d'obligations et d'interdits, la morale est l'expression de la liberté de l'homme en quête de bonheur et d'harmonie. Elle se caractérise comme un état d'esprit.

Aujourd'hui il existe un grand intérêt à développer cet état d'esprit chez les créateurs dirigeants et personnel pour donner éthique à leur entreprise, à faire partager les valeurs morales évidemment, mais surtout lui donner forme, consistance, réalité, développement.

L'entreprise doit revoir son management en prenant en considération cette montée de prise de conscience éthique dans le monde, c'est dans cette optique que le management par les valeurs morales s'inscrit.

Il s'agit ici de songer à un management d'interfaces et transversal, un management de coordination qui relie l'ensemble du personnel et dirigeants dans une seule communauté gouvernée non seulement par règles de travail mais aussi par le respect des valeurs morales.

CHAPITRE 3 :
LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS MORALES

Introduction

L'émergence du management par les valeurs morales, de façon explicite et implicite, est une indication à la fois d'une prise de conscience des dérives qu'a causé l'ancien mode de gestion et le signe d'un souci sur le nouveau rôle de l'entreprise.

Il ne s'agit pas d'opposer les techniques de gestion du management actuel, mais de reconnaître que la période nouvelle impose une révision des concepts jadis pris comme acquis tels que « l'efficacité économique en premier lieu », « la réalisation du profit et l'objectif de l'entreprise » et tant d'autres règles qui ont causé le stress des travailleurs et le saccage de la planète. Comment gérer l'entreprise en respectant les valeurs morales ? C'est précisément l'objet de ce chapitre.

Le management par les valeurs s'inscrit donc dans la quête d'une économie socialement plus responsable, plus vertueuse, plus adaptée aux attentes du consommateur actuel. Pourtant la notion de valeur reste trop floue ou trop spécifique et à l'origine d'incohérences. Réfléchir sur l'éthique professionnelle, c'est aussi concevoir un modèle de management basé sur un certains nombres de valeurs fondamentales à respecter et à partager au sein de l'entreprise.

Ce chapitre est structuré ainsi : nous commençons par décrire les valeurs morales dans l'entreprise. Ces valeurs prennent de plus en plus de place dans les interrogations éthique. Si on y prête attention, on constate qu'elles sont en jeu dans toute l'entreprise. Elles sont également la base de toute promotion de l'éthique professionnelle. Comment alors édifier ce système de valeurs ? Comment et sur quelle base les identifier ? Comment les codifier ? Toute la difficulté de cette démarche réside dans la subjectivité de cette notion (au niveau personnel et au niveau collectif), et dans la juste mesure de logique économique et logique sociale. Aussi des points tels que le référentiel des valeurs partagées, le code éthique et la charte qualité feront l'objet de la première section. Puis nous montrons comment intégrer concrètement ces valeurs au quotidien du management de l'entreprise

Dans ce contexte, et dans la deuxième section de notre chapitre, on s'attachera dans une première partie à l'examen des différents niveaux d'intégration des valeurs morales dans le management de l'entreprise. Dans la seconde partie, nous allons voir comment associer l'action à ces valeurs et en fin la déclinaison de ces valeurs aux fonctions de l'entreprise et les nouveaux instruments qui se sont développés afin de répondre à ce besoin.

Si l'entreprise veut affirmer son management par les valeurs, nous allons voir que les dirigeants doivent être un exemple de conduite. Ces derniers, pris entre responsabilité économique et responsabilité humaine et sociale, s'interrogent sur le sens de leur rôle, de leur motivation, de leurs pratiques. Confrontés à des aspirations plus ouvertes que jadis aux questions de valeurs morales, des cadres vivent douloureusement les injonctions d'efficacité lorsque toutes leurs cultures professionnelles les ont entraînées à en éliminer leurs "états d'âme". C'est ce que nous nous allons aborder dans la troisième et la quatrième section dédiées à l'exemplarité attendue du leadership et à l'effet de la religion et des croyances sur le management par les valeurs.

Section 1 : les valeurs managériales dans l'entreprise

Les valeurs sont en jeu dans toute l'entreprise en entreprise. Si on y prête attention, on constate qu'elles prennent de plus en plus de place dans les interrogations managériales en entreprise. Elles constituent la base de toute réflexion éthique. Elles sont également la base de toute promotion d'un management éthique. Les entreprises, par l'intermédiaire de leurs décideurs, doivent adopter un certains nombres de valeurs communes, pour promouvoir le management par les valeurs.

Sous-section 1 : Comprendre les valeurs dans l'entreprise

1.1 – la notion de valeur :

La notion de valeur est l'une des plus difficiles à cerner. En faire un facteur de maîtrise ou d'efficacité n'est pas une mince affaire. La crise des représentations dévalue les images, les idées et les modèles, la crise du sens interpelle sur la responsabilité qu'il y a à donner un sens, et pas n'importe lequel, aux mots comme aux actes et aux entreprises. Le terme de valeur donne lieu à toutes les récupérations et toutes les confusions possibles.

Cette notion de « valeur » semble également être bien synonyme de celle de la morale. Observons la définition de la valeur obtenue disponible sur l'encyclopédie en ligne Wikipédia® : « *Principe général d'inspiration morale appelé à orienter l'action des individus en société en leur fixant des buts, des idéaux, autrement dit, en leur donnant des moyens de juger de leurs actes. Ces valeurs sont abstraites et constituent un ensemble cohérent hiérarchisé qu'on appelle système de valeurs* ».

Une autre définition : « Organisation de croyances, d'options relatives à des référents abstraits ou des principes, à des normes comportementales ou des modèles, à des fins de la vie. Les valeurs expriment des jugements moraux, des impératifs, des préférences pour des normes et des modèles de comportements. Nous considérons comme valeur tout ce qui nous importe fondamentalement de réaliser, tout ce qui donne un sens à la vie. *Grosso modo*, les inventaires de valeurs portent sur cinq catégories : valeurs théoriques (désir de connaître objectivement, recherche du vrai), esthétiques, domination (recherche de puissance et d'influence), altruistes (recherche du bien être et du soulagement d'autrui), pratiques (recherche de l'utile, des avantages matériels »³⁵

De ces deux définitions trois points sont à retenir.

- Les valeurs sont des indicateurs du sens du bien commun.
- La valeur est la mesure d'une contribution au bien commun
- les valeurs constituent le fondement de la culture d'une communauté.

Cependant, Elles ne doivent pas être des valeurs idéalisées à usage incantatoire qui n'auraient aucune efficacité. Elles ne doivent pas non plus être des valeurs individuelles prônées en paradigme. Il faut une juste mesure, obtenue par une réflexion commune et participative. Pour cela, le management par les valeurs en entreprise se traduit concrètement par un ensemble de moyens mis à disposition des décideurs et des salariés et qui peuvent permettre d'apporter une base solide à toute démarche. C'est le cas des codes de conduite, de la charte éthique mais

³⁵ Définition tirée de Landsheere Gilbert (1979). Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation avec lexique anglais-français. Paris : Presses universitaires de France. p. 289

aussi du métier de déontologue. Nous nous attacherons à étudier ces trois outils au cours de ce chapitre.

Cela nous éloigne donc des deux conceptions préjudiciables au management par les valeurs :

- Les valeurs idéalisées à usage incantatoire dont on s'étonne qu'elles n'aient aucune efficacité
- Les valeurs qui s'imposeraient arbitrairement et qui ne trouvent pas d'écho sans coercition.

Ici les valeurs dont on parle peuvent être partagées parce qu'elles sont communes. Elles sont mobilisatrices parce que ce sont des valeurs propres dans lesquelles on peut se retrouver ensemble.

Les valeurs partagées, constituent un *guide de conduite* individuel et collectif sur le plan éthique, sur le plan logique et sur le plan pratique qu'elles réunissent. Roger NIFLE³⁶ qualifie ces valeurs par « le *ciment d'une identité* et d'une cohérence collective »

Selon lui, les valeurs partagées ont trois caractères complémentaires.

- Un caractère essentiel et subjectif de l'ordre de la motivation,
- un caractère projectif pour qualifier des buts et les degrés de progression,
- un caractère objectif pour mesurer une performance ou un résultat.

Si les trois ne sont pas articulées alors les valeurs deviennent inefficaces sinon incohérentes ce qui est trop souvent le cas.

Le management par les valeurs est une discipline qui a comme principale matière première les valeurs partagées. Ces dernières servent à orienter l'action et les comportements de chacun, dans un sens qui caractérise en propre l'identité de l'entreprise.

Prenons l'exemple d'une valeur très importante ; à savoir « l'écoute », il n'est pas étonnant que l'écoute soit une valeur très forte. Elle n'est pas seulement la résultante de toute une histoire, un retour d'expérience, mais aussi une façon de se donner un défi pour l'avenir, il s'agit de l'écoute du client et des stagiaires. L'écoute, c'est aussi celle du manager vis-à-vis de ses collaborateurs, et des collaborateurs entre eux.

1. 2 - Le sens de la valeur :

Faute de pouvoir traiter la question sur le fond, nous allons essayer dans ce qui suit de se limiter à établir les liens dans l'ordre de la raison et dans l'ordre du sens, et ce, en s'inspirant des travaux de Roger NIFLE .

La rationalité constitue un aspect qui doit être constamment rattachée à la notion de valeur en termes d'efficacité, de management et de structure d'entreprise. La notion de sens se révèle le principe logique sur lequel doit être fondé un "management par la valeur".

L'efficacité dont on parle est une notion relative : Un rapport entre les moyens mobilisés et le résultat attendu. Evaluer l'efficacité c'est la confronter à une échelle de valeur celle qui est

³⁶ Roger Nifle fondateur de l'Institut d'Humanisme Méthodologique.

attachée au résultat. L'efficacité d'une équipe (ou d'une technique) est liée à la façon dont elle concoure au résultat. La valeur de l'une dépend de son concours à la valeur de l'autre.

Dès lors nous en venons à la question d'évaluation. Comment évaluer l'efficacité d'une action éthique par exemple sinon avec l'échelle de valeur propre au résultat.

Cela dit il n'y a pas d'échelle de valeur propre au résultat si celui ci ne s'inscrit pas à son tour dans une échelle de valeur, par exemple un autre résultat auquel il concoure.

Ainsi peut être mis en évidence un lien une chaîne de valeur entre l'efficacité d'une action se basant sur le respect des valeurs morales partagées, le résultat de l'action et tout ce à quoi ce résultat concoure.

A chaque stade l'évaluation dépend de l'échelle de valeur du stade suivant.

Pour mieux illustrer cette question Roger NIFLE a met en évidence trois critères, une séquence de trois questions hiérarchisées :

Critère de pertinence :

Est-ce ça va dans le bon sens, sans quoi cela ne vaut rien.

Critère de cohérence :

Est-ce que tout concoure au même sens, à l'intérieur comme à l'extérieur.

Par exemple toutes les actions, les moyens, le management et aussi les attentes d'un marché, les usages culturels, les enjeux collectifs...

Sans cela on a une déperdition d'énergie, de ressources, et aussi de valeur.

Critère de performance :

Quelle est la mesure du concours apporté (au résultat) en rapport avec les moyens mobilisés, question de rapport entre les valeurs ou de valeur ajoutée. Tout cela mériterait un examen plus attentif notamment par sa généralisation à toutes les échelles et tout au long de la chaîne de valeur.

C'est là le point essentiel, ce qui fait lien dans la chaîne de valeur ; c'est le sens. Le sens de l'action, celui du résultat, celui des objectifs plus généraux, celui du service rendu, des attentes socio- culturelles, etc... C'est le même, autrement dit la valeur est un indicateur de sens, l'évaluation repose toujours sur une échelle de valeur qui dépend d'un sens.

L'efficacité et la rationalité de l'action éthique s'évaluent en fonction de ce sens.

Le sens permet d'évaluer la pertinence, la cohérence et la performance de toute action éthique et même de tout le management par les valeurs au sein de l'entreprise

Cette cohérence logique renvoie à une question : Qui détermine le sens de l'entreprise et de l'action éthique ? La réponse c'est le dirigeant. C'est pour cela que le leadership constitue le talon d'Achille de tout management se basant sur les valeurs. C'est ce que nous allons aborder dans la troisième section de ce chapitre.

Sous-section 2 : Identification et codification des valeurs dans l'entreprise.

Les principes moraux et les valeurs sont principalement des valeurs abstraites laissant libre cours à l'interprétation. Faut-il alors les codifier ? il est commun de penser que les entreprises qui réussissent le mieux dans la démarche éthique sont celles qui ont codifiées, formalisées leurs valeurs, mais avant cela il faut d'abord les identifier.

Si l'entreprise veut adopter un management par les valeurs, l'identification des valeurs de l'entreprise et la construction de son référentiel général, sur la base de l'analyse du sens du bien commun de l'entreprise, en est la condition primordiale.

2.1 - L'identification de valeurs :

Promouvoir l'écoute, l'altruisme, le partage et surtout le « **savoir- être** » et le « **savoir-faire** » ne doivent pas seulement être un effet de communication.

L'identification des autres valeurs spécifiques au sein de l'entreprise est réalisable sur la base de la confrontation des idées de chacun au sein de débats, d'échanges, de discussions, de groupes de travail... cela devra en ressortir des valeurs communes qui tendront à devenir des valeurs de référence, les « best practices ».

2.1.1 – l'élaboration du référentiel des valeurs :

La méthode des référentiels de valeurs partagés (MRVP)³⁷ permet à l'entreprise l'identification de ces valeurs communes sur la base d'une démarche bien déterminée.

Mais avant tout, cette démarche doit se faire dans le respect d'une condition fondamentale qui est la concertation. C'est la clé essentielle de l'identification et de l'élaboration de référentiel de valeurs. Il est en effet crucial que les valeurs soient partagées pour qu'une identification le soit. L'élaboration concertée des référentiels de valeurs est donc primordiale en même temps qu'elle génère un effet de consensus et de cohésion d'un grand intérêt.

Prenons l'exemple de l'entreprise américaine Novonordisk qui a mise en place un système de confrontation des idées à tous les niveaux de la hiérarchie. Dans l'ensemble de ses ateliers et de ses services, les salariés sont invités à exposer leurs idées, à les confronter. L'avantage indéniable de cette démarche, tel qu'a pu le constater la firme, est son adaptabilité aux contraintes du marché. En effet, les préoccupations des dirigeants seront peut être plus économiques, juridiques et stratégiques tandis que l'avis des salariés permet de mieux saisir la réalité des situations délicates.

Revenons à notre démarche. La première chose est de déterminer la communauté de référence dans laquelle se pose le problème de l'identification. C'est la condition pour pouvoir élucider ce qui est pour elle le sens du bien commun. Cette première étape qui relève de méthodes d'élucidation de sens (analyses de cohérences culturelles et religieuses par exemple ; une pratique peut être considéré comme une vertu dans une religion, cette même pratique est

³⁷ La méthode des référentiels de valeurs partagés (MRVP) est issue des travaux de Roger Nifle fondateur de l'Institut d'Humanisme Méthodologique aux applications nombreuses. Ils sont accessibles en ligne à l'adresse : <http://journal.coherences.com>

rejetée chez d'autres) a pour intérêt de prendre en considération la communauté humaine, ses racines, son devenir, son identité, sa culture propre. On ne peut identifier sainement sur des critères abstraits indépendamment des enjeux et des oeuvres humaines qui sont toujours attachés à une communauté.

La deuxième phase consiste à déterminer les valeurs partagées sur la base des trois critères complémentaires que nous venons de voir dans la partie précédente ; à savoir sujet- objet-projet, qui va permettre d'explicitier le sens du bien commun en termes de valeurs.

- Il y aura de ce fait une dimension subjective attachée aux valeurs ou, si on veut, des valeurs subjectives ou valeurs essentielles.
- Il y aura en outre une dimension objective avec des critères "objectifs" ou valeurs objectives comme dans l'économie ou la gestion par exemple.
- Il y aura enfin, et en conséquence des deux autres, une dimension projective avec les critères hiérarchisés d'une échelle de valeur à gravir pour atteindre à des buts. On parlera de valeurs projectives et d'échelle de valeurs.

Comme nous l'avons dit, les valeurs sont des indicateurs du sens du bien commun, leur expression appartient à la culture de la communauté de référence. Cependant elles expriment toujours des contributions au développement dans le sens du bien commun. Avec ces trois dimensions, ces trois types de valeurs, on a construit un référentiel de valeurs qui va permettre par la suite d'évaluer ce que l'on veut en conséquence.

Une fois la charpente construite, le référentiel peut être vêtu utilement par le choix de trois types de contributions au bien commun qui vont servir à illustrer le référentiel et donner corps à un usage collectif étayé.

À savoir :

- les rôles, des relations, les situations exemplaires,
- les faits, les événements, les actions, les comportements significatifs,
- les représentations, modèles, images, scènes qui font appel à l'imaginaire et facilitent l'identification.

C'est donc tout un bagage de matériaux issus de l'histoire communautaire, de l'actualité ou même d'ambitions prospectives qui est rassemblé pour donner de la chair au référentiel de valeur.

2.1.2 - Déclinaison du référentiel de valeurs dans une entreprise :

Une fois construit le référentiel général, il est possible ainsi de le décliner dans tous les aspects que l'on souhaite. On établira donc, si c'est justifié, des référentiels locaux par déclinaisons (application, traductions, transpositions) du référentiel général. Il est possible ainsi de multiplier les déclinaisons et de constituer un portefeuille de référentiels de valeurs cohérents et localement praticables.

Cet exercice peut donc être effectué verticalement et horizontalement.

Verticalement : à partir du plus haut niveau. On peut partir par exemple du niveau national (ou au-delà ; le cas des multinationales), construire un référentiel de valeurs et le décliner ensuite, par région, par filiale.

Horizontalement : il s'agit de le propager sur toutes les fonctions et les services au sein de l'entreprise

2.2 – codification des valeurs, code de bonne conduite et charte éthique :

Après avoir identifié les valeurs, leur codification permet aux salariés de disposer d'un « guide » leur permettant de choisir quel comportement à adopter vis-à-vis d'une situation délicate. Cette codification prend forme dans une charte éthique ou un code de déontologie appelée encore code de bonne conduite

Il existe depuis quelques années une véritable volonté des entreprises de se doter d'un *code de bonne conduite* issu des recommandations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

2.2.1 – constitution du document :

La charte est un document écrit qui résume les principes d'actions et les valeurs à partager dans l'entreprise. Ces valeurs que l'on retrouve dans les chartes des grandes entreprises telles que Motorola, IBM, Renault sont axées sur le respect du client, la mobilisation et l'intégration du personnel.

Dans une charte ou un code éthique les préceptes et les sentences doivent être précis. Il est nécessaire que le code s'articule avec le règlement intérieur dont la valeur légale est reconnue. Les meilleurs codes éthiques sont élaborés en concertation avec l'ensemble du personnel et largement publiés.

L'on peut ajouter qu'une charte des valeurs ou un code déontologique, une fois diffusé, devrait engager légalement l'entreprise qui l'a établi, tout comme certains documents publicitaires que la jurisprudence intègre dans « *l'ensemble contractuel* ». Le management par les valeurs est une discipline qui s'apparente à une réglementation par laquelle l'entreprise devient conceptrice de valeurs, écrite dans une charte ou un code déontologique dans le but de fixer un comportement moral général.

Les entreprises qui veulent instaurer un management par les valeurs instituent au sein de leurs organisations une « *fonction éthique* », en charge de veiller au respect des valeurs morales rédigées sous formes de charte et d'élaborer une « *stratégie éthique* ».

Quelles que soient les valeurs morales particulières que l'entreprise partage en tant que collectivité, c'est toujours un homme qui, le moment venu, en vertu de la responsabilité qui lui est confiée, décide seul au nom de l'entreprise. Chaque membre du personnel accepte et reconnaît le code déontologique. A chaque moment de l'action, il s'agit d'appliquer personnellement les valeurs morales de l'entreprise. Celles-ci s'est élaborée à partir d'une culture et d'un échange d'informations, en résonance avec la morale fondamentale de la société dans laquelle s'inscrit l'entreprise.

2.2.2 – mise en œuvre du document :

Un code de bonne conduite ou une charte éthique ne doivent pas être un simple objet de communication mais un véritable outil de gestion. Dans la plupart des cas, l'implantation d'un code d'éthique n'est pas le fruit du hasard. Les démarches sont presque toujours précédées de facteurs tels qu'un scandale, une nouvelle législation, le changement de statut de l'entreprise, etc. Dans de tels contextes, les actions ont tendance à être réalisées dans l'urgence, par mimétisme sur des outils déjà existants dans d'autres entreprises. Les pratiques éthiques sont pensées et mises en œuvre comme des réponses incontournables et sécurisantes à un moment précis dans un contexte de crise.

Le code de déontologie ou la charte éthique constituent certes des outils efficaces de management par les valeurs mais ne se substituent pas à lui. Dans les années quatre-vingt-dix, la pratique de l'éthique dans les entreprises semblait se limiter principalement à la formulation de codes éthiques ou déontologiques ; la Harvard Business Review rapportait, en octobre 1996, que parmi les entreprises recensées dans la revue Fortune, 90 % avaient un code de conduite et 70 % d'entre elles avaient énoncé leur système de valeurs.

Mais, l'existence d'un code n'est pas une manifestation suffisante pour conclure que l'entreprise porte un intérêt certain aux questions liées aux valeurs morales. Le plus important est le fondement, l'engagement et la reconnaissance des comportements éthiques des collaborateurs.

La situation actuelle a évolué et, bien que le code déontologique soit l'expression la plus courante de la déclinaison des valeurs morales dans l'entreprise, de nouveaux exemples d'intégration plus engagés sont apparus.

Les trois quarts des entreprises américaines ont des codes d'éthique et la plupart d'entre elles proposent à leurs employés des séminaires sur les questions liées à l'éthique.

Le choix de l'outil doit être en phase avec l'objectif ciblé. Si l'objectif de l'entreprise consiste à rassurer et à communiquer, une charte de qualité constitue un moyen tout à fait adapté. Si l'objectif de l'entreprise consiste à minimiser les risques de comportements non éthiques qui peuvent être préjudiciables à son image, elle doit intégrer les principes éthiques qui l'animent à son système de management des ressources humaines.

Une élaboration participative des codes éthiques constitue en cela un moyen d'impliquer le collaborateur au cœur de la démarche éthique de l'entreprise. Si le salarié n'a pas été consulté, il recevra cette démarche avec méfiance ou indifférence. Le code éthique sera alors objet de polémiques et de conflits³⁸. La procédure de réalisation devient certes plus lourde mais elle est payante à terme. L'ambiance de travail y gagnera en consensus, en adhésion et en performance.

Privilégier les réponses concrètes est une clé de succès d'un code éthique en cela qu'il guidera efficacement le salarié. Il délimitera de manière claire et exhaustive les limites à ne pas franchir, les attitudes non tolérées. Ainsi, code de bonne conduite, charte éthique constituent la « pierre angulaire du management éthique »³⁹.

³⁸ C'est ce que nous avons vu dans la phase de l'identification et l'élaboration du référentiel des valeurs

³⁹ Jacques BENOIT « Graine d'éthique », éditions Presses de la Renaissance.

En fin, Il est important de mentionner que l'éthique ne se réduit pas à un code ; l'on peut craindre qu'ils ne forment une limite à la conscience individuelle et ne conduisent à un retour à une réglementation des obligations et des interdits. L'éthique de l'entreprise ne saurait, bien entendu, consister en une réduction de l'éthique universelle. Elle en développe l'application dans un contexte professionnel donné. Le cadre dirigeant qui prend une décision agit en conscience

L'éthique est finalement un questionnement permanent de la conscience. Elle ne se résume certainement pas à un code de bonne conduite, qui voudrait donner bonne conscience sans effort ni dépassement de soi. L'éthique naît du discernement de la conscience de chacun face aux choix dans l'action.

Section 2 : l'intégration des valeurs dans le management de l'entreprise.

L'intégration des valeurs dans le management signifie mettre les valeurs au cœur de toute action et décision dans l'entreprise. L'objectif consiste à recentrer l'organisation sur des valeurs et principes opératoires communs, de manière à renforcer la cohésion et l'agilité organisationnelle. Le management par les valeurs présuppose la déclinaison des valeurs dans les profils de compétences de chaque métier ou unité d'affaires, voire de chaque entité, de manière à traduire ces valeurs dans le quotidien de chacun au sein de l'entreprise

Il s'agit de l'intégration des valeurs dans les divers outils de gestion : définition des rôles et objectifs, entretien d'évaluation des performances et des compétences, mais aussi dans les processus de prise de décision et les modes de contrôle et de reporting.

Sous-section 1 : Niveau d'intégration des valeurs.

Il existe différents niveaux de mise en œuvre d'un management par les valeurs dans l'entreprise. Parmi les entreprises qui accordent une grande importance à cette thématique celles qui sont construites sur des valeurs fortes, souvent celles de leurs fondateurs. C'est le cas par exemple de la Migros, Procter & Gamble ou de HP, et plus encore dans certaines entreprises familiales où les valeurs sont omniprésentes et deviennent des évidences. Ceux qui y travaillent n'en sont souvent même pas conscients, parce qu'ils ne peuvent pas imaginer des comportements ou décisions différents sur certains sujets. Les valeurs sont incontournables et ceux qui ne les respectent pas – collaborateurs ou dirigeants – sont rapidement «hors-jeu». Ce qui n'est pas le cas chez d'autres entreprises à faible culture interne.

Ainsi se pose la question du niveau d'intégration et du déploiement de l'éthique dans le management des ressources humaines. André BOYER⁴⁰ a mentionné trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans le management des entreprises

1.1 - Le niveau déclaratif :

Ces entreprises intègrent la notion des valeurs morales dans leurs discours institutionnels (en interne ou en externe) mais ne sont pas encore engagées dans un niveau opérationnel. Par exemple, les dirigeants déclareront leurs intentions en matière de leadership et d'éthique en interne et en externe.

⁴⁰ André BOYER L'impossible éthique des entreprises Éditions d'Organisation, 2002

1.2 - Le niveau adaptatif :

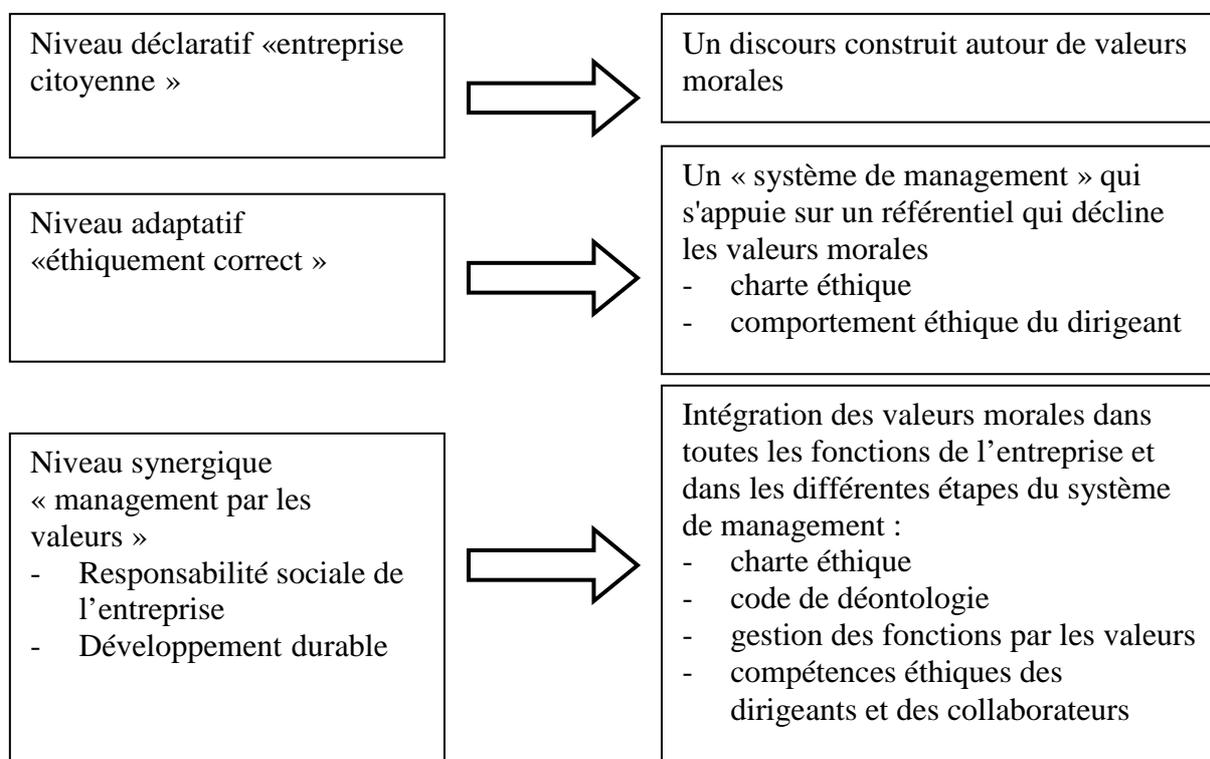
Ce segment regroupe les firmes qui ont mis en place des « plans éthiques » dès lors qu'elles ont dû gérer un problème grave ponctuel qui mettait en avant la défaillance d'un comportement individuel ou collectif en termes de prise de décision (les marées noires, les détournements de fonds, etc.). Dans ce cas, l'entreprise fera état d'un référentiel (dans la plupart des cas sous forme d'une charte éthique) et l'intégrera dans un « système de management » qui comprend des audits, des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs morales du référentiel.

1.3 - Le niveau synergique :

Un certain nombre d'entreprises (Lafarge, Lyonnaise des Eaux, Otis, Procter & Gamble, etc.), fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires. Ces firmes sont engagées dans un « management par les valeurs » où la responsabilité sociale de l'entreprise se joue activement. Ce niveau est dit « synergique » car les principes éthiques concernent toutes les fonctions de l'entreprise et les différentes étapes du système de management. Dans ce cas, il sera nécessaire d'évaluer la performance du système ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par exemple, un évaluateur externe ponctuel ou dans le cadre d'un audit qualité peut s'intéresser aux impacts des valeurs au niveau commercial, financier et qualité.

C'est l'intégration à la lettre des valeurs dans toutes les fonctions de l'entreprise et dans les différentes étapes du système de management dans un objectif de performance dans le temps.

Schéma n° 3 : les trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans l'entreprise



Sous-section 2 : associer l'action aux valeurs.

Il est souvent reproché aux valeurs, telles qu'elles sont décrites par les entreprises dans les chartes, d'être générales, peu concrètes, évidentes. Selon Jean-François Claude⁴¹ Il faut accepter ce caractère générique et ouvert des valeurs. Mais en contrepartie, il faut se rendre compte que les valeurs ne suffisent pas, par elles-mêmes, pour orienter concrètement l'action et les comportements. Avec la notion de principe d'action, on peut avancer d'un cran vers l'opérationnel. Cependant, en pratique, la distinction n'est pas très nette entre valeur et principe d'action. On peut dire qu'un principe d'action est le résultat de l'application d'une ou de valeurs à un domaine particulier d'action. Il traduit alors la valeur en orientation opérationnelle concernant ce domaine.

2.1 – définition des principes clairs d'action :

Toujours selon Jean-François Claude, il serait souhaitable que l'entreprise définisse des principes d'action qui concrétisent ses valeurs sur chacun de ses principaux domaines d'action, de même que sur ses relations avec chacune de ses **parties prenantes**⁴². Cependant, il faut accepter que le fonctionnement en pratique de l'entreprise ne colle pas spontanément et immédiatement à la théorie.

Prenons l'exemple de ST Micro-Electronics, un groupe de semi-conducteurs franco-italien,

- Chaque salarié possède un livret intitulé « Valeurs partagées ».
- La société réduit sa consommation d'énergie, de papier, d'eau et de produits chimiques dangereux.
- Elle rembourse 80 % du billet à ceux qui choisissent le train.
- En période de diminution de l'activité, les employés ne sont pas licenciés mais formés.

2.2 – implication des collaborateurs :

C'est aussi un excellent mode d'actionnement des valeurs morales dans l'entreprise. Il s'agit, en effet, de reconnaître et récompenser les comportements éthiques et de punir les comportements qui enfreignent les principes éthiques (c'est-à-dire aller jusqu'au blâme et au licenciement). Selon le magazine Fortune, 95 % des entreprises forment leurs salariés à avoir des comportements éthiques.

General Electric a développé une culture fondée sur des valeurs et des principes éthiques comme l'intégrité, le fonctionnement sans barrière, l'ouverture au changement. Cette société, qui cherche le résultat, a lancé l'image du GE Man, collaborateur qui possède à la fois les résultats et les valeurs de l'entreprise. Si l'on n'a pas les valeurs, même avec les résultats, on sera mis dehors. Tous les collaborateurs connaissent la règle et l'acceptent par définition. Au niveau de la politique stratégique, l'outil qui a été imaginé correspond à une matrice qui définit l'attitude à prendre par la firme en fonction de ses principes éthiques et de ses contraintes de résultats économiques.

⁴¹ **Jean-François Claude** : « Des valeurs à l'action ou comment on concrétise une charte » « Cadres -CFDT » N°401-402. NOVEMBRE 2002

⁴² Voir chapitre précédent

Fait ses résultats	Doit partir	Évolue
Ne fait pas ses résultats	Doit partir	2e chance
	Ne respecte pas les valeurs éthiques	Respecte les valeurs éthiques

Schéma n° 4 : Matrice liée au comportement éthique d'un collaborateur chez General Electric

Cette matrice affiche clairement le comportement que l'entreprise doit adopter face à chaque collaborateur. La possibilité d'une deuxième chance donnée à un collaborateur alors qu'il ne réalise pas les résultats mais agit conformément aux valeurs éthiques est intéressante car il souligne que le comportement prime sur le financier.

Sous-section 3 : les valeurs morales dans les fonctions de l'entreprise.

Au niveau de la gestion interne, le défi sera de décliner les valeurs morales dans toutes les fonctions de l'entreprise.

3.1 – les valeurs morales dans les fonctions de bases de l'entreprise :

3.1.1 - La fonction achats- production- logistique :

Cette fonction doit s'appuyer sur le respect des fournisseurs (conditions de prix, qualité...) ; des sous-traitants (rapport de force, contrats précaires et asymétriques) ; de l'environnement (utilisation de matières biodégradables, retraitement des déchets...). Il s'agit de respecter une déontologie (ensemble de règles qui régissent le fonctionnement et les pratiques d'une profession). La recherche du profit doit être également articulée autour du développement durable.

3.1.2 - La fonction Ressources Humaines :

Le principe de base du management par les valeurs est la gestion des ressources humaines en respectant les règles éthiques, c'est son talon d'Achille, cela se fait par le respect des droits de l'individu (liberté syndicale, politique de rémunération et de gratification transparente, communication entre salariés et direction (promouvoir l'écoute), gestion des problèmes économiques et des licenciements...). Cette fonction de l'entreprise trouve ses origines dans les courants de réflexion de l'homme au travail⁴³ (Ecole des Ressources Humaines).

Des auteurs comme E. Mayo, Maslow, Hersberg... ont souligné qu'il fallait d'une part adapter le travail à l'individu (pyramide des besoins), d'autre part valoriser le travail créateur de richesses (travail est égal au capital humain). La gestion de l'action collective, la dynamique de groupe, le travail en équipe sont au cœur de la réflexion de la GRH.

⁴³ Voir premier chapitre

La gestion des ressources humaines y trouvera les bases d'une méthodologie pour optimiser l'évaluation du personnel et répondre à des problèmes rarement résolus.

Elle pourra se constituer des sous - référentiels de valeurs spécifiques pour la formation ou le recrutement, par exemple, mais aussi bien d'autres aspects de la gestion du personnel.

Elle pourra aussi intervenir dans la mobilisation des ressources collectives et même dans le positionnement de stratégies de l'entreprise cohérentes avec ses valeurs.

3.1.3 - la fonction commerciale :

Les attentes des consommateurs en termes de produits éthiques sont en train de changer les pratiques commerciales des entreprises. Il s'agit de construire une offre commerciale respectueuse de la morale. On évite ainsi les publicités mensongères et agressives afin de développer la communication humanitaire. Des actions de Mécénat (parrainage) se traduisent par des actions sociales (salariés de Rhône Poulenc donnant des cours de soutien dans des centres sociaux), des actions environnementales aussi.

Selon une analyse du CREDOC⁴⁴, publiée en décembre 2002, les français seraient de plus en plus séduits par la « *consommation engagée* ». 38% des consommateurs interrogés ont déclaré en effet tenir compte des engagements dits de citoyenneté des entreprises lorsqu'ils achetaient des produits industriels. Ils étaient même 52% à être prêts à payer un supplément de prix de 5% pour des articles « *dits éthiques* », 90% à se dire prêts à boycotter un produit dont la production ferait intervenir des enfants (41%), ou serait nuisible à l'environnement (35%), une entreprise qui ferait des bénéfices mais licencierait (31%) ou celles qui ne respecteraient pas la législation du travail ou ne fabriqueraient pas en France (21%). Seul bémol à apporter à ce flot de bonnes intentions, seulement un consommateur sur quatre admet avoir déjà boycotté un produit. Les entreprises se rendent ainsi compte que l'éthique n'est plus uniquement une contrainte ou une pression médiatique, c'est également un argument de vente : « *la générosité fait vendre* ». Il s'agit d'une moralisation des pratiques commerciales, les consommateurs acceptent l'idée que l'éthique serait source de profits (ce sont les produits socialement propres !).

3.1.4 - L'organisation, l'information, le recrutement, la rémunération, l'évaluation :

En somme, tout peut être reconsidéré dans cette optique pour manager l'entreprise de **concourance** sur les règles de la morale. On découvre ainsi que les pratiques habituelles en sont raffinées, enrichies et plus cohérentes.

3.1 – les valeurs morales et les nouvelles fonctions dans l'entreprise :

L'intégration des valeurs morales dans le management de l'entreprise a nécessité la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion ou l'amélioration de ceux qui existent déjà ainsi que l'avènement de nouvelles fonctions

⁴⁴ www.credoc.fr

3.1.1 - Le déontologue dans l'entreprise :

C'est un métier récemment créé et qui prend de plus en plus de l'ampleur. Cette fonction est en générale attribuée à un responsable unique qui doit veiller au suivi des procédures, gérer le risque qualité de l'entreprise mais aussi sensibiliser les salariés à la promotion des valeurs morales. Il travaille en général au sein du contrôle interne de l'entreprise aux côtés des services qualité, audit, conformité... Pour être efficace dans ses missions, il doit disposer d'une autonomie de décision, doit pouvoir effectuer les contrôles qui lui semblent nécessaires mais ce n'est pas à lui de prendre les sanctions. Enfin, face à une constante évolution des réglementations, il doit assurer une veille réglementaire permanente.

Le déontologue doit donc veiller à la réputation de l'entreprise.

Depuis septembre 1998, la fonction de déontologue (ou *compliance officer*) est obligatoire au sein des établissements «prestataires de services d'investissements». Sa mission est définie comme « la contribution à assurer le respect des règles de bonne conduite applicables à l'exercice des services d'investissement, des services assimilés ou des services connexes. »⁴⁵. Au-delà des services bancaires où il est légalement obligatoire.

En Algérie ⁴⁶ les dispositions du règlement de la Banque d'Algérie sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont fait du déontologue une fonction obligatoire au sein de toutes les banques.

Cette fonction peut être adaptée à des juristes disposant d'une certaine expérience managériale.

3.1.2 - l'éthique dans l'audit social :

L'audit social est un métier qui sera touché par l'intégration des valeurs dans le management. Son contenu devrait être enrichi en intégrant les pratiques et les comportements éthiques. Les cabinets de conseil proposent des nouveaux produits liés à la fois à l'audit social et aux questions d'éthique. Très en pointe sur le sujet, « le collectif de l'éthique sur l'étiquette », qui regroupe 56 associations et syndicats partisans d'un commerce éthique, propose la création d'un label social européen. Cependant, l'audit social doit être doté de mécanismes de vérification, de système d'accréditation d'auditeurs compétents.

3.1.3 - Le bilan sociétal :

Cet outil de diagnostic social est apparu en 1995. Il s'agit d'un nouvel outil d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : «le bilan sociétal » est expérimenté en 1998 dans une soixantaine d'entreprises européennes et fait le point sur 9 domaines dont les ressources humaines, les relations clients, l'environnement, etc.

Ces quelques rapides indications montrent que tous les secteurs de l'entreprise sont concernés et que de nouveaux principes méthodologiques sont à utiliser pour leur management. C'est comme cela que l'efficacité managériale rejoint la poursuite des finalités éthiques.

⁴⁵ Article 3-1-3, Règlement général du Conseil des Marchés Financiers français

⁴⁶ Règlement 2002/03 de la Banque d'Algérie

Section 3 : l'exemplarité attendue du leadership.

Selon Patricia Blanche- Rotermund, avocate associée au cabinet Fidal⁴⁷. Le décideur (dirigeant, cadre) a un devoir d'exemplarité, de *leadership* afin de susciter l'envie de suivre cette initiative. Il devient le moteur, et possède une fonction morale en créant le climat favorable. Cette exemplarité du dirigeant lui permettra chaque jour de gagner son autorité par l'estime, le respect d'autrui, la confiance que lui accorderont ses collaborateurs... c'est une condition *sine qua non* de la réussite du management par les valeurs.

Le leadership catalyse ainsi l'engagement des hommes de telle façon que «leaders et suiveurs atteignent en se stimulant mutuellement des niveaux de motivation et de moralité plus élevés » Ce type de leadership repose sur une vision de l'entreprise : les croyances et les valeurs du leader doivent guider et ordonner les comportements de l'ensemble des hommes, et les dynamiser.

Selon Jean François Claude⁴⁸ dans un contexte de management par les valeurs ; la problématique du sens est celle du dirigeant, la problématique de la confiance est celle du manager de proximité et du responsable de projet ; enfin, L'estime de soi et l'éthique individuelle est pour tous les salariés.

Sous section 1 : le dirigeant et la problématique du sens.

Diriger c'est donner le sens c'est la préoccupation majeure de la responsabilité dirigeante et, par délégation, de toute hiérarchie d'encadrement et donc de l'activité managériale. Ce souci de maîtrise du sens se traduit, bien évidemment, dans des termes économiques, stratégiques, politiques mais aussi sur les plans du leadership et des relations qui font la vie de l'entreprise.

Le management par les valeurs suppose l'acquisition d'un nouveau niveau de maîtrise du sens et ce travers la compréhension, la prise de décision et l'action⁴⁹

2.1 - Discerner le sens : comprendre

Le monde dans lequel nous vivons est animé de toutes sortes de courants, de tendances, et il est, bien sûr, important d'en discerner les sens pour se situer vis-à-vis d'eux. Il est du plus haut intérêt pour les dirigeants de dépasser le stade de l'information et de la représentation pour accéder quelque peu au sens, seul explicatif des tenants et aboutissants, des logiques et cohérences et aussi des valeurs et des positions.

Cela conduit à situer aussi l'entreprise et sa finalité dans ce contexte. Le discernement en matière de prospective peut être centré sur différentes questions générales ou locales par effet de focalisation autour d'une problématique particulière dont les différents sens seront alors à élucider.

L'entreprise constitue une communauté de travail et d'engagement, le discernement des sens, est d'une grande importance pour de l'élucidation de sa culture ne serait-ce que pour repérer sa vocation, son meilleur sens donc sa meilleure offre et aussi son meilleur potentiel.

⁴⁷ <http://www.lesechos.fr/info/metiers/4522727.htm>

⁴⁸ Directeur de l'Audit AFPA

⁴⁹ Ce sont les trois volets que Roger NIFLE, a cité dans ces travaux au sein de l'Institut Cohérences.

Comment diriger l'entreprise de concurrence dans un contexte de management par les valeurs sans mettre cela dans les toutes premières priorités ?

Reste, ce qui n'est pas négligeable, le discernement propre des dirigeants sur le sens de leur vocation, de leur motivation en rapport avec celui de l'entreprise. Les fondateurs donnent leur sens à l'entreprise mais les successeurs ont à se situer par rapport à cela.

Pour les uns et les autres, le leadership et les principes de bonne gouvernance que réclame la direction d'une entreprise ne permettent guère de dualité entre le sens qui anime la personne et dans lequel elle se retrouve et celui selon lequel elle dirige. Il s'agit du sens réel, souvent inconscient, et non du sens déclaré ou apparent, quelquefois trompeur. La qualité humaine⁵⁰ de l'entreprise trouve ainsi très souvent son assise dans la qualité des dirigeants qui rassemblent autour d'eux un consensus réalisateur.

2.2 - Déterminer le Sens : décider

Ensuite vient le moment de choisir, de décider, de déterminer le meilleur sens à donner pour orienter l'entreprise. C'est la responsabilité essentielle du dirigeant qui l'engage profondément.

Il y a bien des débats qui peuvent tourner autour de ce "meilleur sens", de l'autorité et la responsabilité du choix. Cela tient surtout aux positions de sens soutenant telle ou telle religion, philosophie ou idéologie dont il faudrait bien ainsi interroger le sens eu égard à la question du bien de l'homme et de la nature humaine.

Le meilleur sens relève simultanément de la position éthique, du meilleur potentiel humain, du meilleur service mais aussi de la plus grande cohérence de l'action.

Pour décider, le dirigeant de l'entreprise de concurrence peut avoir recours à ses propres repères si tant est qu'ils l'éclairent sur le sens du bien de l'homme. Il peut en appeler à ses propres aspirations qu'il faudra bien investir et qui peuvent légitimer sa prise de position entrepreneuriale. Il va aussi se soucier de situer son choix dans le contexte pour mesurer l'écart éventuel avec les grandes tendances du moment. Par exemple il peut être utile de vérifier les possibilités de consensus avec le corps social de l'entreprise pour prendre la mesure des stratégies de confortation ou de changement éventuels.

Il trouvera aussi des critères de choix dans la façon de répondre à une attente du marché, dans la valeur humaine du service à rendre. Rien ne rend incompatibles les différents critères et repères du "bon" sens. Cependant, c'est la responsabilité singulière de chacun de les hiérarchiser pour asseoir son choix, sa détermination et en évaluer les conséquences. Bien évidemment, cela fait appel à une certaine maturité après avoir dépassé un certain nombre d'étapes du développement humain ou, du moins, être en mesure de s'y faire aider.

2.3 - Développer le Sens : agir

La décision prise, évaluée, validée, il reste à entreprendre ou à ajuster l'entreprise dans ce bon sens de façon stratégique.

⁵⁰ Voir la première section du deuxième chapitre

Il s'agit pour le management de traduire et transmettre ce sens dans l'action donc de le communiquer et l'exprimer dans les différentes modalités de l'action, dans notre contexte c'est l'intégration des valeurs morales dans le management que nous venons de voir plus haut.

Communiquer le sens ou les valeurs ce n'est pas simplement le montrer ou le représenter, c'est le signifier. Il n'est jamais mieux signifié que par son engagement dans les situations. Ce sont les stratégies situationnelles qui vont permettre de mettre en scène la réalité dans le sens voulu. Ces stratégies situationnelles intègrent les relations, les représentations, les opérations. Ce sont les situations qui communiquent et réalisent le sens par le caractère stratégique qu'on leur donne en fonction des circonstances.

Il s'agira donc pour le management de traduire le sens dans les différents registres, langages et situations de l'entreprise. Il existe aussi des techniques pour cela de façon à ce que tout soit le plus cohérent possible, que tout, en fait concoure à l'entreprise. C'est comme cela que les structures, les rôles, les méthodes, les représentations (projections), la formation, l'organisation, les moyens, etc. seront conçus ou ajustés.

Sous-section 2 : le savoir être et le savoir faire du manager.

Le manager est un acteur incontournable. Le rôle du manager, avec son équipe, est l'autre aspect de l'intégration des valeurs sur lequel nous voudrions insister.

On entend ici par manager, toute personne qui est responsable d'une équipe, à quelque niveau que ce soit. Le Manager est celui qui dirige et accompagne une équipe pour la bonne réalisation d'un projet dans le respect des valeurs morales et du développement durable. Il est au service du projet et de tous les hommes qui en sont parties prenantes.

Quelque soit sa taille, son activité, sa culture, sa situation économique, l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche éthique nécessite un management de qualité. Ethique, honnêteté et intégrité sont des éléments primordiaux du manager⁵¹. Toute démarche morale dénuée de compétences ne peut aboutir. Le manager éthique doit tendre à « optimiser la performance de tous en visant l'épanouissement de chacun dans toutes ses dimensions : matérielle, physique, psychologique et spirituelle »⁵². Pour Jacques BENOIT, il doit rechercher une finalité humaine en prenant en comptes les contraintes économiques, il doit déléguer dans la confiance et doit être capable de se remettre en question.

Citons à titre de référence l'étude de M. KAPTEIN⁵³ qui aborde les caractéristiques essentielles du dirigeant : authenticité face aux pressions et aux tentations, fiabilité par rapport à ses engagements, efficacité au sens économique mais aussi social. On constate effectivement que ce sont des qualités humaines individuelles de référence et prétendre que tout individu peut être manager n'est que pure fantaisie. N'est pas responsable qui le souhaite ! Et dans une démarche de promotion de l'éthique professionnelle, l'attribution des responsabilités doit se faire de manière réfléchie, pragmatique et reposer sur une certaine expérience des ressources humaines.

⁵¹ Ce sont des composantes indispensables que l'on retrouve chez une majorité d'auteurs : P. DRUCKER, M. KET DE VRIES, BARNARD

⁵² Jacques BENOIT « Graine d'éthique », éditions Presses de la Renaissance

⁵³ « The Diamond of Managerial Integrity », M. KAPTEIN, European Management Journal, février 2003

Le manager porteur des grandes finalités humaines, politiques et stratégies de l'entreprise. Agit en connaissances des valeurs morales de l'institution. Il est de son devoir de les introduire au quotidien dans la gestion de son équipe. C'est son savoir faire et savoir être qui rendent ce devoir réalisable

Plaçons-nous un instant du point de vue d'un manager et de son équipe. Ils constituent le noyau de base de l'entreprise. Les personnes s'y connaissent, travaillent ensemble pour réaliser les prestations, atteindre les objectifs et répondre aux aléas. Dans l'organisation complexe de l'entreprise, cette équipe de base est le point de départ du déploiement du management par les valeurs. C'est à ce manager et grâce à son savoir faire et savoir être de créer les conditions de promotion de ce type de management, c'est-à-dire faire de cette équipe un collectif au sein duquel il y a un sentiment partagé d'un fonctionnement moralement légitime.

Section 4 : le management par les valeurs et les croyances

Avant de clôturer cette première partie dédiée au management par les valeurs morales et avant d'associer les éclairages islamiques à cette discipline, nous avons jugé utile de parler un peu sur l'effet des autres croyances sur le management par les valeurs.

Pour ce faire nous allons nous limiter à deux exemples, à savoir le christianisme et le bouddhisme. Nous allons être neutre et éviter de porter un avis sur tel ou tel croyance, aussi nous allons relever sans commentaires ce qu'avancent les adeptes de chaque religion

Mais avant cela, voyons un peu le lien entre religions et croyances et le management par les valeurs

Sous-section 1 : la relation avec l'autre (principal champs d'intervention des religion et croyances).

« La science n'engendre pas la **Sagesse** ; elle ne nous aide pas non plus à prendre des décisions morales et éthiques, mais elle peut être source d'inspiration. La grande fresque cosmique des origines devrait nous aider à développer le sentiment de notre interdépendance avec tous les êtres, de notre compassion avec les autres et de notre responsabilité universelle envers notre planète »⁵⁴.

Le management par les valeurs, un des principaux domaines de la gestion de ces interdépendances ; des relations avec l'autre. À l'échelle interne nous avons vu qu'il concerne, tous les acteurs de l'entreprise : décideurs, managers, salariés et à l'extérieur nous trouvons les partie prenantes et notre planète.

L'examen de l'influence de l'appartenance religieuse sur les valeurs de travail, de consommation et d'épargne, et sur le management de façon globale, a toujours constitué un sujet difficile. Max Weber (1905,1967) a été parmi les premiers qui ont abordé ce thème. D'autres auteurs ont venu par la suite s'approfondir sur la question, leurs travaux ne conduisent pas toujours aux mêmes conclusions. D'une manière globale et quelques soit leurs

⁵⁴ Trinh Xuan Thuan, Astrophysicien américain, dans « ORIGINES La nostalgie des commencements » aux Editions Fayard

résultats nous pouvons au moins déduire que la gestion des relations avec l'autre est le dénominateur commun entre croyances et management par les valeurs

Selon Jacques BENOIS⁵⁵ c'est la loi de l'unité est la loi d'amour qui constitue le carburant de la relation avec l'autre, elle fait que chaque personne éprouve le besoin de la présence, de l'écoute ou du regard de l'autre pour exister ; et plus cette présence, cette écoute et ce regard sont bienveillants, plus notre existence est épanouie. C'est la dimension du cœur, de la solidarité et de la paix.

Toute entorse aux principes de cette loi crée une entorse dans notre fonctionnement et dans le Tout. C'est ce qu'il a appelé « l'effet papillon » (un battement d'aile de papillon au Brésil peut entraîner une tempête sur l'Europe). C'est également ce que l'islam a qualifié « d'un seul corps ; si un organe est atteint, c'est tout le corps qui est pris par la fièvre et l'inflammation ». Ce n'est pas par hasard si toutes les religions du Monde se sont approprié, sous des formes différentes, la règle d'or : « Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse ».

La prise de conscience de cette loi d'amour est le premier pas vers la **Sagesse** humaine, que la science seule ne peut engendrer.

Voici l'interprétation de cette règle chez les différentes croyances

Le Bouddhisme

« Ne blesse pas autrui de la manière qui te blesserait »

Le Confucianisme

« Ne pas faire aux autres ce que l'on ne veut pas qu'ils nous fassent »

Le Judaïsme

« Ce que tu tiens pour haïssable, ne le fais pas à ton prochain, c'est là toute la Loi ; le reste n'est que commentaire »

Le Taoïsme

« Considère que ton voisin gagne ton pain et que ton voisin perd ce que tu perd »

Le Zoroastrisme

« La nature seule est bonne qui se réprime pour ne point faire à autrui ce qui ne serait bon pour elle »

Le Brahmanisme (caste supérieure de l'hindouisme)

« Telle est la somme du devoir : ne pas faire aux autres ce qu'on ne veut pas qu'ils nous fassent »

Le Christianisme

« Ainsi, tout ce que vous désirez que les autres fassent pour vous faites-le pour eux »

L'Islam

« Nul de vous n'est croyant s'il ne désire pour son frère ce qu'il désire pour lui-même »

Sous-section 2 : christianisme et management par les valeurs

Alain SETTON⁵⁶ dans son livre « la bible et le management » posait la question « Comment exercer le pouvoir dans la justesse c'est à dire, notamment, au service de l'autre et du bien commun. Quelles illustrations nous en donnent des personnages tels que Moïse, Jonas, David, Salomon et Jésus ? A quels questionnements sommes nous alors invités en tant que manager ?

⁵⁵ Jacques BENOIS « le livre blanc de l'éthique » disponible gratuitement sur internet

⁵⁶ Alain SETTON « la bible et le management » édition desclée de brower 2002

D'après lui même si la bible n'est pas un manuel de management, il peut être source d'inspiration pour changer ses comportements et résister aux contraintes extérieures.

2.1 - Le mouvement Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens :

Fort de 2 000 membres en France, le mouvement Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens qui a pour objectif de construire une réflexion originale sur l'entreprise et sa responsabilité, en s'écartant des sentiers battus.

Les chefs d'entreprises se posent la question de leur foi face au monde dans lequel ils font vivre leurs entreprises. Comment mettre en place un management par les valeurs dans le respect du christianisme. Autant de pistes de réflexion qui doivent aider les chefs d'entreprise à savoir qui servir, et comment

«Il y a un écart entre ce que je crois et ce que je suis ou ce que je fais. Cet écart, mes collaborateurs le mesurent chaque jour. Et pourtant, je ne dois renoncer ni à croire en chrétien ni à agir au quotidien. » Ces mots sont prononcés par François Villeroy de Galhau, PDG du groupe bancaire Cetelem,

Les chefs d'entreprise doivent faire gagner de l'argent à leur société et il leur arrive de licencier ; les salariés peuvent être stressés et précarisés ; les actionnaires réclament un «retour sur investissement »... Placés au cœur de cette réalité, les dirigeants chrétiens essaient de gérer leur entreprise sans renoncer à leurs convictions. En somme, « diriger et servir », selon l'intitulé du slogan que tiennent les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens (EDC),

2.2 - L'église catholique et le développement durable :

Dans l'encyclique Caritas in Veritate de juillet 2009, qui mentionne dans son chapitre IV la préoccupation environnementale, et dans la lignée des principes de la doctrine sociale de l'Eglise, le pape Benoît XVI indique que les acteurs de la vie économique ne peuvent se limiter au marché seul, mais que l'économie doit aussi impliquer l'État et la société civile :

« La vie économique a sans aucun doute besoin du contrat pour régler les relations d'échange entre valeurs équivalentes. Mais elle a tout autant besoin de lois justes et de formes de redistribution guidées par la politique, ainsi que d'œuvres qui soient marquées par l'esprit du don. L'économie mondialisée semble privilégier la première logique, celle de l'échange contractuel mais, directement ou indirectement, elle montre qu'elle a aussi besoin des deux autres, de la logique politique et de la logique du don sans contrepartie. Mon prédécesseur Jean-Paul II avait signalé cette problématique quand, dans Centesimus annus, il avait relevé la nécessité d'un système impliquant trois sujets : le marché, l'État et la société civile. »⁵⁷

⁵⁷ Encyclique Caritas in Veritate, chapitre III, § 37 et 38

2.3 - Eclairages bibliques sur la gestion du pouvoir :

Le thème du pouvoir est au centre de la vie en entreprise. Tout manager ayant la responsabilité d'autres personnes est confronté à des enjeux de pouvoir. Il peut utiliser celui-ci pour empêcher, limiter, inhiber ou encore pour encourager, stimuler, libérer. Le pouvoir est l'objet de convoitises : des hommes et des femmes se battent pour obtenir des postes.

Selon Alain SETTON, le pouvoir regardé comme une ressource confiée par Dieu, s'inscrit au service d'une mission à accomplir. La mission en constitue le but et le pouvoir le moyen. Ceux-ci peuvent être accueillis et investis de trois manières :

- dans l'évitement : « Non je ne serais pas capable, c'est au dessus de mes forces, je n'y arriverais pas ... ». La personne ne croit pas aux ressources qui lui sont allouées pour réaliser la mission. Elle méconnaît et refuse d'investir le pouvoir qui lui est octroyé pour réussir. Le responsable dans l'évitement refuse soit la mission, soit le pouvoir correspondant, soit les deux. C'est typiquement le cas de Jonas et du troisième serviteur dans la parabole des talents.
- dans la justesse : la mission est acceptée et le pouvoir y afférant est investi avec justesse. La mission est accomplie et elle s'inscrit au service des personnes. Le jugement de Salomon en est une illustration. Le comportement de Joseph refusant de céder aux avances de la femme de son maître Putiphar en est une autre. Jésus guérisseur mettant son pouvoir au service de la libération des êtres en est un magnifique exemple.
- dans le dévoiement : le pouvoir vise ici, principalement, le bénéfice du détenteur du pouvoir. Il est au service d'une réalisation égotique, classiquement la volonté de puissance, la possession ou la jouissance.

2.4 - Mode d'exercice du pouvoir par Jésus :

Alain SETTON dans son livre a mis le lien entre le mode de leadership du Jésus et le management en analysant l'incident de Jean Baptiste et Jésus ; « lorsque Jean Baptiste envoie des émissaires pour demander à Jésus s'il est « celui qu'il faut attendre », Jésus lui fait répondre : Mt 11:5 : les aveugles retrouvent la vue et les boiteux marchent droit, les lépreux sont purifiés et les sourds entendent, les morts ressuscitent et la Bonne Nouvelle est annoncée aux pauvres. ».

SETTON a transposé la métaphore sur le plan managérial, il disait « en tant que manager, investi dans un pouvoir juste, c'est à dire au service du bien – durable- commun, nous avons vocation à « ouvrir les yeux » de nos collaborateurs, en les aidant à appréhender les réalités et à faire les prises de conscience appropriées. Nous avons à les aider à « marcher droit » sur les sentiers d'un Projet partagé. Nous pouvons les « coacher » afin de les amener à gérer des relations professionnelles saines. Nous pouvons leur permettre d' « entendre » des choses difficiles sur eux même, les accompagner dans la résurrection suite aux crises professionnelles qu'ils traversent. Nous pouvons enfin les mobiliser dans la « bonne nouvelle » d'une Vision d'avenir motivante ».

Sous-section 3 : bouddhisme et management par les valeurs.

3.1 - Le bouddhisme en peu de mots :

Selon Michel Henri Dufour⁵⁸ « Le bouddhisme n'est pas une croyance au sens traditionnel du terme, c'est un mode de vie, une manière de se comporter vis-à-vis des choses, des personnes et des événements, en actions, paroles et pensées, une hygiène mentale radicale conduisant non pas à une "adaptation" au monde ou à un refus du monde, mais à une transcendance de celui-ci. Il n'impose pas de suivre aveuglément une série de propositions dogmatiques mais invite à "voir", constater et comprendre par expérience personnelle, afin d'agir armé d'une sagesse toujours plus profonde.

Cette sagesse, dans son niveau ultime, consiste en la vision directe dans la véritable nature de tout ce qui existe : insatisfaction, non-permanence et vide de réelle substance ; elle seule nous permet d'aller jusqu'au bout dans l'implication de ces "trois Caractéristiques". Elle conduit au détachement et à la disparition de toute notion du "moi" et permet de détruire les racines de toutes souffrances : haine, convoitise et illusion ».

3.2 - Sagesse bouddhiste et management par les valeurs :

Dans son ouvrage⁵⁹ Laurens van den Muyzenberg, chef d'entreprise et consultant international avec le Dalai Lama, leader spirituel du bouddhisme et chef du gouvernement tibétain en exil, explorent et analysent l'apport potentiel des concepts bouddhistes au monde de l'entreprise et en particulier au rôle du manager

Pour lui « Les vrais leaders sont aptes à considérer une question sous différents angles et, forts de cette vision élargie, à prendre les bonnes décisions. Et le vrai leadership reconnaît le caractère inéluctable du changement, la nécessité d'un sens de la responsabilité universelle et l'importance d'un système économique qui respecte des valeurs morales. »⁶⁰

Partant du dénominateur commun des deux univers – la satisfaction à l'égard de la vie, autrement dit, la recherche du bonheur –, ils expliquent les convergences qui existent entre les principes bouddhistes et les question économiques et managériales tels que la prise de décision, la délégation dans la confiance, la richesse et les liens inséparables entre l'entreprise, l'économie mondiale et les grands thèmes sociétaux comme la pauvreté, la responsabilité environnementale et la diversité culturelle.

Selon Daniel Belet⁶¹ « Au niveau des entreprises, il nous paraît que les idées et principes bouddhistes peuvent apporter de très intéressantes contributions à au moins à 2 niveaux : - au niveau de nouveaux modèles de leadership, - au niveau de l'éthique environnemental de l'entreprise ».

D'après lui, il existent des convergences importantes entre certains principes bouddhistes et plusieurs approches modernes et nouvelles du leadership dans les organisations tels que la

⁵⁸ <http://perso.club-internet.fr/mhd-abt/vivekarama>

⁵⁹ Laurens van den Muyzenberg et le Dalai Lama « Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers » édition Vuibert 2008

⁶⁰ Le Dalai Lama

⁶¹ www.buddahline.com

prise de conscience croissante des entreprises que l'homme est leur principale richesse et leur principal actif stratégique

À l'échelle externe Daniel Belet a évoqué les relations de l'entreprise avec son environnement organisationnel, économique, social, sociétal, naturel. Les préoccupations écologiques qui prennent une importance croissante dans notre société et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises il a souligné que l'entreprise doit devenir citoyenne. Elle doit avoir le souci de la protection de l'environnement naturel et contribuer réellement au bien être des hommes. Cette recherche d'une cohabitation harmonieuse avec les lieux de vie des hommes et d'un respect de la nature rejoint selon lui les idées bouddhistes bien connues telles que par exemple la réflexion juste et l'action juste.

Conclusion :

La pratique de l'éthique dans le milieu professionnel n'est pas uniquement la conformité à un certains nombres de valeurs, c'est aussi une volonté permanente de remise en questions sur la manière d'être et de faire. La gestion éthique du personnel ne doit pas se substituer aux salariés, en décidant du sens à donner au travail. Elle n'est qu'une aide à la problématisation, à la création d'un contexte adapté à la résolution des problèmes de façon éthique.

Le respect des droits de l'homme et celui de la dignité humaine constitue le socle de toute relation en société. Leur transgression, quel qu'elle soit, est à l'origine des principaux problèmes éthiques. Ainsi, promouvoir l'éthique professionnelle, c'est intégrer la dimension humaine dans chacune de nos décisions, de nos actes. Appliquée aux ressources humaines, le management par les valeurs définit une gestion qui met l'homme au cœur de l'entreprise.

Nous avons bien vu qu'une telle démarche n'est pas simple. C'est l'interrogation au quotidien des effets des décisions prise tant sur le plan interne que sur le plan externe. Cette démarche nécessite de laisser toujours une marge de manœuvre vis-à-vis des situations rencontrées.

Afin d'être opératoire, cette démarche doit être plausible auprès des acteurs de l'entreprise auxquels elle s'applique : salariés et dirigeant. Pour cela, l'édification d'un système de valeurs en entreprise se traduit concrètement par un ensemble de moyens mis à disposition des décideurs et qui peuvent permettre d'apporter une base solide à toute démarche. Ce processus ne doit pas simplement résulter d'une généralisation des valeurs individuelles du dirigeant mais d'une concertation générale au sein de l'entreprise.

PARTIE 2 :
L'ISLAM ET LES VALEURS MORALES

CHAPITRE 4 :
LA RELIGION ISLAMIQUE NECESSITE ET SAVOIR

Introduction

Personne de nos jours n'ignore que l'époque où l'on concéderait que le management comme une pure science est révolue, que les entreprises et les sociétés en générales sont menacées d'un vide spirituel et que pour remplir ce vide, certains recourent à la philosophie pure, d'autres se réfugient dans la littérature, l'art et ou les religions.

La question qui se pose en tout premier lieu concerne le rapport de la vie de l'homme avec la religion et la croyance en un Dieu : la société peut-elle continuer à fonctionner sans religion et sans croire en un Dieu ? Autrement dit la religion est-elle une nécessité ? C'est ce que nous allons voir dans la première section de ce chapitre.

L'Islam est une religion basée sur une foi solide et bien fondée sur le monothéisme. C'est une religion universelle qui jette les bases pour construire l'homme civilisé et la société civilisée autour des principes de justice, de fraternité et de solidarité.

Après avoir abordé la nécessité de la religion nous abordons par la suite la réalité même de la religion. Qu'est ce qu'une religion ? Quelle est son origine ? Quelle est la vraie ? Pour arriver à l'islam. Aussi, dans la deuxième section nous allons essayer de rappeler les principes de bases de la religion islamique.

Partant du principe qu'une partie du management est une science. Nous voulons montrer la vision de la religion islamique en vers la science afin de pouvoir par la suite en soustraire les éclairages dont on a besoin pour notre recherche.

Section 1 : nécessité de la religion

La civilisation facilite la vie des hommes, elle permet d'épanouir les esprits et de surmonter les obstacles et les distances. Toutefois, elle ne peut à elle seule apporter le bonheur de l'humanité, elle ne peut pas non plus suffire à réagir la conduite humaine et à résister à l'égoïsme et aux mauvais penchants de nos âmes.

Il suffit, d'ailleurs, d'étudier quelque peu l'histoire ancienne pour constater la nécessité d'une révélation. Les Grecs et les Romains étaient des peuples très civilisés : leurs philosophes se sont immortalisés par leurs écrits, et cependant l'ignorance religieuse des peuples de l'antiquité est lamentable. Tous étaient plongés dans l'idolâtrie; ils honoraient leurs divinités par des sacrifices accompagnés de cérémonies abominables; ils leur offraient même des victimes humaines. Au point de vue moral, ils ignoraient leurs devoirs les plus élémentaires. Platon, un des plus grands philosophes de la Grèce, justifie l'esclavage, l'exposition des nouveau-nés, le mépris des peuples barbares (c'est-à-dire étrangers à la Grèce). Cicéron, le plus célèbre des philosophes latins, faisait l'éloge du suicide.

Sous-section 1 : domaines de nécessité de la religion

Il est certain que l'homme a besoin de la religion dans tout les domaines de sa vie, mais pour des raisons de cadrages de la recherche nous allons nous limiter à trois d'entre elles à savoir ; la gestion de la vie en communauté, la compréhension des phénomènes naturelles et enfin, nous allons voir la nécessité de la religion dans le domaine qui concerne notre recherche ; le monde des affaires en l'occurrence.

1.1 – limites des lois pour gérer la vie commune.

L'histoire nous montre que l'homme n'aspire à rien d'autre qu'à son bien-être et à une vie tranquille, cet objectif ne saurait être atteint sans l'utilisation complète de toutes les ressources de la vie. L'homme sait, de par ses facultés intellectuelles innées, qu'il ne peut tout seul satisfaire la totalité de ses besoins, ni parvenir à la tranquillité et à la paix de l'esprit qu'il souhaite. Il fait donc appel à ses semblables.

Malek BENNABI a dit « l'individu isolé ne peut survivre dans sa solitude qu'en refaisant pour son compte et dans un laps de temps forcément réduit l'expérience millénaire par laquelle la société s'est adaptée à son milieu »⁶²

L'homme considère donc qu'il est facile de parvenir à son but par la coopération au sein d'une communauté, l'homme coopère avec ses semblables et coordonne ses activités avec les leurs. En fait, tous les membres de la société investissent leurs efforts dans une cause commune, et ils accumulent les fruits de leur travail en vue de les partager ensuite selon les efforts individuels et le statut de chacun.

Pour établir l'ordre dans cette vie commune, l'homme a promulgué des lois pour que les devoirs, les bénéfices et les pertes de chaque membre dans la société soient déterminés.

Cependant, sans l'existence de tels règlements et lois coutumières, et sans que ceux-ci soient respectés au moins par la majorité des gens, aucune société ne peut fonctionner.

⁶² Malek Bennabi, problèmes des idées dans le monde musulman, édition el bay'yinate 1990

Mais, étant donné que le fruit des efforts collectifs des gens est accumulé, chacun essaie d'en tirer davantage pour soi, ce qui ne manquera pas de susciter des conflits et des disputes, puisque l'homme fait toute son action selon sa volonté et selon son jugement, il éprouve une sorte de sentiment de liberté d'action, et considérant que cette liberté n'est assortie d'aucune condition ni d'aucune restriction, il essaie d'éviter tout ce qui pourrait l'entraver.

Le désir de gains matériels provoque la haine et la discorde, et fait perdre l'esprit d'amour réciproque chez les gens. Il paraît évident dès lors que la loi humaine ne pouvait pas garder intacte l'affection mutuelle chez les gens.

Ces lois et réglementations émanant de l'intellect et du savoir limité de l'être humain manquaient donc de perfection et n'assuraient pas le bien-être individuel et social, espéré par l'homme, encore moins sa paix d'esprit.

Et comme ces lois sont imparfaites et défectueuses elles peuvent aussi être violées, elles risquent toujours d'être enfreintes par les gens épris de liberté, car les gens qui ont de l'influence s'en moquent ouvertement et d'une façon flagrante, ou bien tout simplement grâce à leur influence ils parviennent à contraindre les autorités à se ranger de leur côté.

La source de ce danger est le fait qu'en général toutes les méthodes qui instituent les lois se sont concentrées sur l'aspect matérialiste de la vie des gens, et n'ont pas accordé suffisamment d'importance aux aspects spirituels de l'homme et à ses propensions innées. Leur seul objectif est de créer une coordination des actions, une discipline et un équilibre, afin que les choses se passent d'une manière qui prévienne l'émergence de différences et de conflits.

Ce que la loi veut, c'est que ses dispositions soient suivies, et qu'elle puisse maintenir sous son contrôle les fonctions de la société. Elle ne se préoccupe pas de la valeur intrinsèque des aspirations des gens, qui sont pourtant la force motivante de leurs actes, et qui constituent aussi l'ennemi interne des lois.

Pour illustrer cette idée prenons l'exemple de la prohibition de l'alcool⁶³ et voyons comment la religion à réussi là où la loi à échoué.

La religion islamique à prohibé la consommation de l'alcool en le différenciant à trois phases :

1. un texte d'introduction du problème dans la conscience musulmane,
2. un texte de limitation de l'usage d'alcool (pour les prières),
3. un texte d'interdiction ferme.

Voyons maintenant l'exemple de la législation anti-alcoolique promulguée en Amérique après la première guerre mondiale. Cette dernière comporte également trois phases :

1. en 1918 la presse américaine introduit le problème dans l'opinion publique,
2. en 1919 il est incorporé à la constitution américaine sous le nom de 18^o amendement,
3. la même année l'acte de prohibition entre en vigueur sous le nom de l'acte VOLSTEAD.

⁶³ Voir le détail de cet exemple dans le livre « le phénomène coranique » de Malek BENNABI édition EL BORHANE Alger 2008

Il y a quatorze siècle, la prohibition de l'alcool n'a suscité aucun choc dans la société musulmane naissante, alors que dans la société américaine contemporaine le choc à été si violent qu'il a engendré des réactions morbides (commerce illicite, formation des gangs, intoxication gens par des alcools frelatés), de sorte à ce que cette loi fut abroger par le 21^o amendement en 1933.

1.2 - Nécessité de la religion pour gérer la vie en communauté :

C'est lorsque l'homme se rend compte de la vulnérabilité des lois et surtout de son vide spirituel qu'il se rend compte de la nécessité de la religion.

En abordant la nécessité du sentiment religieux dans son livre "La réforme religieuse"⁶⁴ Alî Tantâwî a écrit : "L'homme peut-il vivre sans religion ? La réponse est certainement non. A moins que l'homme ne vive que de la matière seule et rejette tout ce qui est au delà. Il repoussera sa propre âme, l'amour qui remplit son coeur, le sentiment qu'il éprouve à regard de la nature et de sa beauté, le chant des oiseaux et la solitude des cimetières".

Selon Alî Tantâwî c'est la religion qui fait jaillir les beaux sentiments innés chez l'homme tels que l'amour et l'affection mutuelle que la loi seule ne peut garantir

Prenons maintenant un autre avis de l'autre extrême : Dans le livre IV chapitre VIII du Contrat, Rousseau prône la nécessité d'une religion civile pour encourager les citoyens à aimer leurs devoirs envers l'État⁶⁵.

Selon Rousseau, il importe bien à l'État que chaque citoyen ait une religion qui lui fasse aimer ses devoirs; mais les dogmes de cette religion n'intéressent ni l'État ni ses membres qu'autant que ces dogmes se rapportent à la morale et aux devoirs que celui qui la professe est tenu de remplir envers autrui. Chacun peut avoir, au surplus, telles opinions qu'il lui plaît, sans qu'il appartienne au souverain d'en connaître : car, comme il n'a point de compétence dans l'autre monde, quel que soit le sort des sujets dans la vie à venir, ce n'est pas son affaire, pourvu qu'ils soient bons citoyens dans celle-ci.

Il y a donc une profession de foi purement civile dont il appartient au souverain de fixer les articles, non pas précisément comme dogmes de religion, mais comme sentiments de sociabilité sans lesquels il est impossible d'être bon citoyen ni sujet fidèle.

Sans pouvoir obliger personne à les croire, il peut bannir de l'État quiconque ne les croit pas; il peut le bannir, non comme impie, mais comme insociable, comme incapable d'aimer sincèrement les lois, la justice, et d'immoler au besoin sa vie à son devoir. Que si quelqu'un, après avoir reconnu comme ne les croyant pas, qu'il soit puni de mort; il a commis le plus grand des crimes, il a menti devant les lois.

Rousseau insiste que les dogmes de la religion civile doivent être simples, en petit nombre, énoncés avec précision, sans explications ni commentaires. L'existence de la Divinité puissante, intelligente, bienfaisante, prévoyante et pourvoyante, la vie à venir, le bonheur des justes, le châtement des méchants, la sainteté du contrat social et des lois voilà les dogmes

⁶⁴ Alî Tantâwî "La réforme religieuse"⁶⁴. Page 11 édité à Damas en 1348 H C'est le tome 1 d'une série : "les carnets de la réforme"

⁶⁵ Extrait des Oeuvres complètes de Rousseau publiées par les éditions du Seuil Paris 1971

positifs. Quant aux dogmes négatifs, il les borne à un seul, c'est l'intolérance elle rentre dans les cultes que nous avons exclus.

La religion semble être une nécessité même pour un athée. Bien qu'il nous est impossible d'accepter ni de se référer à tout ce que Rousseau a avancé, nous pouvons seulement retirer l'idée juste que le droit seul ne peut guider les affaires d'une communauté. Pour être menée à bien, vécue avec plaisir et dans le respect de morale ; la vie commune a besoin d'une révélation qui éclaire pour l'homme les actions vertueuses.

Les gens pieux s'abstiennent volontiers des péchés, alors que les gens soumis aux seules lois humaines évitent de commettre des crimes par peur de la punition. La religion commande dans une large perspective aussi bien l'intérieur que l'extérieur de l'homme, alors que la loi humaine ne gouverne que l'aspect extérieur de la conduite humaine.

1.3 – nécessité de la religion pour comprendre les phénomènes naturels

Malek BENNABI a dit « le phénomène religieux apparaît là où l'homme dirige son regard vers le ciel »⁶⁶

Pour arriver à la connaissance de certaines des vérités (existence de Dieu, immortalité de l'âme, etc.), il faut avoir un jugement droit, du temps et des loisirs pour réfléchir. Ceux qui jouissent de ces avantages peuvent, et seulement après de longues années de réflexion, arriver à connaître les vérités de la religion. Mais ils sont rares ceux qui ont un jugement droit, ils sont peu nombreux ceux à qui les soucis de la vie laissent des loisirs. Si donc une révélation ne venait point en aide à la faiblesse humaine, la plupart des hommes ignoreraient toujours les choses les plus élémentaires de la nature, et les plus instruits ne connaîtraient que trop tard des vérités qu'ils eussent dû connaître dès l'enfance, pour y conformer leur vie.

Il est évident encore qu'une révélation est absolument nécessaire pour la connaissance de ces mystères qui dépendent de la libre volonté de Dieu.

Le savoir lié à la connaissance de la religion qui guide les gens vers Dieu, les conduit à respecter les limites qu'il a fixées et leur fait connaître ses ordres et interdictions, le licite et illicite.

Les gens peuvent perdre ce savoir même si la science profane leur a permis de conquérir l'espace et d'atteindre d'autres planètes, ils peuvent parvenir à faire cela tout en ignorant Dieu.

La religion énonce les fondements de la foi et répond aux questions fondamentales : Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ?

Celui qui est en quête de Dieu, trouvera certainement dans la religion des arguments clairs de Son existence, et les preuves que c'est Dieu le Créateur, le Maître, et le Seigneur de ce monde.

⁶⁶ Malek BENNABI « problèmes des idées dans le monde musulman » édition el bay'yinate Alger 1990

1.4 - Nécessité de la religion dans le monde des affaires :

Nous avons vu dans la dernière section du chapitre précédent le penchement des managers et des théoriciens vers la religion. L'objectif consiste surtout à cadrer et redonner le sens à l'activité managériale. Chacun suivant ce qu'il croit comme religion ; bouddhiste, chrétien ou encore zoroastrien, chacun aspire à trouver dans sa religion des solutions à des problèmes que la science managériale seule n'a pu résoudre.

Il faut souligner que depuis l'époque taylorienne et malgré le développement de la pensée managériale ; la science présente toujours des failles qui sont découvertes et corrigées incessamment par les théoriciens et praticiens. C'est pour cette raison que dans ce domaine on insiste toujours sur la qualité du manager, sur son capital, non seulement scientifique mais également philosophique et religieux. La compétence du manager issues de ces qualités intrinsèque et l'antidote qui remédie aux failles de cette discipline. C'est l'idée qu'a développé Mintzberg dans son livre intitulé « des manager des vraie pas des MBA »⁶⁷

Ceci d'une part, d'autre part l'exclusion des concepts religieux dans le mondes des affaires ne cesse de causer des drames tant pour l'homme que pour l'économie (stress, conflits, saccage de la planète). Pour illustrer cette idée prenons le cas d'un manager chrétien que l'organisation entrepreneurs et dirigeants chrétien a publié sur le net.

« A 37 ans et avec quatre enfants, Christophe Prouvost a donc choisi de démissionner. « Pour des raisons éthiques et de convictions religieuses, précise-t-il. On ne peut pas être chrétien le dimanche, et un requin le lundi. La décision a été difficile à prendre. J'en ai discuté avec mon épouse et des amis. Nous avons lu la Bible. Certains passages me sont apparus comme une réponse à mes questions (Mt 6, 33 : Cherchez d'abord le Royaume et la justice de Dieu, et tout cela vous sera donné par surcroît). » »

Il y a un écart entre ce que les gens croient et ce qu'ils font dans leur travail. Cet écart se mesure chaque jour. Et pourtant, ils ne doivent renoncer ni à leurs croyances ni à agir au quotidien. C'est également le moment douloureux où le musulman déchiré, se partage en deux : le musulman pratiquant qui fait ses prières à la mosquée, et sort de là, pour devenir le musulman pratique qui se trouve obligé à faire des concessions au détriment de ces croyances.

L'organisation entrepreneurs et dirigeants chrétiens est un exemple de ce besoin de la religion, tout comme les autres regroupements et séminaires qui sont élaborés partout dans le monde au sein desquels, managers, économistes et religieux travaillent mutuellement.

Voici un autre exemple : En 1984, des consultations en vue d'une déclaration interreligieuses sur l'éthique dans les affaires internationales furent réalisé sur l'impulsion de du prince Philippe (GB) et du prince Hassan ben Talal (Jordanie). Le but des discussions qui suivirent entre chercheurs appartenant aux trois religions monothéistes était de miser sur les valeurs morales et spirituelles partagées par les juifs, les chrétiens et les musulmans, de façon à dépasser les préjugés que peuvent entretenir les membres de l'une ou de l'autre religion à l'égard des autres. Un code d'éthique pour les affaires internationales fut conclu en octobre

⁶⁷ Henry Mintzberg « des manager des vrais pas des MBA » édition EYROLLES 2005

1993 à Amman, il a été rédigé par des chercheurs et des gens du milieu des affaires provenant des trois religions en question⁶⁸

Sous-section 2 : La science conduit à la religion.

La religion se révèle comme une nécessité pour répondre aux questions auxquelles la science ne parvient pas.

Le terme "science" a plusieurs significations : "science" en général est l'opposé de l'ignorance et "science" qui s'oppose à l'art et à la philosophie.

La chimie est une science, alors que la peinture est un art, la poésie également. La science, en ce sens, a pour objectif la vérité, son outil est la raison, ses moyens sont la confrontation, l'expérience et l'observation. L'art a pour objectif la beauté, son outil le sentiment et son moyen le goût.

Il existe plusieurs définitions du mot, mais la plus claire et la moins compliquée est celle de Sarton⁶⁹ qui dit que la science est un ensemble de connaissances prouvées et organisées. En utilisant le terme "connaissances" il écarte les sentiments et les imaginations. Par le terme 'prouvées', il a exclu les théories et les hypothèses. Par le mot "organisées" sont exclues les connaissances dispersées et désordonnées

2.1 – la science prouve que la création de l'univers ne relève pas du hasard :

Pour bien expliquer que la création de l'univers ne relève pas du hasard prenons l'exemple qu'a donné cheikh Alî Tantâwî dans son livre connaître l'islam : « Si nous mettons dans une urne quatre boules blanches et une boule rouge, que nous en tirons une, la probabilité qu'elle soit rouge est de 1/5. Si nous y mettons neuf boules blanches et une boule rouge, la probabilité serait de 1/10. Et si nous y mettons un nombre infini de boules blanches, la probabilité serait un zéro sur l'infini. Un homme raisonnable ne peut affirmer que la boule rouge serait certainement tirée une fois, deux fois ou cent fois. Quant aux astres innombrables, qui n'ont qu'un seul état stable permettant leur mouvement ordonné, sans accidents, comment pouvons nous prétendre que cet état est dû au hasard sans l'intervention d'un Gouvernant, Sage et Savant ? »⁷⁰

Prenant également un autre exemple qu'a donné Haroun Yahia dans son livre intitulé également « Connaître l'Islam »⁷¹

« Pensez à un énorme espace. Il est absolument sans limites. Il y a seulement un pot rempli de peinture. Rien d'autre n'existe. Toutes sortes de peintures sont mélangées dans le pot, formant des couleurs inhabituelles. Imaginez qu'une bombe explose à l'intérieur de ce pot provoquant la dispersion de la peinture sous forme de minuscules points. Des millions de points de peinture bougent alors dans cet espace dans toutes les directions. Pendant ce temps, lors de ce voyage des choses inhabituelles commencent à se produire. Au lieu de former un désordre chaotique et finalement disparaître, les gouttelettes commencent à interagir comme si elles étaient des êtres intelligents. Elles, qui ont initialement formé un mélange de couleurs, commencent à se trier en fonction de leur couleur individuelle. Les bleues, les jaunes, les

⁶⁸ voir British north American research association an interfaith declaration

⁶⁹ Alî Tantâwî « Connaître l'Islam » Traduit de l'arabe par : Dr Ahmed Miske, Edition Dâr Al-Manâra 1995 p 46

⁷⁰ Idem p 11

⁷¹ Haroun Yahia « Connaître l'Islam » Editions Les Calligraphes, Paris 2004 p15

rouges et toutes les gouttelettes de la même couleur se rassemblent et continuent à s'éloigner. D'autres phénomènes inhabituels suivent. Cinq cents gouttelettes bleues se rassemblent et, sous forme d'une grosse goutte, continuent leur voyage. Entre-temps, trois cents gouttelettes rouges d'un côté et deux cents gouttelettes jaunes d'un autre, continuent à fusionner et à se déplacer ensemble. Ces groupes de couleurs séparées s'éloignent les uns des autres et forment de belles images, comme s'ils agissaient sous les ordres de quelqu'un.

Quelques gouttes se rassemblent et forment des images d'étoiles, d'autres deviennent l'image d'un soleil, et d'autres encore forment les planètes autour de ce soleil. Un autre groupe de gouttelettes forme l'image de la Terre, tandis que d'autres, la Lune. Si jamais vous aviez vu une telle image, auriez-vous pensé qu'une explosion dans un pot de peinture l'aurait formé accidentellement ?

Personne n'aurait cru que c'était possible ».

Plus encore ; les scientifiques affirment que si la gravitation avait été très légèrement plus faible dans l'univers, les étoiles ne se seraient jamais formées, et le carbone, l'oxygène et autres éléments nécessaires à la vie, et donc à notre existence, n'auraient pas été formés. Si la gravitation avait été même légèrement plus forte qu'elle ne l'est, l'univers se serait effondré sur lui-même et n'aurait jamais formé de grandes structures (galaxies, étoiles, planètes).

Un second exemple relève de l'électricité⁷² : si celle-ci (représentée par la charge élémentaire de l'électron) avait été légèrement plus faible qu'elle ne l'est, les réactions chimiques, trop lentes, n'auraient pas pu produire des molécules complexes (jusqu'à l'ADN). Et si elle avait été trop forte, les réactions chimiques n'auraient pas pu avoir lieu, car elles auraient nécessité beaucoup trop d'énergie (non disponible).

Revenant maintenant à la création de l'univers. Au temps où les hommes n'avaient pas de télescopes pour observer le ciel, ils avaient de toutes petites et très douteuses informations sur le lointain Univers et ils en avaient des visions différentes. Avec les développements technologiques, ils sont parvenus à des informations précises sur l'espace. Ils ont fait au milieu du 20ème siècle une découverte très importante : L'Univers a une date de naissance, ce qui veut dire qu'il n'a pas toujours existé. L'Univers, autrement dit, les étoiles, les planètes et les galaxies, ont commencé à se former à une date spécifique.

« Les scientifiques ont estimé l'âge de l'Univers à 15 milliards d'années. Ils ont appelé le moment où l'Univers est né "le Big Bang", parce qu'il y a 15 milliards d'années, quand rien n'existait, tout a subitement émergé avec une explosion d'un point précis. En bref, les matières et l'Univers, que les gens prétendent ayant toujours existé, ont un début. »⁷³

À ce point, une question se pose : comment sont-ils arrivés à comprendre qu'il y a un début ? Ceci est le résultat de l'analyse suivante : la matière qui s'est dispersée et vite s'est éloignée des autres particules à la suite de la grande explosion, continue à s'éloigner et l'Univers continue à s'étendre. En d'autres termes, la distance entre les étoiles, les galaxies et les météorites augmente continuellement. Dans le Coran, révélé voici quatorze siècles, à une époque où la science de l'astronomie en était à ses balbutiements, l'expansion de l'univers est décrite ainsi :

⁷² Exemple paru dans les recherches de Nidhal Guessoum astrophysicien Algérien sur le site www.ouma.com

⁷³ Haroun Yahia « Connaître l'Islam » Editions Les Calligraphes Paris 2004 p14

**Le ciel, Nous l'avons construit par Notre puissance et Nous l'élargissons constamment.
(Coran, 51 : 47)**

Imaginez que vous êtes en train de visualiser l'expansion de l'Univers. À quoi ressemblerait l'Univers si nous rembobinions le film jusqu'au début ? Il se réduirait à un seul point. C'est exactement ce qu'ont fait les scientifiques. Ils sont revenus au début du Big Bang et ont réalisé que l'Univers qui s'étend continuellement a initialement été un seul point.

Cette explosion, appelée Big Bang, est devenue le point de départ de l'existence que Dieu a prédéterminée pour l'Univers, et duquel les matières ont émergé. Elles se sont dispersées tout autour avec une grande vitesse. Au moment initial de l'explosion, cet environnement était comme un brouillard épais constitué de différentes particules. Mais avec le temps, ce grand chaos a commencé à se transformer en structures ordonnées. Dieu a créé des atomes à partir des particules, et finalement des étoiles à partir des atomes. Dieu a créé l'Univers entier et tout ce qu'il contient.

2.2 - L'explication de la création par le principe anthropique :

Pour conclure avec ce qui précède ; Nous sommes là au sein de cet Univers, qu'il convient d'accepter sans plus ? Ou bien qu'il existe un principe qui a permis que l'homme puisse apparaître et être en harmonie totale avec le cosmos tout entier ? Cette constatation et cette conclusion ont donné naissance à un fameux principe; le principe anthropique.

« **Le principe anthropique fort**, énonce que le nombre de coïncidences entre les différentes constantes fondamentales nécessaire à l'apparition de la vie est tel qu'il ne saurait être le seul fruit du hasard, et donc que celle-ci pourrait constituer une finalité de l'évolution cosmique. La nature de cette dernière formulation est davantage métaphysique que scientifique, à l'inverse des autres »⁷⁴.

Il est intéressant de noter que l'énoncé du *principe anthropique* a été formellement présenté par le physicien Brandon Carter en 1973, à l'occasion du 500ème anniversaire de Copernic.

Malgré la controverse qui l'entoure et les vives réactions qu'il a suscitées depuis son émergence il y a maintenant quatre décennies, il n'est pas exagéré de dire que le *Principe Anthropique* a constitué un nouveau paradigme philosophico- scientifique, ainsi qu'une nouvelle plate-forme et dynamique de dialogue entre la Science et la Religion

Citons à ce titre Nicola Dallaporta (Physicien théoricien, Professeur émérite à l'Université de Padoue) : « [...] la reconnaissance du principe anthropique devrait être considérée comme un moment décisif dans le développement de la science, ouvrant de nouvelles voies vers des aspects inconnus de l'Univers... ».

et George V. Coyne (astronome, Université de l'Arizona) affirme quant à lui « [...] je crois [...] que le principe anthropique a non seulement constitué un stimulant de recherche en cosmologie, mais qu'il fournit un point de rencontre passionnant entre la théologie et les

⁷⁴ Définition parue dans l'encyclopédie en ligne wikipédia

sciences et qu'il a certainement servi à réintégrer le facteur être humain qui, pendant des siècles, a été exclu des sciences physiques. »⁷⁵

Il est également certain que le camp religieux y a trouvé un point d'appui et une justification de son principe fondamental selon lequel les questions qui relèvent de l'existence, aussi bien de l'Univers, de la Vie, que de l'Homme ne peuvent pas être monopolisées par la Science, mais qu'en fait, des considérations « métaphysiques », ou du moins « anthropiques », peuvent légitimement être introduites dans ce type de débats. Voilà qu'après une longue rupture la science se concilie à la religion ; il y a cinq siècles déjà Francis BACON⁷⁶ avait dit : « un peu de science éloigne de dieu ; beaucoup en rapproche ». Elle rappelle au musulman ce verset : « **parmi les créatures de Dieu, celles qui le craignent le plus ce sont les savants** »⁷⁷

Sur ce, nous pouvons confirmer la science ne peut nier la religion, au contraire elle conduit à la religion ; celle-ci crée l'enthousiasme et l'espérance, élève le niveau de nos aspirations, transforme nos objectifs fondés naturellement sur l'individualisme et l'égoïsme en des objectifs fondés sur l'amour, la spiritualité, la morale, et change notre contenu intérieur et donne des réponses aux questions auxquelles la science ne parvient pas. De même, la religion ne peut suppléer la science car celle-ci nous fait découvrir la nature et ses lois, et elle nous fait connaître nous-mêmes.

Pour clôturer cette section nous pouvons dire que la conception islamique de la création de l'univers et de la vie est soutenue par la science et la logique

Section 2 : la religion islamique.

Nous avons expliqué dans les pages précédentes la nécessité de la religion. Cela dit, il nous faut à présent traiter cette question d'une façon plus approfondie et examiner ces fondements. Cependant, nous avons jugé utile d'expliquer au préalable la notion de la religion

Sous- section 1 : la notion de religion

Nous allons parler ici de la religion monothéiste vraie révélée par Allah.

1.1 – définition :

« La Religion est un Code de conduite qui gouverne la foi de l'homme, ses actes et ses obligations morales. Elle a été apportée par les Prophètes élus d'Allah, pour le Salut de l'humanité »⁷⁸.

Avoir une croyance ferme à la religion et conduire l'activité de la vie conformément aux Principes de la religion, tel est le meilleur moyen d'atteindre au bonheur et au succès dans ce monde et dans l'Autre.

⁷⁵ Commentaires parus dans "Le Principe Anthropique : L'Homme est-il le centre de l'Univers ?", de J. Demaret et D. Lambert, Armand Colin, Paris, 1994.

⁷⁶ Francis BACON (1561-1626) : chancelier d'Angleterre et philosophe, cette citation est relevée par Malek BENNABI dans un article publié dans que sais-je de l'Islam n°2 Mars 1970

⁷⁷ Sourate « Fater » 28

⁷⁸ Mohammad Hossein Tabâtabâ'i « Universalité De L'islam » Traduit De L'anglais Et Edité Par Abbas AHMAD Al-Bostani Publication De La Cité Du Savoir CANADA

La religion donne un objectif, un but dans la vie, ne laissant pas l'homme dans l'incertitude ou dans le vide cosmique. En plus, elle dote l'homme de bonnes qualités morales qui les impulsent pour accomplir de bonnes actions. Elle le prévient contre la perversion et le guide vers le droit chemin.

La religion nous commande d'acquérir des valeurs morales et d'accomplir des actes nobles autant que cela nous est humainement possible. La Religion peut être divisée, de ce fait, en trois parties :

1. les Croyances
2. la Morale
3. les Commandements

Nous allons maintenant développer ces trois aspects de la Religion.

1.2 - Les Croyances

Nous avons vu dans la section précédente que tout cet univers, avec tous ses aspects, son système incroyablement complexe, n'est pas venu à l'existence tout seul. La science ; le principe anthropique nous a donné la preuve irréfutable qu'une puissance surnaturelle la créer et le contrôle.

Dans son livre Mohammad Hossein Tabâtabâ'i⁷⁹ a posé la question suivante Peut-on concevoir qu'Allah Le Miséricordieux, Qui est Bon et Bienveillant envers toutes Ses créatures, puisse abandonner l'homme à sa seule sagesse, alors que celui-ci est le meilleur spécimen de Ses créatures et que la plupart des hommes sont susceptibles de tomber dans l'abîme du malheur et de l'entêtement ? Certainement pas ! Ainsi, Allah a dirigé le destin de l'homme à travers Ses élus, les Prophètes, qui sont immunisés contre la faute et l'erreur. Le but en était d'enseigner à l'homme comment connaître, croire et obéir à Dieu et de conférer ainsi à sa vie un sens et un mérite.

Sur le sujet de la foi, Malek BE NNABI à dit : « c'est l'une des plus profondes réflexions qu'un homme ait jamais faites au sujet de la religion en y distinguant le coté purement rituel de son coté spirituel. Quand une religion devient une simple collection de formules à réciter par cœur, un simple ensemble de gestes à accomplir machinalement, elle peut verser facilement dans le culte de ses symboles, de signes au lieu de s'occuper de ce qu'ils désignent »⁸⁰

Pour comprendre ce qui est la croyance à la religion nous citons un proverbe chinois cité par Garaudy⁸¹ qui l'attribue à une pensée bouddhiste : « lorsque le doigt montre la lune l'imbécile regarde le doigt ». La croyance est la base, le fondement spirituelle de toute religion.

⁷⁹ Idem

⁸⁰ Malek BENNABI « que sais-je de l'islam » n° 08 janvier 1972

⁸¹ Roger Garaudy philosophe et homme politique français converti à l'Islam, dans son livre « l'alternative » publié en 1970 il remettait en cause le dogme de la croissance à tout prix et il est parmi les premiers à encourager le développement durable et le dialogue entre les religions

1.3 - La Morale

C'est la particularité de religion qui nous intéresse dans notre recherche. Il s'agit de profiter des valeurs morales de la religion pour cadrer l'activité managériale, Mais d'abord, la morale d'une religion consiste à développer en l'homme les bonnes qualités, et de cultiver des habitudes convenables, afin de devenir un symbole de la vertu. Elle nous demande de connaître nos devoirs et nos obligations, de traiter les gens avec amour et affection, de soutenir la justice, de nous conduire aimablement et sincèrement, et de défendre nos droits personnels. De plus, elle nous incite à observer la décence et à ne pas usurper le droit des gens à vivre et à gagner leur vie dans le respect et la dignité.

Et avant tout, elle nous enjoint de n'épargner aucun effort dans la recherche du Savoir et de la Sagesse.

1.4 - Les Commandements :

Tel que Mohammad Hossein Tabâtabâî l'a expliqué, la religion nous commande d'accomplir ces actes -qui sont utiles aussi bien à nous-mêmes qu'à la société dans son ensemble- et de nous abstenir de tout ce qui pourrait apporter le malheur et appeler le désastre.

Elle nous apprend également à adorer notre Seigneur, Le Créateur, en faisant la Prière, en observant le Jeûne et en accomplissant d'autres actes similaires de soumission à Allah.

Tel est le code de conduite que la religion nous a apportée et qu'elle nous rappelle de suivre fidèlement.

Sous-section 2 : La base historique de la Religion.

La seule source authentique d'investigation concernant la base historique des religions est le Coran, parce qu'il est immunisé contre toutes sortes d'erreur, de conjecture, de préjudice et de partialité.

Le Saint Coran dit franchement :

*«Aux yeux d'Allah, l'Islam est la seule Religion.»*⁸²

2.1 – une religion pour l'humanité au début :

Dès le tout début, l'Islam a été la Religion de l'humanité. Le Saint Coran note expressément que l'humanité actuelle est la progéniture du Prophète Adam à qui des Révélations Divines ont été faites.

Après le Prophète Adam, sa progéniture commença à mener sa vie avec simplicité et sans conflits. Lorsque le nombre des membres de cette descendance augmenta, ceux-ci se mirent à vivre ensemble, et le concept et la pratique du rôle social de la vie humaine commencèrent à se concrétiser. En raison des conditions qui prévalaient, les gens s'approchèrent de plus en plus de la civilisation. Mais lorsque la population augmenta en nombre, ils se divisèrent en tribus.

⁸² Sourate Âl 'Imrân, 20

2.2 - l'origine de l'idolâtrie :

Selon Dr Ahmed Aroua, dans chaque tribu, il y avait un petit nombre d'individus distingués qui étaient tenus en si haute estime par les membres de la tribu, qu'à la suite de la mort de l'un d'entre eux, les gens lui érigèrent des monuments en forme d'idole et des effigies et se mirent à les adorer. Comme cela est confirmé par divers dignitaires religieux, cette pratique conduisit à la fondation de l'idolâtrie. L'histoire de l'idolâtrie soutient la même thèse.

Par la suite, les gens les plus forts se mirent à exploiter les gens les plus faibles et, progressivement, cette pratique conduisit à des disputes et à des conflits sérieux entre les gens. C'est d'ici que l'homme s'écarta du Droit Chemin.

Pour redonner l'ordre à la vie, Allah, nomma Ses Prophètes, et leur fit Ses Révélations -telles les Saintes Ecritures- afin que les gens puissent résoudre leurs différends. Allah dit, dans le Saint Coran :

«Au début, tous les gens constituaient une seule nation. Lorsqu'ils commencèrent à se disputer les uns avec les autres, Allah envoya Ses Prophètes pour leur apporter la Bonne Nouvelle et pour les avertir, et Il leur révéla les Livres Saints afin que les choses qui se trouvaient à l'origine des conflits fussent résolues.»⁸³

"Dites : Nous croyons en Dieu et en ce qu'Il a descendu sur Ibrahim, Ismaël, Isaac, Yacoub et les Tribus, en ce que Dieu a révélé à Moïse, Jésus et aux autres prophètes. Nous ne faisons aucune différence entre eux et nous lui sommes soumis (dans l'Islam)',⁸⁴

L'étude de l'Humanité dans son passé et dans son présent nous montre que les peuples ont manifesté des croyances religieuses. Ces religions ont revêtu les formes les plus variées qui vont du fétichisme le plus naïf (en Inde actuellement, existe une tribu qui adorent les rats et les prennent pour dieux), au polythéisme (les arabes à l'époque djahilienne) , l'adoration des choses et des phénomènes naturelles (zoroastrisme) jusqu'à la conception supérieure du monothéisme.

2.3 – l'origine du monothéisme :

Historiquement, Abraham est la première figure du monothéisme c'est la souche d'où dérive le judaïsme le christianisme et l'Islam. Le Prophète Ibrahim, qualifié par la tradition coranique de "père des musulmans", qu'est attribuée la première mention du mot "Islam" : "Il n'a point mis d'entrave dans votre religion. C'est le culte de votre père Ibrahim. C'est lui qui vous a appelés "musulmans" ⁸⁵.

Le point de rupture entre l'adoration des formes et celle de l'esprit peut être symbolisé par cette histoire rapportée par le Coran sur le Prophète Ibrahim.

Ibrahim était, parmi son peuple, un homme exceptionnel par son intelligence et par son cœur. Dans sa solitude, le jeune homme méditait, en quête de certitude sur la création et son mystère. Il se mit alors à douter des divinités traditionnelles. L'adoration des idoles taillées dans la pierre et des astres lui paraissait à la fois stupide et inefficace. Il se mit à réfléchir, à

⁸³ Sourate al-Baqarah, , 213

⁸⁴ Al Baqara. 136

⁸⁵ Sourate Al Hajj. 78

observer le mouvement des astres dans le ciel. Mais l'univers physique ne lui apporta pas de réponse et c'est du fond même de cette impasse que jaillit la révélation du Dieu Unique et Transcendant, Créateur et Maître absolu de l'Univers :

"C'est ainsi que nous fîmes voir à Ibrahim l'empire des cieux et de la terre, afin qu'il acquière la certitude. Lorsque la nuit tomba, il vit un astre et il dit : c'est mon Dieu. Mais lorsqu'il le vit se coucher à l'horizon, il dit : je n'aime pas les choses qui disparaissent ainsi. Lorsqu'il vit se lever la lune, il dit : voici mon Dieu. Mais lorsqu'elle disparut, il dit : si Dieu ne me guide pas, je serais assurément parmi les égarés. Lorsqu'il vit le soleil se lever, il dit : voici mon Dieu, il est le plus grand. Mais lorsqu'il vit se coucher le soleil, il dit : ô mon peuple, je renonce à tout ce que vous associez à Dieu. J'ai tourné mon regard vers Celui qui a créé les cieux et la terre, et je ne lui reconnais pas de partenaire" ⁸⁶.

La quête a saisi enfin son objet. La conscience est dans sa plénitude. Moment sublime de certitude et de conversion qui marque dans l'histoire la naissance du monothéisme et l'origine de l'islam.

L'Islam s'applique ainsi à tous les messages prophétiques depuis Ibrahim. Il ne signifie pas autre chose que la soumission consciente et volontaire à Dieu, c'est-à-dire l'introduction dans la religion universelle, l'acceptation de l'ordre divin et l'engagement à le servir. C'est ainsi que lorsque le Coran parle de Moïse, de Jésus ou de leurs compagnons, il les qualifie de musulmans.

La religion inaugurée par Ibrahim a été enseignée et propagée par de nombreux prophètes qui ont marqué cette période décisive des "gens du livre", jusqu'à Moïse et les prophètes d'Israël, jusqu'à Jésus et jusqu'à Mohammad.

Cela ne veut pas dire que ce soit là les seules religions révélées et le Coran exprime clairement que chaque peuple, au cours de son histoire, a vu surgir en son sein des prédicateurs et des prophètes chargés de lui enseigner la foi et la morale. Il est probable que les grandes religions spiritualistes, d'Asie et d'ailleurs, soient issues de religions révélées ou inspirées qui, au cours des siècles, ont pris les multiples aspects souvent altérés ou entachés de polythéisme que nous leur connaissons.

Sous-section 3 : généralités sur la religion islamique.

Pour ne pas sortir du cadre de notre étude, nous rappelons encore que ce qui nous intéresse - pour notre recherche- sont les valeurs morales de la religion islamique ; afin d'en tirer des éclairages pour cadrer l'activité managériale. Toutefois nous ne pouvons parler de l'islam et y passer comme le proverbe arabe le dit « faire le passage des généreux ». Le minimum est d'en rappeler ces principes de base.

3.1 - L'Islam, étymologie et situation contemporaine :

L'Islam est donc la religion par excellence de l'homme, celle qui achève le cycle des religions révélées et qui exprime la foi dans sa forme renouvelée et confirmée.

⁸⁶ Sourate Al An'am. 75-76-77-78-79

Pour savoir ce qu'est l'islam, voyons ce que le prophète de l'islam Mohammed (Paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) à dit dans le hadith unanimement rapporté dans tous les classiques du hadith ? Comme l'imam Muslim⁸⁷

« Abou Houreyra⁸⁸ a dit : le prophète que le salut du dieu et sa clémence soient sur lui était un jour en audience lorsqu'un homme vint en lui et lui dit :

(...) qu'est ce que l'islam ?

il répondit : « l'islam consiste en ce que tu adores Dieu sans rien lui associer , que tu fasse la prière prescrite , que tu donnes la zakat obligatoire et que tu fasse le jeune..)

3.1.1 – Etymologie :

Pour bien comprendre le terme Islam, il faut s'en remettre à son sens. Le mot Islam tire son origine du verbe *aslama* qui signifie "s'en remettre, s'abandonner". Ainsi, Islam peut être traduit, dans le contexte religieux et voulu par Dieu, par "Répondre à la volonté ou à la loi de Dieu". Il en découle ainsi le mot *Musulman* qui est celui qui "se soumet à la volonté de Dieu". Islam a aussi pour mot dérivé *Salam* qui signifie "paix", ce qui est la conséquence naturelle d'une soumission totale à Dieu. C'est ce message qui est le plus important parmi les révélations divines, comme l'indiquent de nombreuses sourates dans le Coran :

3.1.2 – Situation contemporaine :

Pour plus d'un cinquième de la population mondiale, l'Islam représente une religion et un mode de vie à part entière. Les Musulmans suivent une religion de paix, miséricorde et de pardon, et la majorité n'a rien à voir avec les événements très graves qu'on a associé à leur foi

La population Musulmane dans le monde a dépassé le milliard (1 000. 000 .000 !). La majorité des musulmans vivent à l'est de Karachi (Pakistan). 30% des Musulmans vivent dans le sous-continent Indien, 20% en Afrique sub-saharienne, 17% en Asie du Sud-Est, 18% dans le monde arabe, 10% dans l'ex-Union Soviétique et en Chine. La Turquie, l'Iran et l'Afghanistan contiennent 10% des musulmans non arabes du Proche-Orient. Bien qu'il existe des minorités musulmanes dans chaque pays du monde, jusqu'en Amérique Latine et Australie, les plus importantes minorités se trouvent en Ex-Union Soviétique, Inde et Afrique centrale, et Etats-Unis (6 millions). En Europe, on en compte plus de 30 millions.

3.2 – La religion islamique :

Ainsi, le Coran est la seule véritable révélation divine qui subsiste, de nos jours, pour l'humanité. Il se distingue par son éloquence, sa précision, son authenticité indiscutable et sa préservation exactement telle quelle depuis sa révélation.

Quant à l'exemple du Prophète, la Sunna, elle est constituée des enseignements, des paroles et des actes du prophète Muhammad, collectée méticuleusement, mémorisée et rapportée par ses Compagnons – que Dieu les récompense. La Sunna, ou la tradition prophétique, explique les versets coraniques.

⁸⁷ Muslim ibn Hadjaj(820-875) : un des deux plus grands traditionnistes reconnus par les sunnites. Son sahih compile plus de 12000 hadith réunis en 15 ans. Il se caractérise par un classement méthodique.

⁸⁸ Un des compagnons du prophète à qui on attribue un nombre important de hadiths.

Les Savants de l'islam connaissent parfaitement le degré d'authenticité de chaque hadith (le hadith englobe tout ce qui a été rapporté du Prophète comme paroles, faits et gestes, descriptions, approbations, etc.) notamment par l'étude précise et rigoureuse de chaque personne se trouvant dans la chaîne de transmission qui mène jusqu'au Prophète

Suivant la méthodologie que nous avons établi dans la sous-section précédente nous allons nous allons maintenant voir les trois composante de la religion islamique.

3.2.1 - Les croyances :

L'Islam appelle à la foi en un Dieu Unique, Seul digne d'adoration. Il appelle aussi l'homme et la femme à utiliser ses capacités de raisonnement et d'observation. Les Musulmans croient en un Dieu Unique, Seul et Incomparable; ils croient aux Anges, qu'Il a créé; aux prophètes à travers qui Il a apporté Ses révélations à l'humanité; au Jour du Jugement Dernier et à la responsabilité personnelle de chacun pour ses actes; en l'autorité suprême de Dieu sur le destin de l'homme; à la vie après la mort. Les Musulmans croient en la succession de prophètes depuis Adam et avec lui Noé, Abraham, Ismael, Isaac, Jacob, Joseph, Job, Moïse, David, Salomon, et Jesus, que la paix soit sur eux. Mais le message final de Dieu pour l'homme, la confirmation de l'éternel message et la synthèse de tout ce qu'Il a révélé avant fut révélé au Prophète Muhammad (Paix et Bénédiction d'Allah sur lui) par l'archange Gabriel.

3.2.2 – les commandements (*les piliers de l'islam*)⁸⁹ :

3..2.2.1 - La Shahada :

Il n'y a pas de divinité digne d'être adorée excepté Dieu et Muhammad est Son messager. Cette déclaration de foi est appelée la Shahada, une simple formule que tous les croyants prononcent. En arabe, la première partie est *la ilaha illa'Llah* - 'il n'y a pas d'autre divinité que Dieu'; *ilaha* (dieu, divinité) peut signifier toute créature ou chose qu'on peut être tenté de prendre pour Dieu - les richesses, le pouvoir, et ces sortes de choses. Puis vient *illa'Llah*: 'excepté Dieu', la source de toute création. La seconde partie de la Shahada est *Mohammadon rasulu'Llah*: 'Mohamed est le messenger de Dieu'. Un message de guidée est arrivé par un homme de nos semblables.

3.2.2.2 - La Prière – Salat :

Salat est le nom des prières obligatoires qui sont effectuées cinq fois par jour. Celle-ci offre un lien direct entre le serviteur et Dieu. Il n'existe aucune autorité hiérarchique en Islam, ni prêtres; c'est pour cela que les prières sont conduites par la plus avancée des personnes dans la connaissance du Coran. Elle est récitée en arabe, la langue de la Révélation, bien que les prières personnelles peuvent être en n'importe quel langage. Les prières ont lieu à l'aube, au zénit, en après-midi, au coucher du soleil, et en pleine nuit, et ainsi déterminent le rythme du jour entier. Bien qu'il soit préférable d'être à la mosquée pour ces actes d'adoration, un Musulman peut prier dans d'autres lieux : champs, bureaux, usines et universités. Les

⁸⁹ Source : Comprendre l'Islam et les Musulmans <http://islamuslim.free.fr>

Visiteurs du monde Musulmans sont frappés par l'importance des prières dans la vie de tous les jours.

3.2.2.3 - Zakat :

Un des principes fondamentaux de l'Islam est que toute chose appartient à Dieu, et que les richesses sont par conséquent confiées aux hommes qui sont considérés comme des khalifats ou des vicaires. Le mot 'zakat' signifie en même temps 'croissance' et 'purification' : nos biens sont purifiés en réservant une part aux personnes dans le besoin, et, comme l'élagage des plantes, cette "coupe" ré-équilibre et relance la croissance. Chaque musulman calcule lui-même le montant de sa zakat. En général, il s'agit d'une somme équivalente à 2,5 % de l'épargne annuelle.

Une personne pieuse peut aussi donner autant qu'elle le désire en tant que sadaqa, et le fait de préférence en secret. Bien que ce mot se traduise par "aumône volontaire" il signifie plus encore : le Prophète (Paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) a dit : 'même le fait de rencontrer votre frère avec le sourire est une aumône'.

3.2.2.4 - Le Jeûne :

Pendant un mois lunaire de ramadhan, du lever au coucher du soleil, le Musulman doit s'abstenir de manger et de boire. À chaque instant pendant le jeûne, il réprime ses passions et ses désirs. C'est un moyen pour le musulman de se purifier et de gagner le pardon de Dieu. Ce jeûne a lieu tous les ans pendant le neuvième mois de l'année lunaire. Les malades et personnes âgées sont dispensées de jeûne, jusqu'à ce qu'ils puissent rattraper les jours qu'ils ont manqué. S'ils ne peuvent pas, ils doivent nourrir une personne dans le besoin pendant autant de jours. Les enfants commencent dès leur puberté qui marque le début de leur prise de responsabilité devant Dieu. Bien que le jeûne soit un bienfait physique et physiologique, il est considéré comme une méthode de purification spirituelle avant tout. En se privant (un court moment dans la journée) des comforts matériels de ce monde, la personne qui jeûne rejoint en esprit les nécessiteux et augmente dans sa conscience spirituelle.

3.2.2.5 - Pèlerinage – Hajj :

Chaque Musulman doit effectuer le Pèlerinage à la Mecque une fois dans sa vie, si cela est économiquement et physiquement possible. Néanmoins, environ deux millions de personnes de tous les coins de la planète se retrouvent à La Mecque chaque année, réunissant ainsi toutes les origines ethniques et les langues pour un seul but, unique. Le pèlerinage annuel commence le douzième mois de l'année lunaire (cela varie donc par rapport au calendrier solaire). Les pèlerins portent deux simples draps blancs, qui ôtent toute distinction de classe ou de culture, afin que tous se dressent égaux devant Dieu.- Les rites du Hajj, d'origine Abrahamique, sont composés des 7 rotations autour de la Ka'bah, et des 7 aller-retours entre les montagnes de Safa et Marwa, comme Hagar (la femme d'Abraham) l'a fait tandis qu'elle cherchait à boire. Puis les pèlerins se tiennent debout sur la large plaine de Arafat et joignent les mains en priant pour le pardon de Dieu, dans ce qui est souvent perçu comme une répétition du Jour du Jugement Dernier. La fin du Hajj, est marquée par une fête, le Eid ul-Adha, qui est célébré par des prières et des échanges de cadeaux entre les communautés musulmanes du monde entier. Ce jour et le Eid al-Fitr, un jour commémorant la fin du Ramadan, sont les principales fêtes du calendrier Musulman.

3.2.3 – la morale de l’islam et son expansion :

Sur la base de la moralité, l’Islam a promulgué les règles et les règlements qui prennent en considération des détails minutieux de l’activité humaine, et par lesquels les responsabilités individuelles en général, aussi bien que dans des circonstances particulières, ont été définies concernant la société et l’individu, qu’il soit blanc ou noir, campagnard ou citadin, homme ou femme, majeur ou mineur, maître ou serviteur, riche ou pauvre, gouvernant ou gouverné.

Quoi que nous allons consacré tout un chapitre pour parler de l’éthique et des valeurs morale de la religion islamique, nous savons d’ores et déjà que ce chapitre ne suffira sans doute pas à scruter cet océan dont la vaste étendue et la profondeur dépassent les perceptions de l’esprit humain, encore moins le contenu de ce paragraphe. C’est pourquoi nous allons nous limiter ici à mettre le point sur le rôle qu’a jouer ces valeur morale dans l’expansion de l’islam surtout celles véhiculés par les commerçants musulmans qui ont fait le tour du monde et ouverts les nations non pas par l’épée mais par leur éthique, leurs savoir être et savoir faire.

L’islam encourage le travail en général, et le commerce, en particulier, le Prophète Mohammad était lui-même engagé dans cette profession avant de devenir un prophète. Il était un homme d’affaires prospère. Connu pour son intégrité, il portait le titre honorifique, «le digne de confiance», Le Coran dit:

«Dieu a fait des transactions commerciales licites pour vous"

Les premiers musulmans ont été non seulement engagés dans le commerce mais ils sont allés vers des contrées lointaines en relation avec leurs entreprises. L’Islam, en fait, a atteint l’Est et l’Afrique de l’Ouest, l’Asie orientale à travers les gens d’affaires. Ces musulmans commerçants se dotaient de bonne qualités morales ; ils étaient :

Dignes de confiance : de par leur croyance que Dieu voit tout ce qu’ils font, les musulmans commerçants travaillaient sous surveillance constante, ils maintenaient ainsi leur performance à son meilleur, leurs fidélité et honnêteté épataient les autres.

Justes : cette valeur intègre les concepts de vérité et de la fiabilité et couvre tous les aspects des leurs relations avec les autres, les anciens musulmans commerçants étaient justes dans la parole et l’action.

Tolérants : Nous en arrivons maintenant aux relations des musulmans avec les non - musulmans. Dans ces rapports, les commerçants musulmans n’étaient pas étroits d’esprit, ils n’insultaient ni critiquait les chefs religieux ou les saints, des autres religions mais au contraire vivaient en paix et bonne amitié, lorsque ces derniers conservent une attitude paisible et conciliante envers les musulmans, ne violent pas leurs frontières ou leurs droits Le Coran dit : Allah ne vous défend pas d’être bienfaisants et équitables envers ceux qui ne vous ont pas combattus pour la religion et ne vous ont pas chassés de vos demeures. Car Allah aime les équitables.⁹⁰

⁹⁰ Sourate AL Moumtahina : 8

Section 3 : l'islam et le savoir.

Les Arabes préislamiques croyaient en toutes sortes de superstitions et ne faisaient aucune recherche sur l'univers ou la nature. Ils développèrent au fil des années les traditions des idolâtres, ces hérésies qui furent d'un très grand impact sur la vie religieuse, sociale, politique et scientifique de la totale de l'Arabie. La nation arabes était l'une des plus étrangères aux industries, aux ateliers et la science en général

Avec l'islam, cette communauté s'est civilisée. Elle a commencé à acquérir des connaissances de haute valeur sur la base des commandements du Coran et de la sunna. Elle a commencé à examiner le monde autour d'elle. Pas seulement les Arabes, mais d'autres nations, comme les Iraniens, les Turcs et les Nord-africains, se sont aussi éclairés après avoir embrassé l'islam.

L'utilisation de la raison et de l'observation ordonnée par le Coran a donné naissance à une grande civilisation aux 9^{ème} et 10^{ème} siècles. De nombreux savants musulmans vivant à cette période ont fait des découvertes significatives dans un certain nombre de disciplines, comme l'astronomie, les mathématiques, la géométrie et la médecine.

Par contre la religion chrétienne a combattu la science avec toute ces forces d'ou a surgit une catégorie de matérialistes, tentant de masquer leur défaite par la science, ont souvent recours à différentes méthodes de propagande. La plus importante est le cliché du "conflit entre la science et la religion", employé couramment par les publications matérialistes. Ces sources traitent d'histoires fictives, en suggérant qu'à travers l'histoire la religion a toujours été contre la science, et que la science ne peut progresser que si la religion est éliminée.

Sous-section 1 : l'hostilité de la communauté scientifique occidentale envers la religion.

1.1 – l'oppression des savants par l'Eglise médiévale :

Les pratiques et les réactions errantes de l'Eglise médiévale ont été utilisées comme une arme contre la religion. On dit que l'Eglise a retardé l'Europe et lui a infligé une grande misère. Dans ces efforts se trouve la tentative implicite d'associer l'Eglise médiévale à la religion en général, et de délivrer le message que "si la religion l'emporte, nous sombrerons dans les ténèbres du Moyen Age".

L'Eglise catholique, abandonnant la véritable révélation apportée par le Prophète Jésus, a adopté certaines pratiques irrégieuses. La science a indubitablement souffert aux mains de l'Eglise, laquelle était gouvernée par un clergé servant les intérêts particuliers d'une poignée de personnes, divorçant ainsi complètement de sa source divine.

On peut prendre l'exemple de la persécution par l'Eglise de savants pieux comme Galilée qui montre clairement les pressions exercées par les institutions religieuses sur la science.

1.2 - Les critiques basées sur la Bible et la Torah :

Un certain nombre de la communauté scientifique, qui veulent séparer la religion et la science comme hostiles l'une vis-à-vis de l'autre, ne citent pas seulement des exemples des pratiques de l'Eglise médiévale, mais également des passages spécifiques de la Torah, ou de la Bible, pour démontrer comment ils contredisent les découvertes scientifiques. Pourtant, il y a une vérité qu'ils ignorent ou feignent d'ignorer : la Bible et la Torah sont des textes altérés. Les

deux incluent un grand nombre de superstitions produites par l'homme. Par conséquent, c'est un tort de considérer ces livres comme des sources de référence fondamentale à la religion vraie.

Malheureusement, ces idées se sont propagées dans le monde chrétien qui laisse croire à l'existence de contradictions entre la science et la foi. Ces idées puisent leur existence dans les déviations⁹¹ de l'Ancien Testament qui dit :

*«Et Dieu fit à l'homme ce commandement : "Tu peux manger de tous les arbres du jardin. Mais de l'arbre de la connaissance du Bien et du Mal tu ne mangeras pas, car le jour où tu en mangeras, tu mourras certainement »*⁹²

Et d'ajouter: *"Le serpent était le plus rusé de tous les animaux des champs que Dieu avait faits. Il dit à la femme: "Alors Dieu a dit: vous ne mangerez pas de tous les arbres du jardin!" La femme répondit: "Nous pouvons manger du fruit des arbres du jardin, mais du fruit de l'arbre qui est au milieu du jardin, Dieu a dit: vous n'en mangerez pas, vous n'y toucherez pas sous peine de mort". Le serpent réplique à la femme: "Pas du tout! Vous ne mourrez pas! Mais Dieu sait que le jour où vous en mangerez, vos yeux s'ouvriront et vous serez comme des dieux, qui connaissent le Bien et le Mal". La femme constata que l'arbre était bon à manger, beau à voir et désirable pour l'acquisition de l'entendement. Elle en cueillit quelques fruits dont elle mangea un peu. Elle en donna aussi à son mari, qui était avec elle, et il mangea. Alors leurs yeux s'ouvrirent et ils connurent qu'ils étaient nus : ils cousirent des feuilles de figuier et se firent des pagnes⁹³ . Sur ce, Dieu dit: "Voilà que l'homme est devenu l'un de nous, pour connaître le Bien et le Mal! Qu'il n'étende pas maintenant la main, ne cueille aussi de l'arbre de vie, n'en mange et ne vive pour toujours"⁹⁴*

Selon cette conception donc, l'arbre interdit n'est autre que celui du savoir; et donc, tous les mauvais conseils que l'homme reçoit ont ainsi trait à la connaissance. De là, Satan - le mauvais conseiller - ne serait autre, selon l'Ancien Testament, que la raison elle-même.

Contrairement à toutes ces hérésies, le Coran nous apprend que Dieu avait enseigné à Adam tous les Attributs (donc les Vérités) et qu'IL a demandé aux Anges de se prosterner devant lui (Adam), que ces derniers se sont exécutés, à l'exception d'Iblis qui a désobéi, refusant de se prosterner devant Adam, connaisseur des Vérités.

De même, la Sunna nous apprend que l'arbre interdit est le symbole de la culpabilité, de la convoitise et de tous les défauts liés à l'animalité de l'homme, et non à son humanité, et que Satan, le mauvais conseiller, le pousse toujours vers tout ce qui est contraire à la raison et lié au caprice de son animalité. Or, c'est celle-ci, et non la raison, qui, dans l'existence humaine, représente la force satanique.

⁹¹ En se référant aux révélations du Coran, les Musulmans croient que les textes divins de l'Ancien Testament ont été altérés ou déformés par les hommes.

⁹² La Genèse : II, 16 - 17 (traduction française d'après "La Bible traduite sous la direction de l'Ecole Biblique de Jérusalem", - Edition du Celf - 1956.

⁹³ La Genèse : III, 1 - 8 (même référence).

⁹⁴ La Genèse : III, 23 (même référence).

Sous-section 2 : l'islam encourage le savoir et la science.

L'Islam a embrassé la science dans le premier des versets révélés du Coran. Dieu s'est adressé à Son Envoyé en disant : (Sourate "al alaq " n°96 verset 1,2,3,4,5) "Lis, au nom de ton Seigneur qui a créé, qui a créé l'homme d'une adhérence. Lis, ton Seigneur est le Très Noble, qui a enseigné par la plume, a enseigné à l'homme ce qu'il ne savait pas".

L'enseignement avec la plume est inconditionné et n'est pas limité par une catégorie de sciences dont Dieu a comblé l'humanité. Encore, pour honorer la science Dieu a juré par la plume et par ce qui est écrit dans le domaine de la science et du savoir, en disant dans la sourate (la plume) (Sourate "al qalam" n°68 verset n°1) "Par la plume et ce qu'ils écrivent """. Il a dit à Son Envoyé d'être humble devant Lui pour qu'il accroisse ses connaissances comme il est dit dans un verset de la sourate (Tâ-Hâ)(Sourate "TâHâ" n°20 verset n° 114)"Et dis : 'Ô mon Seigneur, accrois mes connaissances!" Dieu a comblé d'honneur les savants puisqu'il les considère comme les égaux des Anges dans "l'attestation" de Son unicité comme cela est dit dans le verset de la sourate :(La famille d'Imran) (sourate "Al Imran" n°3 verset n°18) "Allah atteste et aussi les Anges et les doués de science qu'il n'y a point de divinité à part Lui".

2.1 – l'importance de la science au regard de l'islam :

Pour illustrer cette importance nous allons prendre comme exemple la merveilleuse *AYAT* du début de la sourate (La vache) *al baqarah*. Dans le merveilleux dialogue entre Dieu-le Très Majestueux - et Ses Anges lorsqu'IL a désigné Adam comme vicaire "Khalifa"⁹⁵ sur la terre et a appris à Adam tous les noms (de toutes choses), à tel point que s'il lui est demandé le nom de quelque chose, il lui donne un nom sur le coup. Dieu a présenté aux Anges la désignation des noms et leur a dit : « Informez-moi des noms de ceux-là, si vous êtes véridiques ! » Les Anges ont été frappés d'incapacité. Dieu dit alors à Adam : "Ô Adam, Informe-les de ces noms". Adam les en informa. Dieu leur a dit : "Prosternez-vous devant Adam ! »⁹⁶

Prostration de gloire "Ils se prosternèrent"- Il y a là, anoblissement de la science qui n'est égale à aucun autre anoblissement - Car en donnant l'ordre aux Anges -créatures divines qui glorifient toujours Dieu par les louanges- de se prosterner devant Adam, il a placé la connaissance des noms par Adam au dessus de la glorification des Anges et de leur adoration pour Lui. Ceci est une vénération inégalable de la science.

Aussi, l'Islam accorde la plus grande importance aux étudiants. Ainsi, le Prophète dit : «*Celui qui acquiert la Connaissance est aimé d'Allah.*»

L'enseignant, quand à lui, est comparable à une Lumière brillante qui éclaire son environnement. C'est pourquoi, en islam, les enseignants sont considérés comme faisant partie des personnages les plus sacrés et les plus honorables de la société humaine. L'Imam Ali (radiah allahou anhou) dit à ce propos : «*Celui qui m'apprend un seul mot m'asservit.*»

L'Imam Ali dit d'autre part : «*Les êtres humains sont de trois catégories : 1- les Savants de Connaissance Divine ; 2- ceux qui acquièrent la Connaissance pour leur propre bien et pour le bien des autres ; 3- ceux qui restent à l'écart de la Connaissance et de la Sagesse. Les gens de cette troisième catégorie sont pareils aux mouches qui se posent sur le dos des*

⁹⁵ Nous allons revenir à cet *AYAT* avec plus de détail dans le prochain chapitre

⁹⁶ Sourate Al Baqarah verset 31

quadrupèdes et qui changent de direction au gré du vent ou au gré des odeurs qui les attirent.»

2.2 – l’islam conduit à la science:

Dans la section première de ce chapitre, nous avons vu que la science conduit à la religion , maintenant nous allons voir que la religion islamique conduit à la science une manière de confirmer que la relation entre l’islam et la science est une relation d’équivalence. La foi en Dieu motive les savants et incite à la recherche. Dans le Coran, Dieu appelle les gens à réfléchir et à examiner les signes de la création.

Les versets suivants du Coran désignent les sujets sur lesquels Dieu invite l'homme à réfléchir: “N'ont-ils donc pas observé le ciel au-dessus d'eux, comment Nous l'avons bâti et embelli ; et comment il est sans fissures ? Et la terre, Nous l'avons étendue et Nous y avons enfoncé fermement des montagnes et y avons fait pousser toutes sortes de magnifiques couples de [végétaux], à titre d'appel à la clairvoyance et un rappel pour tout serviteur repentant. Et Nous avons fait descendre du ciel une eau bénie, avec laquelle Nous avons fait pousser des jardins et le grain qu'on moissonne, ainsi que les hauts palmiers aux régimes superposés”⁹⁷.

Celui qui a créé sept cieux superposés sans que tu voies de disproportion en la création du Tout Miséricordieux. Ramène [sur elle] le regard. Y vois-tu une brèche quelconque ? (Coran, 67: 3)

“Que l'homme considère donc de quoi il a été créé”⁹⁸.

“Ne considèrent-ils donc pas les chameaux, comment ils ont été créés, et le ciel comment il est élevé, et les montagnes comment elles sont dressées, et la terre comment elle est nivelée?”⁹⁹

Comme le démontrent clairement les versets ci-dessus, Dieu incite l'humanité à étudier et examiner différents aspects du monde comme le ciel, la pluie, les animaux, la naissance ainsi que les repères géographiques. L'observation scientifique permet à l'homme de s'initier aux mystères de la création et à la connaissance éternelle de Dieu, à Sa sagesse et à Sa puissance.

Le Prophète Mohammed (Paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) a également incité les gens à acquérir le savoir. Il a également souligné notre obligation à chercher ce savoir. Il a souvent inspiré le désir d'apprendre la science et il a dit qu'apprendre la science est un devoir pour chaque musulman et que les Anges tendent leurs ailes à tout demandeur de science.

Comme précisé plus haut, la religion encourage la science. Ceux qui suivent leur raison et leur conscience dans la poursuite de la recherche scientifique acquièrent une foi réelle parce qu'ils appréhendent les signes de Dieu. Ils sont confrontés à un système sans défauts et à des détails parfaits créés par Dieu dans chaque découverte qu'ils font quel que soit le domaine de la recherche.

⁹⁷ Sourate Qaf : 6-10

⁹⁸ Sourate Al - Inssan :5

⁹⁹ Sourate Al- Ghachiia : 17-20

3.3 – les grands exploits des pieux savants musulmans :

les grands exploits des pieux savants musulmans ont joué un rôle important dans le transfert des connaissances scientifiques en Europe, particulièrement dans le domaine de la médecine. Harun YAHIA¹⁰⁰ dans son livre le Coran ouvre la voie à la science a mentionné les grands exploits des imminents scientifiques nous ici nous limiter à reprendre quelques exemples ; parmi les plus réputés étaient :

- **Ibn Juljul** (?-992) : il a fait des études approfondies sur les herbes médicinales, et produit des ouvrages sur l'histoire de la médecine et les herbes médicinales.
- **Abu Ja'far Ibn al-Jazzar** (?-1009) de Tunisie : il a maîtrisé la science de la thérapie par les drogues pour le traitement de symptômes et maladies spécifiques et produit plus de 30 livres.
- **Abd al-Latif al-Baghdadi** (1162-1231) est connu pour ses études en anatomie. Il a corrigé les erreurs faites dans le passé dans les études anatomiques de certains os du corps, comme la mâchoire et les os de la poitrine. Le livre de Baghdadi, *Al-Ifade ve'l Itibar*, a été républié en 1788 et traduit en latin, en allemand et en français. Son livre *Makalatun fi'l Havas* traite des cinq sens.
- **Ibn Sina** (980-1037), connu sous le nom d'Avicenne en Occident. Instruit en littérature, en mathématique, en géométrie, en physique, en sciences naturelles, en philosophie et en logique, dans sa jeunesse Ibn Sina n'était pas seulement connu en Orient mais aussi en Occident. Son ouvrage le plus populaire, *al-Qanun fi al-Tibb*, connu comme le "Canon" en Occident, a été écrit en arabe, et après sa traduction en latin au 12ème siècle, il est devenu le manuel des écoles en Europe jusqu'au 17ème siècle. Le Canon traite de maladies et de drogues de manière systématique.
- **Ali Bin Isa** (?-1038) a écrit le premier livre de l'ouvrage en trois volumes de
- sur les maladies ophtalmologiques, intitulé *Tadhkiratou-l-Kahhaline fi-l-Ayni wa Amraadhi-haTezkiratu'l*, est entièrement dédié à l'anatomie de l'œil et inclut des informations très détaillées. L'ouvrage fut traduit en latin et en allemand.
- **Al-Biruni** savait que la Terre tourne autour de son propre axe, 600 ans avant Galilée, et il a déterminé la circonférence terrestre 700 ans avant Newton.
- **Ali Kuscü**, un scientifique du 15ème siècle, a été le premier à faire une carte de la Lune, et une région de la Lune porte son nom.
- **Thabit ibn Qurrah** (Thebit), qui vivait au 9ème siècle, a inventé le calcul différentiel des siècles avant Newton.
- **AL Battani**, un scientifique du 10ème siècle, est le premier développeur de la trigonométrie.

¹⁰⁰ Harun YAHIA « le CORAN ouvre la voie à la science » e-book publié en 2007 sur son site

- **Abul Wafa Muhammad al-Buzjani** a introduit les termes de "sécante-cosécante" pour la première fois en trigonométrie.
- **Al-Khwarizmi** a écrit le premier livre d'algèbre au 9ème siècle.
- **Al-Maghribi** a inventé l'équation connue aujourd'hui sous le nom de triangle de Pascal, quelques 600 ans avant Pascal.
- **Ibn al-Haitham** (Alhacen), qui vivait au 11ème siècle, est le fondateur de l'optique. Roger Bacon et Kepler ont utilisé ses travaux, et Galilée a inventé le télescope en s'y référant.
- **Al-Kindi** (Alkindus) a introduit la physique relative et la théorie de la relativité environ 1.100 ans avant Einstein.
- **Shams al-din**, qui a vécu 400 ans avant Pasteur, a été le premier à découvrir l'existence des germes microbiens.
- **Ali ibn al-Abbas**, 10ème siècle, a été le premier à faire de la chirurgie cancéreuse.
- **Ibn el Jassar** 10ème siècle a introduit les raisons et les méthodes du traitement de la lèpre.

Ces savants musulmans, dont on n'a cité ici que quelques exemples, ont fait des découvertes importantes qui ont posé les fondations de la science moderne.

Sous-section 3 : l'éthique du savoir en islam.

Dans son livre « le prophète et le savoir » Dr Youssouf EL-Qaradawi¹⁰¹ a détaillé six valeurs concernant l'éthique du savoir. Dans ce qui suit nous allons essayer de les regrouper et les synthétiser.

3.1 -responsabilité et loyauté :

La première de ces valeurs est le sentiment d'une responsabilité devant Dieu ; plus les connaissances de quelqu'un augmentent plus grande est sa responsabilité, elle concerne entre autre, la préservation de ce savoir pour qu'il perdure. Elle concerne également sa vérification et son approfondissement. Quant à la valeur loyauté ; elle exige entre autre, d'attribuer les propos et les idées à leurs auteurs véritables. La loyauté intellectuelle consiste également à s'en tenir à ce que l'on sait et à reconnaître son ignorance devant ce que l'on ne sait pas.

3.2 – la modestie et la fierté :

Selon El Qaradawi, un savant doit être fier et modeste à la fois. Il doit être modeste car un véritable savant sait parfaitement que la connaissance est un océan sans limites, il sait également qu'il n'est qu'un maillon d'une chaîne très longue venant des profondeurs du passé, se poursuivant jusqu'à présent et se prolongeant jusqu'à l'avenir. Pour ce qui concerne la fierté ; elle n'est guère en contradiction avec la modestie ; car la fierté, caractéristique des croyants est différente de la vanité, de l'arrogance ou de l'orgueil. Au

¹⁰¹ Youssouf El Qaradawi « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude Debbak édition ARRISSALA Paris 2001p 97-133

contraire, elle permet au savant de faire face à ceux qui s'enorgueillissent de leur pouvoir ou de leur richesse.

3.3 – la mise en pratique et la diffusion du savoir :

La mise en pratique du savoir est une nécessité au regard de l'islam ; il doit y avoir un lien direct entre la connaissance et la volonté. Aussi, savoir sans agir en conséquence n'est guère admis en islam. Comme la mise en pratique, la diffusion du savoir est également une nécessité au regard de l'islam. Au fait, les savants doivent s'efforcer de diffuser le savoir afin d'en faire profiter au autres ; un savoir tenu en secret est aussi inutile de l'argent thésaurisé.

Conclusion.

L'homme à grand besoin d'une science ou d'une connaissance religieuse, capable de lui dévoiler les secrets de la vie, de la mort et de la création de l'univers, une religion capable d'instaurer un système régissant la vie dans une communauté, une religion capable de préserver les hommes de leurs propres avidités et de la rébellion de leurs instincts contre leurs raison et de leurs passions contre leurs conscience.

L'Islam jette suffisamment de lumière sur le sujet de la création de l'homme et de l'univers, sujet auquel l'esprit humain est porté à réfléchir naturellement. Toutes les valeurs morales qu'on peut inculquer à l'homme, et tous les événements qui peuvent intervenir dans la vie de l'homme, sont traitées profondément dans les Enseignements islamiques. Toutefois, l'Islam a reconnu seulement les pensées qui sont fondées sur la réalité et considérées comme fondamentales, et en tête desquelles figure la Croyance en Allah.

De toutes les religions, l'Islam est la seule qui à tant insisté à acquérir la science et le savoir. Les Enseignements islamiques ne sont ni comme ceux de l'actuel christianisme, qui pense uniquement au bien-être des gens dans la vie future et qui reste silencieux sur leurs affaires et hostile à l'acquisition des sciences de ce bas monde, ni comme ceux du présent judaïsme, qui concentre tous ses efforts sur l'éducation et la guidance d'une seule nation, ni comme ceux d'autres religions qui sont limitées à traiter très peu des aspects de la vie.

Fondé sur le monothéisme, le Code moral de l'Islam a donné la priorité aux valeurs les plus proches de la conscience intelligente de l'homme, nous allons voir de plus amples détails dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 :
LES VALEURS MORALES ET L'ETHIQUE ISLAMIQUES

Introduction

La société mondiale actuelle qui a mis la religion et ces préceptes dans les oubliettes du passé, s'est privée de réalisme et de lumière. Elle s'égaré dans la fantaisie, les manifestations ostentatoires et la négligence. Après avoir mis de côté le sens des valeurs, elle se perd dans des notions absurdes et dans l'égoïsme. Les mauvaises habitudes et la conduite mesquine deviennent son destin, et de cette façon elle se dépouille de toutes valeurs humaines. Une telle société non seulement ne parvient pas à assurer le bonheur et la prospérité de ses membres, mais elle subit les conséquences négatives de son caractère fantasque

Dans une telle société en perpétuels bouleversements, la quête de sens devient obligatoire, s'appuyer sur une éthique solide permet d'avoir «une boussole», un repère indispensable pour mieux contourner les situations, décider et agir. La situation critique actuelle impose aux musulmans de prendre du recul pour approcher les problèmes en bon musulman, c'est à dire fermes sur les principes, ouverts sur les contingences de la vie, la meilleure façon de se repérer est de s'appuyer sur la morale de l'islam sans la moindre hésitation et sans aucune possibilité de négociation.

« Vous avez été la meilleure communauté apparue parmi les hommes. Vous ordonnez le bien, vous combattez le mal, et vous croyez en Dieu" (Al Imrane 110).

Le Saint Prophète a dit : «Bu'ithtu li-utammima makârim-al-akhlâq». "J'ai été envoyé pour parfaire les qualités morales de l'homme", Le Coran et la Sunna sont les deux composantes de cette boussole.

L'Ethique est l'une des plus importantes des sciences islamiques. Tout au long de l'histoire brillante de l'Islam, de grands savants musulmans se sont spécialisés dans ce domaine et ont produit des livres très appréciables traitant de ce sujet. L'ordre moral de l'islam qui au centre de sa mission et de sa pratique est conforme à la finalité et aux fins de l'existence de l'homme sur terre. Selon les savants érudits, la morale de l'Islam répond à un triple objectif existentiel

Elle élève l'homme dans ses vertus morales intrinsèques, c'est-à-dire dans les valeurs de la saine fitrah que dieu à créer dans chacun d'entre nous. Les dons spécifiques de la fitrah ainsi que les effets qui l'altèrent feront l'objet de la deuxième section.

De même, la morale islamique engage et guide l'homme ans l'accomplissement correct de sa mission de khalifat qui consiste à gérer d'une manière éthique la terre et ce qu'elle contient parmi les êtres et les choses. Le concept de la khilafa avec tout ce qu'il implique, sera traité dans la troisième section.

Aussi, grâce à sa moralité imminente l'islam institut une communauté humaine totalement imprégnée par cette mission morale de lutte pour le bien et contre le mal. Nous verrons les caractéristique de cette communauté et les devoirs des individus au sein de la quelle, dans la quatrième section.

Mais avant cela la, la première section est dédiée à l'illustration du concept de la morale islamique.

Section 1 : le concept de la morale islamique.

Chaque jour, le monde entier est confronté à des questions d'éthique dans la vie quotidienne et au travail. Une étude récente des articles publiés dans le *Wall Street Revue*¹⁰², pendant seulement une semaine en 1991 a découvert une foule de questions auxquels sont confrontés les employés : vol, le mensonge, la fraude et la tromperie, etc. C'est un exemple parmi plusieurs qui illustrent les turbulences du moment et qui signifient une chose « absence et/ou défaillance du système éthique ». Aussi bien aux USA et au niveau international la conjoncture révèle un comportement contraire à l'éthique qui sévit dans tous les domaines de la vie.

Dans cette situation chaotique de dégradation des valeurs morales de l'être humain, certains se demandent comment structurer leurs idées, leurs décisions et leurs actions. Ici encore l'islam n'est pas un slogan, c'est une façon de transcender la réalité pour la contrôler et s'y adapter.

Sous-section 1 : généralités sur le system morale dans l'islam.

1.1 - définition :

Ce système englobe l'ensemble des principes moraux qui distinguent ce qui est juste de ce qui est faux. Il s'agit d'un domaine normatif, car il prévoit ce que l'on doit faire ou s'abstenir de le faire.

Dans un contexte islamique, le terme le plus étroitement lié à l'éthique et la morale dans le Coran est *khuluq*. Le Coran utilise également tout un éventail de termes pour décrire le concept de la bonté: *Khayr* (bonté), *Birr* (justice), *qist* (équité), *'adl* (équilibre et de justice), *Haqq* (vérité et droiture), *ma'ruf* (connus et approuvés), et *Taqwa* (crainte révérencielle). Actions Pieuses sont décrites comme actions *salihat* et impies sont décrits comme *sayyi'at*.

« Le mot "akhlâq" est le pluriel du mot "khuḷq", qui signifie "disposition". La "disposition" est cette faculté (malakah) de l'âme qui constitue la source de toutes les activités que l'homme accomplit spontanément et sans y réfléchir. "Malakah" est une propriété de l'âme, qui vient à l'existence par des exercices et des pratiques répétitifs et qu'il est difficile de détruire »¹⁰³.

« Sur la base de la moralité, l'Islam a promulgué les Règles et les Règlements qui prennent en considération des détails minutieux de l'activité humaine, et par lesquels les responsabilités individuelles en général, aussi bien que dans des circonstances particulières, ont été définies concernant la société et l'individu, qu'il soit blanc ou noir, campagnard ou citadin, homme ou femme, majeur ou mineur, maître ou serviteur, riche ou pauvre, gouvernant ou gouverné »¹⁰⁴

¹⁰² Cherrington, JO et Cherrington, DJ 1993. "Un menu des questions morales: une semaine dans le Vie du *Wall Street Journal*. " *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 255-265.

¹⁰³ Mohammad Mahdi ibn AbU Tharr al-Narâqî "L'ETHIQUE MUSULMANE (Abrégé de Bihâr al-Anwâr) » Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al-Bostani cité du savoir CANADA

¹⁰⁴ Mohammad Hossein Tabâtabâ'î « universalité de l'islam » Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al-Bostani cité du savoir *canada*

1.2 - Spécifié du System morale de l'islam :

Le système éthique islamique diffère des régimes laïcs éthiques et des codes moraux prônés par les autres religions. Tout au long de la civilisation, ces modèles laïcs¹⁰⁵ ont édifié des codes moraux qui ont été transitoires et myopes, puisqu'ils étaient fondés sur les valeurs de leurs fondateurs, de l'homme. Ces modèles ont généralement proposé un système divorcé de l'éthique de la religion. De même, les codes moraux adoptés par les autres religions ont souvent insisté sur les valeurs stricto sensu que sur leur relation avec l'existence de l'homme dans le monde. Par exemple, le christianisme par son insistance trop grande sur le monachisme, encourage ses adhérents à se retirer de l'agitation de la vie quotidienne.

Un autre exemple : il était légal et éthique aux États-Unis de pratiquer une discrimination contre les femmes et des minorités en matière d'embauche, maintenant, les lois d'action positive de rendre illégal la discrimination contre ces groupes. En revanche, l'Islam a donné aux femmes des droits permanents et inaliénables, et n'a jamais l'objet de discrimination des minorités sur toute autre base, Abou Dharr rapporte que le Prophète (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) a dit: *Vous n'êtes pas mieux que les personnes à peau rouge ou noire à moins que vous les excelliez dans la piété*¹⁰⁶. Donc, de toutes les religions, l'Islam est la seule à être profondément sociale de nature. Les enseignements islamiques ne sont ni comme ceux de l'actuel christianisme, qui pense uniquement au bien-être des gens dans la vie future et qui reste silencieux sur leurs affaires de ce monde, ni comme ceux du présent judaïsme, qui concentre tous ses efforts sur l'éducation et la guidance d'une seule nation, ni comme ceux de la religion des mages, ni comme ceux d'autres religions qui sont limitées à traiter très peu des aspects de la conduite morale.

Le système moral islamique insiste sur la relation de l'homme à son Créateur. Parce que Dieu est parfait et omniscient, les musulmans ont un code qui n'est ni limité dans le temps, ni biaisé par des caprices de l'homme. Par ailleurs, l'Islam jette suffisamment de lumière sur le sujet de la création de l'homme et de l'univers, sujet auquel l'esprit humain est porté à réfléchir naturellement. Toutes les valeurs morales qu'on peut inculquer à l'homme, et tous les événements qui peuvent intervenir dans la vie de l'homme, sont traités profondément dans les enseignements islamiques.

Concernant le Code moral, l'Islam a donné la priorité seulement aux valeurs les plus proches de la conscience intelligente et qui sont fondées sur le monothéisme. Ces valeurs sont exécutoires en tout temps, parce que son créateur et Monitor est proche de l'homme que sa veine jugulaire, IL est parfait et éternel.

Allah dit à cet égard :

*«Regarde comment Allah compare le mot béni à un arbre béni dont la racine est solide et les branches s'élèvent vers le ciel.»*¹⁰⁷

1.3 -La conscience morale dans l'islam

Il importe pour l'homme d'avoir recours à sa propre conscience, d'écouter ce qu'elle suggère et de faire le nécessaire pour s'y conformer. Ainsi, la conscience morale constitue un fondement de la religion,

¹⁰⁵ Badawi, Jamal. *Enseignements islamiques*. Halifax, NS Canada. Package II, série F, Cassettes 1 et 2

¹⁰⁶ Abu Dharr, *Mishkat Al-Masabih*, 5198 et transmis par Ahmad

¹⁰⁷ Sourate Ibrâhîm, 14 : 29

Alors que la morale définit des principes ou des lois générales, la conscience est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée.

La conscience morale est une qualité spirituelle qui permet à l'homme d'adopter de bonnes attitudes et d'avoir de bonnes pensées. Elle l'aide à discerner le bien d'après sa propre compréhension, sans qu'il soit nécessaire de recourir à un tiers. Elle lui permet aussi de réfléchir avec droiture et de discerner le bien du mal.

Elle est commune à chacun. Autrement dit, ce qui est juste d'après la conscience morale d'un homme l'est aussi selon celle de tout autre homme. La conscience – dont la source est l'inspiration divine – d'un individu ne contredit jamais celle d'un autre. Allah nous permet effectivement d'appréhender les meilleurs comportements et les meilleures manières qui permettent Son agrément. Nous lisons dans la sourate al- Layl que la conscience est une inspiration d'Allah :

« Nous lui faciliterons la voie au plus grand bonheur. Et quant à celui qui est avare, se dispense (de l'adoration d'Allah) et traite de mensonge la plus belle récompense, Nous lui faciliterons la voie à la plus grande difficulté »¹⁰⁸.

Dans les versets ci-dessus, Allah déclare qu'Il a inspiré à l'âme tant la perversité (agir avec transgression, désobéir, dévier, mentir, se détourner du chemin droit, susciter de l'ennui, décliner les bonnes conduites) que son contraire la Taqwa (la crainte d'Allah Qui incite l'homme à se garder des mauvaises actions et à accomplir des actes de bienfaisance qui Lui plairont). C'est donc la conscience de l'homme qui le protège contre les actes néfastes et le guide vers la voie droite.

Sous- section 2 : facteurs influant l'éthique individuel en Islam.

Ces facteurs ont été identifiés par Rafik BEEKUN¹⁰⁹ comme suit :

2.1 - Les stades de développement moral.

Le Prophète (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) nous a montré que l'individu est soumis à deux étapes du développement moral : le stade mineur et le stade adulte. Dans un hadith rapporté par Aïcha (Radia allahou anha), elle a raconté ce qui suit :

« L'Apôtre d'Allah (bénédition et salut soient sur lui) a dit: «Il y a trois (personnes) dont les actions ne sont pas enregistrés: un dormeur jusqu'à ce qu'il se réveille, un idiot jusqu'à ce qu'il soit rendu à la raison, et un garçon jusqu'à ce qu'il atteigne la puberté¹¹⁰. »

Nous pouvons retirer de ce hadith ci-dessus, deux idées : Premièrement, certains types de personnes ne sont pas responsables de leur comportement : le dormeur, le fou et le enfant

¹⁰⁸ Sourate al- Layl, 7-10

¹⁰⁹ Dr Rafik Issa Beekun, Université du Nevada et membre de *Islamique Training Foundation* , “International Institute of Islamic Thought Revue” 01 Novembre, 1996

¹¹⁰ Aïcha Ommul Mouminine, rapporté par Abou Dawoud, 4384.

avant la puberté. Deuxièmement, un individu n'est pas responsable de ses actes jusqu'à l'âge de raison.

En plus du développement physique et mental, les savants érudits de l'islam¹¹¹ ont montré qu'il y a trois états ou stades du développement moral de l'humain.

1. *nafs ammara* : qui est enclin au mal, et, si elle n'est pas cochée et contrôlés, conduira à la perte,
2. *nafs lawwama*, qui se prend conscience du mal, et le résiste, demande la grâce d'Allah et la repentance ; elle espère atteindre le salut
3. *nafs mutma'inna* le stade le plus élevé de tous, quand l'âme réalise le plein repos et la satisfaction

Si un Musulmane persiste à se contester contre la morale, il succombe à la *nafs ammara*, si il se comporte d'une manière conforme à la morale islamique, il se bat contre les mauvaises impulsions de la *ammara*, et répond aux directives de *nafs lawwama* il atteindra le stade la *nafs mutma'inna*. Bien sûr, ce qui va gouverner son comportement éthique et l'interaction entre ces trois états d'âme, est son niveau de *piété*.

2.2 - Valeurs personnelles et personnalité.

La morale d'un individu est également influée sur ses normes éthiques personnelles. Une personne qui souligne l'honnêteté se comporte très différemment d'une autre qui ne respecte pas les autres. , dans l'islam, la désintégration et l'éventuel disparition de l'honnêteté est un signe de l'imminence du Jour du Jugement.

Toujours selon BEEKUN, une autre variable clé de la personnalité, qui peut affecter le comportement éthique d'un individu, est son lieu de contrôle. Le locus de contrôle d'un individu influe sur le degré avec lequel il perçoit son comportement comme influençant sa vie. Un individu qui croit qu'il est apte à contrôler les événements de sa vie a un locus de contrôle interne. En conséquence, ces individus « *les internes* » sont susceptibles de prendre la responsabilité des résultats de leur comportement. Inversement, un individu avec un locus de contrôle externe est d'avis que le destin ou le hasard ou d'autres personnes atteignent à sa vie. Un tel individu est susceptible de croire que les forces de l'extérieur l'amène à se comporter ni éthiquement ni contraire à l'éthique. Dans l'ensemble, *les internes* sont plus susceptibles que *les externes* de prendre des décisions éthiques.

2.3 - Influence de la famille.

Le Prophète (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) a souligné l'importance de la famille unie quand il a dit : « *Commandez vos enfants à prier quand ils deviennent âgés de sept années, et éduquer les pour cela (la prière) quand ils deviennent âgés de dix ans, et organiser leur lits (pour dormir) séparément* »¹¹².

¹¹¹ Rizvi, SA « *tradition musulmane, en psychothérapie et les tendances moderne* » "International Institute of Islamic Thought Revue" p. 50-51

¹¹² Abdoullah Ibn Amr Ibn Al As, rapporté par Abbou Daoud,

Le sens de ce hadith est que si vous souhaitez que vos enfants grandissent comme bons musulmans, vous devez commencer à les façonner à partir d'un plus jeune âge. Les enfants sont susceptibles de développer des normes éthiques élevées si ils perçoivent que les membres de la famille adhèrent constamment à des normes éthiques élevées, et si ils sont récompensés pour leur comportement éthique, et puni pour le contraire

Le comportement des parents est susceptible d'entraîner l'enfant à un comportement contraire à l'éthique. Un exemple est celui d'un enfant à qui on dit que le vol est mauvais dans en même temps, on lui donne des fournitures «empruntée» du Bureau des parents au travail.

2.4 - L'influence des pairs.

BEEKUN n'a pas omis de citer l'influence des pairs. Lorsque les enfants grandissent et sont admis à l'école, ils sont influencés par leurs semblables avec lesquels ils interagissent tous les jours. Ainsi, si un enfant trouve que son ami commence à pratiquer un sport, il peut facilement demander à ces parents de l'inscrire à ce sport par simple imitation.

2.5 - les expériences de la vie.

Qu'ils soient positifs ou négatifs, les événements clés de la vie affecte les individus, leurs comportements et leur leurs croyances éthiques.

Section 2 : la morale de l'islam élève l'homme dans ces vertus morales intrinsèques

L'Islam considère l'homme comme un être qui porte en son limon une dimension "extensionnelle" spécifique et des dons sublimes qui le distinguent de l'animal et lui confèrent une identité particulière c'est la *fitrah*. Ces dons spécifiques sont chez l'homme, antérieurs à l'influence des facteurs historiques et sociaux s'exerçant sur lui.

Selon Mortadhâ Motahhari,¹¹³ l'homme possède d'une manière innée un sentiment personnel et une conscience spécifique qui le rendent apte à avoir un mouvement libre et personnel et un raisonnement qui lui est spécifique.

Les idéologies humaines fondent donc leur message sur la conscience innée qui caractérise, selon elles, le genre humain.

Sous-section 1 : les vertus de la fitrah.

D'après le DR Ahmed AROUA,¹¹⁴ Ces vertus morales innées que dieu à créer chez l'homme sont a même de cadrer sa vie sur cinq niveaux : physique, psychologique, intellectuel, social et spirituel. Chacun de ces niveaux constitue une base indispensable à l'action morale, c'est-à-dire à l'accomplissement de la mission existentielle de l'homme sur terre.

¹¹³ Mortadhâ Motahhari « l'homme te la foi » Édité et Traduit par Abbas Ahmad al-Bostani Publication de la Cité du Savoir canada

¹¹⁴ DR Ahmed AROUA www.ouma.com

1.1 - les vertus de physiques :

Ces vertus assurent à l'organisme humain la capacité fonctionnelle d'accomplir ses obligations tant vitales que sociales et religieuses. C'est pourquoi le Coran nous enseigne de nombreuses règles d'hygiène qui font partie des vertus du musulman : propreté du corps, des vêtements et des lieux de séjour et de prière, interdiction des aliments et des boissons toxiques ou malsaines. Dieu a dit : « O toi qui te drapes dans ton manteau, lève-toi et prêche Glorifie ton Seigneur, rends propres tes vêtements et éloigne-toi de toute souillure »¹¹⁵ et aussi dans la tempérance et l'économie. Dieu nous a enseigné : « mangez et buvez, mais n'allez pas aux excès de prodigalité »¹¹⁶ ;

A travers une série d'injonctions¹¹⁷, l'Islam a donné à la santé et à l'hygiène personnelle de l'homme la place qu'elles méritent. Il interdit, par exemple, de manger le sang, la viande d'animaux morts, la viande de certains animaux, les aliments toxiques, etc. Il rend illicite la consommation de l'eau polluée et malpropre, et l'utilisation de tout ce qui est nuisible au corps de l'homme.

De nombreuses autres injonctions et recommandations en ce sens ont été décrétées, qui montrent combien l'Islam attache d'importance à l'hygiène et à la bonne santé de l'être humain, en somme à ces vertus physiques intrinsèques.

1.2- les vertus psychologiques et spirituelles :

Les vertus spirituelles sont le commencement et la fin et placent l'homme dans sa dimension transcendante. Elles sont le lien qui lie l'homme à son Créateur, non seulement par l'esprit, mais aussi par la charge (*amana*) dont il a été dépositaire. Les vertus spirituelles se situent au niveau de la conscience religieuse et se manifestent dans la foi, qui est connaissance et amour de Dieu et dans la soumission à Dieu (*Islam*) qui est obéissance par la prière et par l'action. Les manifestations intérieures de la foi sont désignées par des mots difficilement traduisibles tels que "*iman*" qui est prosternation de l'esprit devant Dieu ; "*taqwa*" qui est la crainte révérencielle de Dieu ; "*ihssan*" qui est adoration sincère et exclusive de Dieu. Ces vertus, inséparables de la pratique de la foi, ont été particulièrement ressenties et vécues dans la spiritualité musulmane par tous les hommes pieux, depuis le Prophète lui-même et ses compagnons vénérés, jusqu'aux croyants sincères qui vivent autour de nous.

De ces vertus spirituelles naquit une prédisposition psychologique intime de la conscience aux bonnes actions. Mais, la foi est un tout ; on ne peut en séparer les manifestations intérieures qui sont ; amour et crainte révérencielle de Dieu, de son aspect extérieur représenté par la discipline rituelle et la pratique de la morale sociale.

1.3 – les vertus sociales :

Les vertus sociales sont celles qui lient les hommes entre eux à travers l'ensemble de leurs relations. Elles sont l'expression appliquée des vertus fondamentales : respect, générosité, amour fraternel et miséricorde, solidarité et compassion.

¹¹⁵ Sourate Al moudathir1 à 5

¹¹⁶ Sourate Al A'raf. 31

¹¹⁷ Voir : "Le Guide du Musulman" (Abrégé des principaux décrets religieux des Juristes musulmans contemporains), Ed. Abbas AHMAD al-Bostani, Publication du Séminaire Islamique canada.

En décrivant les croyants, le Coran leur désigne les vertus fondamentales : la miséricorde (*marhama*), qui est amour et compassion, la patience (*sabr*) qui est courage, endurance et courage à l'effort, la véracité (*al hak*) qui est amour du bon, du juste et du vrai, la fidélité (*ouafa*) qui est constance dans l'engagement, qu'elle soit parole donnée à l'homme ou obéissance promise à Dieu...

"Ceux qui croient en Dieu et qui font le bien, ceux qui se recommandent entre eux la patience et la miséricorde" ¹¹⁸

"Ceux qui se recommandent entre eux d'être justes et miséricordieux"¹¹⁹.

"Ceux qui sont fidèles à leur engagement, et qui sont patient dans l'adversité, dans la douleur et dans le combat" ¹²⁰ ;

1.4 - Les vertus intellectuelles :

Elles concernent la raison et la conscience qui donnent à l'homme sa véritable dimension humaine. Non seulement, c'est par elle qu'il domine le monde, mais c'est par elle aussi, qu'il découvre Dieu et se rapproche de Lui. « Ceux qui craignent Dieu, ce sont les savants »¹²¹.

« Dis : est-ce que se valent ceux qui savent et ceux qui ne savent pas ? Ceux qui méditent, ce sont les gens doués d'intelligence »¹²². Combien de versets demandent à l'homme de parcourir l'espace et d'étudier l'univers dans ses lois et dans ses mouvements, dans ses manifestations vivantes et dans son histoire !

Dieu apprend l'homme à réfléchir et à être attentif qui est une qualité intrinsèque à lui cette qualité le rend apte à trouver le bon sens des choses. Dieu a dit : « qui debout, assis, couchés sur leurs côtés, invoquent Allah et méditent sur la création des cieux et de la terre (disant) : «Notre Seigneur ! Tu n'as pas créé cela en vain. Gloire à Toi ! Garde-nous du châtement du feu »¹²³

Dans le Coran, on trouve des expressions comme : "Ne ferez-vous pas attention ?", "... Il y a un signe pour les gens qui réfléchissent", qui soulignent l'importance de la réflexion aux signes d'Allah. Le Créateur de sujets infinis de réflexion. Tout ce que nous voyons et sentons dans les cieux et sur la terre et entre les deux est en vérité une manifestation de la créativité d'Allah et, qui doit ainsi nourrir la réflexion. Un des versets donne l'exemple de ces bénédictions divines :

« D'elle, Il fait pousser pour vous, les cultures, les oliviers, les palmiers, les vignes et aussi toutes sortes de fruits. Voilà bien là une preuve pour des gens qui réfléchissent »¹²⁴. Ces vertus vont permettre à l'homme d'acquérir les **savoirs faire** dont il aura besoin.

¹¹⁸ Sourate Al Balad. 16-17.

¹¹⁹ Sourate Al Asr.3

¹²⁰ Sourate Al Baqara.177

¹²¹ Sourate Fatir.28

¹²² Sourate Al Zoumour.8.

¹²³ Sourate al-Imran, 191

¹²⁴ Sourate an-Nahl, 11

Sous-section 2 : l'altération de la fitrah.

2.1 – L'effet de iblis :

L'islam nous enseigne que le premier ennemi de l'homme est Iblis qui s'est engagé devant Dieu dans une course visant à faire dérailler l'humanité « Le diable est pour vous un ennemi. Prenez-le donc pour un ennemi. Il ne fait qu'appeler ses partisans pour qu'ils soient des gens de la fournaise »¹²⁵.

Dans un autre verset on trouve : « Certes, je ne manquerai pas de les égarer, je leur donnerai de faux espoirs, je leur commanderai, et ils fendront les oreilles aux bestiaux ; je leur commanderai, et ils altéreront la création d'Allah. Et quiconque prend le diable pour allié au lieu d'Allah, sera, certes, voué à une perte évidente »¹²⁶.

Quelqu'un qui n'est pas conscient de la menace de satan ne peut se protéger contre lui et peut facilement être trompé. Par conséquent, les croyants doivent être alertés envers satan, comme il est ordonné dans le Coran :

Ceux qui doivent être les plus prudents à propos de satan sont les croyants, car ce sont ces cibles réelles. Il n'a pas besoin d'essayer de forcer les incrédules à transgresser ; car ils font déjà partie de sa propre armée. Il s'efforce donc au maximum d'affaiblir les croyants afin de les empêcher de servir Allah. C'est la raison pour laquelle les croyants sont particulièrement avertis contre satan :

« O vous qui avez cru ! Ne suivez pas les pas du diable. Quiconque suit les pas du diable, [sachez que] celui-ci ordonne la turpitude et le blâmable. Et n'eussent été la grâce d'Allah envers vous et Sa miséricorde, nul d'entre vous n'aurait jamais été pur. Mais Allah purifie qui Il veut. Et Allah est audient et omniscient »¹²⁷.

Comme Allah dit dans le Coran, les véritables croyants ne seront pas affectés par les activités de satan. Mais ceux qui sont faibles et insouciants peuvent être facilement influencés par ses illusions. Nous ne devons jamais oublier que satan s'efforce sans arrêt de promouvoir le mal. Les croyants doivent toujours être sur leurs gardes et garder Allah en permanence à l'esprit.

2.2 – l'effet de la *nafs ammara*

Un autre ennemi contre lequel nous devons nous protéger se trouve à l'intérieur de nous même. La lutte contre cet ennemi c'est-à-dire sa propre âme est la plus importante lutte pour un croyant, qui doit s'examiner pour décider quelles émotions et quels désirs sont acceptables et lesquels ne le sont pas. Il doit résister aux mauvais penchements de son âme comme l'égoïsme, la jalousie, l'arrogance et l'avidité.

L'homme doit envisager consciemment ce mal qui est en lui. Renier ce mauvais côté de notre âme ne nous aidera pas à y échapper, et nous devons essayer de la purifier comme le dit Allah dans le Coran : « Quiconque se prémunit contre sa propre avarice, ceux-là sont ceux qui réussissent »¹²⁸.

¹²⁵ Sourate Fatir, 6

¹²⁶ Sourate an-Nisa, 119

¹²⁷ Sourate an-Nur, 21

¹²⁸ Sourate al-Hashr, 9

Dans plusieurs versets du Coran Dieu nous enseigne sur les mauvais penchements de nos âmes « l'âme des hommes est influencée par l'avidité. »¹²⁹ Ce à quoi mène cette avidité est aussi énoncé dans le Coran. L'âme d'un des fils d'Adam le poussa à tuer son frère : « Son âme l'incita à tuer son frère. Il le tua donc et devint ainsi du nombre des perdants. »¹³⁰ . C'est la même propension au mal qui mena Samiri à égarer le peuple de Moïse en son absence. Samiri dit : « ...Voilà ce que mon âme m'a suggéré »¹³¹ .

Sous-section 3 : exemples des vertus morales encouragées par l'islam.

Dans ce qui suit nous allons seulement nous limiter à trois d'entre elles ; à savoir l'amour pour autrui, la pudeur et la patience

3.1- l'altruisme :

Le prophète que le salut soit sur lui a dit : « Aucun d'entre vous ne croira vraiment, à moins qu'il n'aime pour son frère ce qu'il aime pour lui-même »¹³² . L'amour dont il est question ici, c'est l'amour provenant de la foi, non l'amour purement instinctif. Ce que veut dire le Prophète ici, c'est que la réalité de la foi ne se parachève que si on atteint un amour d'une qualité différente de celui que l'on porte à ses père et mère, ses enfants ou soi-même, il donne une autre dimension à la vie sociale

Pour l'imam An Nawawî, aimer l'autre, c'est tendre à réaliser ce qui est en harmonie avec l'être aimé. Cet amour n'est pas nécessairement à entendre au sens spirituel. On peut souhaiter, par exemple, à quelqu'un la beauté physique, oeuvrer pour lui procurer un gain matériel, lui éviter un dommage quelconque.

Ainsi, selon les enseignements islamiques, on ne doit pas se considérer comme étant à la tête des autres et l'axe de toutes choses. On doit s'attribuer le même statut qu'aux autres. Cet enseignement est fondé sur la philosophie islamique de l'égalité, selon laquelle tous les hommes sont égaux.

Le Saint Prophète que le salut soit sur lui a dit : « La plus haute vertu consiste à être juste dans ton jugement, même s'il est contre toi-même, à considérer ton frère de Foi comme ton égal, et à te rappeler Allah dans toutes les circonstances ».

Telle est la qualité qui constitue le critère de la foi et le motif de l'honneur de l'homme et de la société humaine en Islam.

Un homme était venu voir le Prophète que le salut soit sur lui, un jour, pour lui demander de lui indiquer le Chemin qui devrait le conduire au Paradis. Le Prophète que le salut soit sur lui, lui dit : « Conduis-toi envers les gens comme tu aimerais qu'ils se conduisent envers toi. Ne souhaite pas aux gens ce que tu ne souhaites pas pour toi-même ».

Etant donné qu'on voudrait que les autres nous respectent, nous disent la vérité, nous aident, soient sincères avec nous, observent nos droits et se montrent polis à notre égard, nous

¹²⁹ Sourate an-Nisa, 128

¹³⁰ Sourate al-Maidah, 30

¹³¹ Sourate Ta-Ha, 96

¹³² *Sahîh* Al Boukhari (2.6.1)

devons, nous aussi, nous conduire de la même façon avec eux. On doit donc les respecter, être véridique avec eux, les aider, être sincère avec eux, observer leurs droits et se montrer poli à leur égard. De la même façon, tout comme nous n'aimons pas que les autres abusent de nous, disent du mal de nous, nous accusent injustement, mettent des obstacles devant nos progrès ou soient arrogants avec nous, nous devons faire de même vis-à-vis d'eux. Nous devons nous abstenir de tout acte de transgression et réaliser que les autres aussi sont des êtres humains, comme nous. Nous devons partager leur joie et leur tristesse. Donc être utile aux autres et rendre service à la société, tel est le critère de la proximité d'Allah pour un Musulman.

3.2 – la pudeur :

La pudeur est un caractère de l'âme qui pousse l'individu à faire ce qui élève et embellit et qui pousse à abandonner ce qui rabaisse et enlaidit. En effet, la pudeur, c'est ce sentiment qui rend honteux devant les gens, lorsque l'on fait quelque chose contraire à la bonne conduite. Mais c'est aussi le sentiment qui rend honteux devant Allah, lorsqu'on délaisse une obligation. Et c'est encore le même sentiment qui rend honteux devant les gens, lorsqu'on délaisse ce qu'il conviendrait de faire. Ces deux cours montrent que la pudeur en islam est très importante, car elle est une branche de la foi. D'ailleurs, le prophète (paix et bénédictions soient sur lui) a dit : "si tu n'as pas de pudeur alors fais ce que tu veux !"

Dans un autre Hadith, le Prophète que le salut soit sur lui montre que la foi comporte de nombreuses branches et que la pudeur, qu'elle soit envers Allah ou envers les créatures, en fait partie.

« La foi, c'est soixante et quelques branches, Et la pudeur est une branche de la foi »¹³³.

Par ailleurs, la pudeur ne doit pas empêcher l'individu de poser des questions concernant ses devoirs dans la religion. Car le fait de délaisser les questions concernant ses devoirs dans la religion ne fait pas partie de la pudeur, mais c'est plutôt une faiblesse, une défaillance, car Allah n'a pas honte de dire la vérité. Aïcha (qu'Allah l'agrée) a dit : « Quelles excellentes femmes que les femmes des Ansars ! La pudeur ne les empêchait pas de comprendre leur religion ».

3.3 – la patience :

Les gens sont créés impatients et commettent diverses erreurs. Cependant, la religion nécessite que tout le monde soit patient pour l'amour d'Allah. Les croyants, en particulier, doivent attendre patiemment le salut qu'Allah a promis. La patience est une vertu indispensable pour le musulman dans sa vie et sa Foi.

C'est ainsi que les croyants sont commandés dans le Coran : « Et pour ton Seigneur, soit patient. »¹³⁴ La patience est en réalité une des qualités les plus importantes du combat vers Allah ; c'est la vertu qu'on doit cultiver afin d'être plus proche de Lui.

« O les croyants ! Soyez endurants. Incitez-vous à l'endurance. Lutte constamment (contre l'ennemi) et craignez Allah, afin que vous réussissiez »¹³⁵.

¹³³ Sahih Al Boukhari 2.2.1

¹³⁴ Sourate al-Muddaththir, 7

¹³⁵ Sourate al-Imran, 200

Le musulman doit habituer son âme à supporter l'adversité sans lassitude, attendre les résultats même s'ils ne sont pas immédiats et faire face aux difficultés, quelles que soient leur gravité et leur poids, avec un cœur qui ne connaît pas de doute et un esprit qui ne fléchit pas devant les pesanteurs. Il doit rester confiant et ferme. Il ne doit pas paniquer devant une tempête qui apparaît à l'horizon, même si elle est suivie d'une deuxième puis d'une troisième. Il doit rester serein et avoir la certitude que les signes du dégagement de l'horizon finiront par arriver et que la sagesse exige d'attendre ces signes avec sérénité et certitude.

Allah a indiqué que les épreuves qui s'abattent sur les hommes sont inéluctables, pour qu'ils soient préparés à recevoir les difficultés attendues et afin qu'ils ne soient pas pris au dépourvu par les surprises et n'y fléchissent pas :

« Nous vous éprouverons certes afin de distinguer ceux d'entre vous qui luttent [pour la cause d'Allah] et qui endurent, et afin d'éprouver [faire apparaître] vos nouvelles. »¹³⁶

Section 3 : la morale de l'islam guide à l'accomplissement correct de la mission de khalifat.

Il incombe à tout être humain doté d'une raison et d'une volonté de se poser des questions et de réfléchir soigneusement à sa propre réalité, à la nature de son rôle dans cette vie, à la raison de son existence, la finalité de sa vie, la mission du genre humain auquel il appartient, et celle dont sa personne est investie sur cette terre.

Dieu répondra à ces interrogations, conformément à ce qu'Il a énoncé dans Son Livre - le Livre de l'éternité -, qu'Il créa l'homme afin qu'il soit Son Khalifa ; son vicaire sur terre. La base de ce vicariat consiste en ce que l'homme connaisse son Seigneur comme il se doit et qu'il L'adore comme il se doit. De point de vue de la morale, le bien, le vrai, le juste est ce qui est conforme à cette mission, et le mal ce qui lui est opposé.

Sous-section 1 : origine et implication de la conception islamique de la khilafa.

1.1 – l'origine de la khilafa :

Pour illustrer cette notion nous allons nous référer aux premiers versets du début de la sourate (La vache) *al baqarah*. Dans le merveilleux dialogue entre Dieu-le Très Majestueux - et Ses Anges leur annonçant qu'Il a désigné Adam comme vicaire « Khalifa » sur la terre : « Et quand ton Seigneur dit aux anges : « Je vais mettre sur la terre un khalifa ». Les anges dirent : « Vas-tu mettre sur terre ceux qui vont y semer le mal et verser du sang ? Alors que nous proclamons ta pureté avec ta louange et te glorifions ? ». Il a déclaré : « Je sais ce que vous ne savez pas ».

Dieu a dit aux anges, qu'Il a créé l'homme et qu'Il va faire de lui son agent sur terre. Les anges ne comprennent pas et se demandent pourquoi il mettrait la terre en vertu d'un être doté du libre arbitre, ayant le choix d'obéir ou de désobéir à Dieu et donc avec la possibilité de créer des effusions de sang et de misère de façon à ce que le monde pourrait devenir une terrible place, tandis que les anges sont incapables de désobéissance au Seigneur.

¹³⁶ Sourate 47 - verset 31

Dieu a présenté aux Anges la désignation des noms et leur a dit : « Informez-moi des noms de ceux-là, si vous êtes véridiques ! » Les Anges ont été frappés d'incapacité. ils avouent qu'ils ne connaissent que ce que Dieu leur dit, ils n'ont pas la capacité de lutter de manière indépendante pour acquérir des connaissances Dieu dit alors à Adam : « Ô Adam, Informe-les de ces noms ». Adam les en informa. Dieu leur a dit : « Prosternez-vous devant Adam ! »

Prostration de gloire « Ils se prosternèrent »- par anoblissement de la science auquel Adam est doté. L'aptitude à acquérir des connaissances est une nature qui est inséparable à Adam. Ainsi, il est essentiel dans le plan de Dieu de donner l'agence de la terre à un être capable de libre choix et optant pour la science. Maintenant vient la partie la plus saisissante, Dieu a demandé aux anges de se prosterner devant Adam, indiquant que cet être qui peut *choisir* de Lui obéir est supérieur aux créatures qui lui obéissent de nécessité.

En effet, l'homme est supérieur; aux anges car l'obéissance des anges est sans fondement moral. En compagnie des anges était Iblis qui n'était pas un ange, de toute évidence et qui refusa de se prosterner. Iblis est une autre créature qui sera appelé un *djinn* dans le Coran. Djinns sont comme les êtres humains en ce qu'ils ont le libre arbitre, mais différents en ce qu'elles ne sont pas faits d'argile, mais d'une autre nature étrangère décrite par le Coran comme "feu sans fumée».

1.2 – l'implication de la khilafa :

Le mot arabe "khalifat", un dérivé du verbe « istakhrafa » (qui veut dire « prendre la place de »), signifie étymologiquement « celui qui prend la place de », « remplaçant de ». Ce verbe signifie également désigner un successeur, un représentant ou un lieutenant.

Celui qui médite sur le monde où nous vivons voit que toute chose y vit et œuvre pour autrui. Ainsi l'eau est-elle destinée à la terre, laquelle est destinée aux plantes qui sont destinées aux animaux lesquels sont destinés à l'homme.

L'homme, contrairement à l'ange et à l'animal, est la seule créature qui possède la possibilité de se comporter de façon totalement contraire à sa nature – sa nature physique, spirituelle, mentale ou éthique. Cette faculté du choix grâce à sa volonté est due à la présence, en l'homme, de caractéristiques qu'il a en commun avec l'ange – la spiritualité –, de besoins qu'il partage avec l'animal – ses constantes physiques –, de la nécessité de vivre en groupe, et d'une raison. Ce sont ces différentes composantes de son être qui l'obligent à faire des choix éthiques.

D'autre part, vivant sur terre et doté de besoins matériels, l'homme a besoin de tirer profit des ressources de la terre tout en la partageant avec ses autres habitants – minéraux, végétaux, animaux, autres humains. Or, n'étant pas, comme nous venons de le voir, prisonnier d'un instinct et d'un code immuables mais doté au contraire de la possibilité de choisir, il va être amené à agir considérablement sur tout ce qui l'entoure « at-tassarruf fil-kawn ». Ce sont là les deux aspects de la gérance de l'homme d'après as-Syôhârî : la possibilité de choisir ses actes « al-ikhtiyâr » et celle d'agir sur ce qui l'entoure « at-tassarruf fil-kawn »¹³⁷

¹³⁷ as-Syôhârî « Qassas ul-qur'ân », , tome 1 pp. 26-27.

Selon Dr. Mohammad Amara¹³⁸, cette "lieutenance" reçue de Dieu, témoigne du rang élevé de l'homme, et de sa prééminence dans cet univers où il est appelé à remplir sa mission, conformément aux Hautes Directives divines. Car en le désignant comme Son Lieutenant sur la terre, Dieu a délimité pour l'homme le champ d'action, déterminé les responsabilités et fixés les lignes de conduite à suivre. De la sorte, cet "homme khalifat de Dieu" occupe une place médiane : il ne s'élève pas au rang de Celui qui l'a désigné comme Son « lieutenant »; mais il ne s'abaisse pas non plus au niveau des êtres qui n'ont reçu aucune charge de khilafa.

Il faut souligner que la khilafa dont on parle n'est pas spécifique à Adam, mais liée à l'humain en tant que tel. Ibn Kathir souligne que c'est bien l'humain en tant que tel qui semble être désigné ici par « khalifat ». En effet, la question que les anges firent immédiatement après (« Vas-tu mettre sur terre ceux qui vont y semer le mal et verser du sang ? ») Indique qu'ils avaient bien compris que cette mission concernait l'humain en tant que tel et non pas seulement Adam, puisque celui-ci ne va pas "semer le mal sur terre". Et donc cette fonction concerne l'être humain en tant que tel, et non le dirigeant des pays musulmans (le « calife ») : ce dernier ne remplit pas sa fonction administrative en tant que « représentant de Dieu sur terre », une telle notion ne correspondant pas à ce que disent les sources authentiques de l'islam.

2.3 - la conception islamique de la khilafa et les autres croyances :

Toujours selon Dr Mohammad Amara, cette conception islamique qui fait de l'homme le lieutenant de Dieu dans ce monde, et lui assigne, de ce fait, une place éminente dans l'univers, est complètement opposée aux philosophies matérialistes. Celles-ci se sont en effet égarées, en considérant des héros comme des dieux, (déifiant ainsi l'homme) et en humanisant Dieu (qui se serait unifié à l'homme ou incarné en lui). Ainsi, dans l'Antiquité, les Grecs prenaient leurs héros pour des divinités (c'est ce qu'on appelle la déification de l'homme). Plus tard, les Romains, après avoir embrassé le Christianisme, ont substitué à l'unicité absolue de Dieu et à sa transcendance, cette notion païenne de l'homme dieu, lorsqu'ils ont proclamé l'union intime, en Jésus Christ, de la nature divine avec la nature humaine. Or, la divinisation de l'homme et l'humanisation de Dieu, sont toutes les deux aux antipodes de la conception islamique selon laquelle l'homme est lieutenant de Dieu sur la terre, mais non pas le maître de l'univers, encore moins le possesseur de toutes choses.

Les civilisations matérialistes, depuis le paganisme grec de l'Antiquité jusqu'au laïcisme occidental des temps modernes, ont lâché la bride à l'homme dont les actes échappent ainsi à tout contrôle et à toutes les restrictions. Voilà maintenant que la conception occidentale ; la liberté de l'homme, la science, la démocratie, l'économie...etc font fi des interdits religieux qui délimitent le champ d'action de l'homme. Par conséquence, l'homme dévie du « **courant de la vie normal** »¹³⁹ la voie de Dieu, et viole sa nature originellement bonne « *Fitrat* ».

D'autres parts, certaines doctrines religieuses forgées par l'homme (comme le Nirvana) et certaines tendances mystiques et gnostiques ont dénié à l'homme toute liberté et tout pouvoir. Elles ne voient en lui, en effet, qu'un être faible et périssable qui n'a d'autres voies de salut et de délivrance que de s'en remettre à la "fatalité", de se consumer dans l'Absolu ou de s'anéantir dans la « Vérité dieu ». Une tendance extrémiste qui asservit l'homme, le marginalise et le prive de toute liberté,

¹³⁸ Dr. Mohammad 'Amâra « Le conception islamique de l'homme en tant que "lieutenant de Dieu" sur la terre »
Revue l'islam aujourd'hui N° 13-1416H/1995

¹³⁹ Voir le prochain chapitre

Dans l'optique islamique, l'homme n'est pas le maître de l'univers; il n'est pas non plus un être méprisable et insignifiant, anéanti dans une réalité transcendante, dépourvu de liberté de choix et de tout pouvoir. La conception islamique de l'homme khalifat de Dieu" s'inscrit à mi-chemin entre ces tendances extrémistes : le matérialisme et le gnosticisme. Elle considère en effet l'homme à la fois comme la plus noble des créatures divines et comme un simple « serviteur » et « vicaire » de Dieu - Exalté soit Son nom. Par conséquent, ses pouvoirs et ses libertés sont conditionnés par le respect des obligations liées à son statut de lieutenant de Dieu sur la terre, obligations fixées par la loi divine. Cette particularité de la religion islamique aura le plus grand effet sur les sujets que nous allons traiter plus tard comme le développement durable ou la vision de l'homme dans l'entreprise.

Sous-section 2 : la mission de khalifat et la responsabilité (amana).

L'homme khalifat de Dieu, pour être digne de cette noble charge, doit remplir les obligations découlant de son statut privilégié, autrement dit, se conformer à la loi divine en lui subordonnant son pouvoir de décision et sa liberté d'action. Il lui faut donc assumer la responsabilité de la mission qui lui est assigné.

2.1 – la responsabilité de l'homme dans l'utilisation des biens :

La khilafa donne à l'homme le droit de choisir et celui de tirer profit des ressources terrestres : « Dieu est Celui qui a fait descendre du ciel une eau puis a fait apparaître grâce à elle des fruits, comme nourriture pour vous. Et Il a assujetti pour vous le navire afin qu'il vogue sur la mer par Sa Permission. Et Il a assujetti pour vous les fleuves. Et Il a assujetti pour vous le soleil et la lune, voués à un perpétuel mouvement. Et il a assujetti pour vous la nuit et le jour. Et Il vous a donné de tout ce que vous Lui avez demandé. Et si vous comptez les bienfaits de Dieu, vous ne pourrez les dénombrer... »¹⁴⁰ .

« Et Il vous a assujetti, à partir de Lui, tout ce qui est dans les cieux et sur la terre : voici, en cela des preuves en effet pour ceux qui réfléchissent. »¹⁴¹

Du point de vue islamique, ce rôle de khalifat, détermine la place de l'homme dans l'univers; cet homme, qui a reçu la charge de « peupler » la terre et de mettre en valeur ses richesses, est un être tout à fait libre et pleinement responsable. La liberté et la responsabilité sont des préalables à la réalisation de sa mission.

De ce fait, la khilafa lui impose d'elle-même des devoirs, les nécessaires limites et orientations à respecter dans ses actions, car elle est synonyme de comptes que le khalifat devra rendre au Propriétaire :

« Nous avons présenté La *amana* aux cieux, à la terre et aux montagnes. Ils ont refusé de s'en charger et en ont été effrayés. Et l'homme s'en est chargé »¹⁴² ; d'après un des commentaires, la « *amana* » ici mentionné est la responsabilité pour ses actions. « Afin de vous mettre à l'épreuve et de voir lequel d'entre vous est meilleur en actes »¹⁴³ .

¹⁴⁰ Coran 14/32-34

¹⁴¹ Coran 45-13

¹⁴² Coran 33/72

¹⁴³ Coran 67/2

La khilafa est donc synonyme, pour l'homme, de droits sur terre mais aussi, parallèlement, de devoirs. De devoirs qu'il a vis-à-vis de ses propres exigences spirituelles et éthiques. De devoirs qu'il a vis-à-vis des autres hommes. De devoirs qu'il a vis-à-vis des autres habitants de la terre. Tous ces devoirs sont liés à la conscience du devoir vis-à-vis de Dieu, le Véritable Propriétaire (Maalik), qui demandera à l'homme, le gérant, des comptes à propos de sa gestion et des devoirs qui lui incombent. La responsabilité de gestion implique l'épreuve permanente de lutte pour la défense du bien et contre le mal,

2.1 – la responsabilité de l'homme dans la possession des biens :

En général, c'est le combat pour la possession des biens qui mène les peuples au chagrin et à la douleur. En fait, la vie entière des incrédules repose sur l'avidité "d'avoir des biens". Ils se battent en permanence pour en avoir plus, faisant de cela le vrai but de leur vie.

Le concept islamique de khilafa implique, comme nous l'avons vu, des restrictions à la liberté de l'homme dans sa possession des biens et richesses de la terre. Celui-ci agit uniquement en tant que dépositaire et intendant d'une « *amana* ». En effet, en vertu du pacte de « *l'Istikhâlâf* », Allah a donné toutes les possessions aux gens comme « *amana* » temporaire en ce monde. Cette « *amana* » durera pendant un certain temps et quand le jour du jugement arrivera, tout le monde aura des comptes à rendre pour sa conduite et chacun sera questionné sur l'utilisation de la « *amana* » qui lui a été donnée.

Le Maître réel de tous les biens et de toutes les richesses, c'est le Créateur et le Dispensateur; c'est Dieu (Exalté soit-il). Dieu a mis les dons de la nature, ses trésors et ses forces mêmes au service de l'homme qui doit s'en servir, mais non pas les asservir, en vue de remplir sa mission de khalifat.

Mais le fait que l'homme, en vertu du principe de « *l'Istikhâlâf* », n'est que le « dépositaire » des biens et des richesses dont il jouit, ne signifie pas - dans la conception islamique du Juste milieu - qu'il est privé de tout droit de propriété; cela n'implique pas non plus qu'il puisse disposer de ses biens à sa guise et sans réserve aucune. Au contraire, il peut jouir des biens en question uniquement en tant que « khalifat », c-à-d, « intendant » et « dépositaire » dont la liberté de gestion est soumise à la volonté et aux directives du Propriétaire réel, à savoir Dieu.

L'homme n'est pas propriétaire mais fiduciaire, il n'a donc qu'un droit de jouissance sur ces biens. Ce droit de jouissance a une fonction purement sociale. En effet, l'homme est libre de disposer de ses biens, de les mettre en valeur, de les développer et de s'en servir, à condition de respecter les obligations découlant de son statut.

Comme mentionné dans le Coran, tous les biens donnés à l'homme par Allah, par Sa grâce, doivent être dépensés sans "rétention cupide". Au lieu d'essayer de posséder et de préserver ces possessions, on doit les dépenser de la manière dont Allah nous l'ordonne.

En Islam, il y a le concept d'"économie", mais pas "d'entassement des possessions". Les croyants ne font pas confiance aux choses matérielles qu'ils gardent ou accumulent pour "les mauvais jours", mais seulement en Allah. Et comme récompense Allah augmente leur fortune. Allah leur donne plus qu'ils ne dépensent dans Son chemin, et augmente leurs bienfaits. C'est énoncé comme suit dans un verset : « Ceux qui dépensent leurs biens dans le

sentier d'Allah ressemblent à un grain d'où naissent sept épis, à cent grains l'épi. Car Allah multiplie la récompense à qui Il veut et la grâce d'Allah est immense, et Il est Omniscient »¹⁴⁴.

Section 4 : la morale de l'islam institue une communauté humaine de lutte pour le bien et contre le mal.

L'étude de l'histoire et du présent de l'humanité ne cesse de nous montrer la cruauté des crimes commis par certains peuples contre d'autres, pour des intérêts matériels. La ruée des européens vers les colonies nouvelles à causer des massacres, voir même des génocides, aux peuples innocents des indiens rouges en Amérique, en Afrique et en monde arabo musulman. Aujourd'hui la ruée vers d'autres richesses nous donne des exemples d'un degré d'atrocité équivalent ou supérieur ; *al améria, al faloudja, Kandahar, ghazza* et d'autres en sont témoins. Quelque soit le mobile, la dimension géographique ou temporelle, l'avidité des gens les pousse au delà des limites humaines.

Ce n'est pas un slogan de dire, que le véritable musulman, imprégné de la religion vraie, est incapable de commettre ce genre de crime, de tisser ce genre de conspirations. Quiconque scrute l'histoire de la civilisation islamique ne trouvera point ce genre de génocides, trahison ou conspirations envers les peuples innocents. De toutes les communautés, la communauté musulmane se distingue par la nature de sa mission qui est de porter à l'humanité entière le message de la foi et de la bonne direction, le message de l'Islam, éternel pour tout temps et en tout lieu jusqu'à la fin des temps. C'est un message d'illumination constante, d'appel à l'élévation et au maintien de l'Homme sur une voie droite qui lui assure une bonne condition ici-bas et dans l'au-delà,

Sous-section 1 : caractéristiques de la communauté musulmane.

Si l'on cherche dans la formation de la société musulmane, nous verrons qu'elle est construite sur le terrain de la religion divine et non sur le gré des gens. Ce terrain constitue la base de toutes les relations et interactions qui relie la communauté avec l'extérieur et qui relie également les membres de cette communauté entre eux.

Compte tenu de ce terrain de base, la moralité religieuse régleme tous les aspects de vie au sein de cette communauté ; les bases de travail, les lois du travail, les relations entre les individus, les principes de comportement et tous les autres aspects importants de la société, qui déterminent sa trajectoire vers le progrès et le développement. Cette communauté qui a joui d'une éducation céleste se distingue des autres communautés humaines en fonction des caractéristiques suivantes :

1.1 – une communauté médiane (*oumatan wassatan*)

Selon le Dr Mohamed AMARA,¹⁴⁵ La modération, dans la conception islamique, constitue réellement la caractéristique singulière qui distingue la méthode islamique de toutes les autres.

¹⁴⁴ Sourate al-Baqarah, 261

¹⁴⁵ Mohamed AMARA « La modération islamique » Revue l'islam aujourd'hui N° 23-1427H/2006

Elle est la modération entre deux extrêmes et la position équitable qui tient compte de la pondération, tout en se refusant de verser dans l'excès. Car, tout penchant à l'excès est un acte de démesure qui fait incliner la balance est, de ce fait, pécher par manque de modération islamique globale. Un tel acte s'avère de toute évidence sans possibilités de témoignage ni de témoins. C'est précisément le cachet qu'Allah a voulu imprimer à la Oumma de l'Islam conformément au verset coranique : «Et aussi Nous avons fait de vous une communauté de justes pour que vous soyez témoins aux gens, comme le Messager sera témoin à vous.»¹⁴⁶ .

Contrairement à la modération qu'a prôné Aristote, et qui consiste à un point algébrique qui séparerait, à une distance égale, deux pôles/deux vices¹⁴⁷. Ainsi perçue, elle n'est, en définitive, qu'un point algébrique, une position statique et quelque chose d'autre sans rapport aucun avec les deux pôles. Or, elle ne correspond nullement au concept islamique du juste milieu.

Dr Mohamed AMARA précise que la modération dans l'optique islamique, est une véritable troisième position, une nouvelle attitude réelle. Son emplacement au centre de deux postulats contradictoires n'implique nullement qu'elle en porte les caractéristiques, les composantes et les traits. Elle est différente des deux pôles, mais pas en tout : cette différence consiste à rejeter l'autarcie et l'enfermement sur les traits d'un pôle aux dépens des autres.

C'est dans cette optique qu'intervient le hadith du Prophète Mohammed que le salut soit sur lui «Le milieu : la justice. Nous avons fait de vous une communauté de justes»¹⁴⁸, comme une illustration de l'essence du concept de la modération en Islam.

Concernant le volet économique, l'Islam favorise, là aussi, la logique de pondération. Il ne se penche, de fait, ni pour une liberté sans limites, que l'on sait amplificatrice de disparités sociales flagrantes, ni pour une quelconque forme de société utopiste où soient abolies les classes sociales. Conscient des écarts existant entre les hommes quant à l'énergie et à l'effort que tout un chacun est prêt à fournir, la religion islamique juge, certes, tout à fait normal, voire nécessaire, qu'il y ait une disparité entre eux dans le gain et dans la répartition des ressources. Mais, cette hiérarchisation ne doit pas aller jusqu'à porter atteinte aux exigences de l'équilibre et de la solidarité agissante entre individus. Car, en Islam, la communauté est comparable à un seul corps, dont les organes sont complémentaires, bien que l'utilité et les besoins de chacun soient différents. C'est cette modération qui aura le grand effet, comme nous allons le voir dans le chapitre prochain sur la perception islamique de l'économie. Au fait l'économie islamique est médiane, elle n'est ni conforme au socialisme n'est au libéralisme capitaliste.

D'autres part, la modération islamique place l'homme dans le juste milieu entre des dualités opposant l'esprit et le corps, la vie et l'au-delà, l'être et l'objet, l'individu et la communauté, la pensée et la réalité, le matérialisme et l'idéalisme, le muable et l'immuable, le nouveau et l'ancien, la raison et la tradition, la force et la loi, la science et la religion, l'éthique et le profit, ...

La modération est, donc, la caractéristique distinctive de la communauté musulmane. C'est la raison pour laquelle l'Islam est qualifié de Religion de *fitrah*, celle de l'humanité saine et

¹⁴⁶ Sourate Al Baqarah, 143

¹⁴⁷ Aristote (384/322 avant Jésus Christ), la modération selon lui fait de la vertu le milieu entre deux vices.

¹⁴⁸ Rapporté par l'Imam Ahmad

normale, laquelle s'impose en tant que passage incontournable vers le chemin de la civilisation, comme en témoignent bien les adversaires mêmes avant les amis.

2.2 – une communauté témoin :

Dans le même verset où Allah le Très Majestueux a parlé de la qualité médiane de la communauté on trouve que cette vertu est liée à une autre corollaire qui est celle d'être témoin Allah a dit : «Et aussi Nous avons fait de vous une communauté de justes pour que vous soyez témoins aux gens, comme le Messager sera témoin à vous.»¹⁴⁹

La communauté musulmane n'a pas été choisie pour elle-même, selon une présumée qualité inhérente, mais bien en raison des bonnes actions qui devraient distinguer ses membres

« Vous êtes certes la meilleure communauté suscitée pour les hommes, vous ordonnez le bien, vous interdisez le mal, et vous croyez en Dieu »¹⁵⁰.

Si, de nos jours, on évalue les pays en fonction de leur production en matière première, en produits agricoles, industriels ou autres ; il y est un domaine dans lequel la communauté musulmane doit tenir toujours le premier rang. C'est d'être la première communauté «productrice de bien».

Elle est appelée à témoigner de sa foi devant l'humanité entière :

Ce rôle de témoin se traduit entre autre par un attachement à des valeurs repères même à une époque qui a tendance à secouer tous les repères. Tant que la communauté musulmane existe personne ne pourra prétendre, un jour devant Dieu, ne pas connaître la droiture, la pudeur ou le bien à cause de l'environnement où il a vécu. Le témoignage qui sera produit contre lui c'est cette communauté qui, tout en vivant à la même époque que lui, vivait d'une manière différente, imprégnée de foi et respectueuse de valeurs.

L'imam Mohammed Abdou¹⁵¹ a expliqué que les musulmans seront tout aussi témoins aux tenants de l'exagération démesurée en matière religieuse qui arguent que cette existence ne serait qu'un corps sans âme et un châtement pour l'esprit, et pour s'en affranchir, il importe, selon eux, d'abandonner tous les plaisirs corporels, de torturer le corps et de le priver de tous les caprices et les jouissances d'ici-bas. Vous en serez témoins que, les deux parties, se sont départies du droit chemin et ont consommé leur propre ruine. Ils ont ainsi commis des actes délictuels à l'encontre de leur âme, de leur corps et de leurs prédispositions animales.

La suite de ce verset «...comme le Messager sera témoin à vous» veut dire que le Prophète, Paix et Bénédiction Soient sur Lui, est le modèle parfait de la position du juste milieu. Et cette communauté ne serait celle du juste milieu que si elle Le suit dans Sa voie et Sa charia, Lui qui est juge de ceux qui ont suivi Sa tradition et de ceux qui se sont créés de nouvelles traditions ou qui se seraient dévoyés en emboîtant le pas aux hérétiques.

¹⁴⁹ Sourate Al Baqarah, 143)

¹⁵⁰ Sourate al imrane / 10

¹⁵¹ Œuvres complètes de l'Imam Mohamed Abdou, tome 2, page 310, Etude et annotations de Dr Mohamed Amara, Ed. Dar Chorouk, le Caire, 1993

Autant que cette communauté se porterait témoin, de par sa voie et sa tendance à la perfection corporelle et spirituelle, que ces gens ont raté le droit chemin, le Prophète la confortera dans son témoignage, aussi longtemps qu'elle restera fidèle à Sa tradition¹⁵².

Ce faisant, Lui, le Messager d'Allah, faisant office d'excellent modèle à suivre, assurera par Son témoignage que la communauté des musulmans a emprunté le droit chemin, celui de la conversion divine. Allah dans le Livre Saint : «Vous êtes la meilleure communauté qu'on ait fait surgir pour les hommes. Vous ordonnez le convenable, interdisez le blâmable et croyez à Allah.»¹⁵³ ()

2.3 –une communauté mondiale :

La communauté musulmane n'est pas construite sur la race, la nationalité ou l'ethnisme, ce sont là des caractéristiques qui disparaissent avec l'absence de leurs sources, car la véritable source de cette communauté est la religion et rien d'autre. La voie de la miséricorde est ouverte à toutes les personnes de toutes les races, les langues et les couleurs ; Allah a dit, «Ô hommes, certes, je suis un Messager d'Allah à vous tous»¹⁵⁴. Et aussi « une miséricorde pour tout l'univers »¹⁵⁵

L'appel Coranique à former une communauté bien distinguée par sa foi, ses croyances et son mode de vie ne peut aucunement être pris pour un appel au communautarisme, à l'enfermement et à l'isolement du monde extérieur. sur ce sujet, l'Islam, à travers son approche pluraliste, incite à l'interaction des nations comme alternative, d'une part, à toute logique d'ostracisme et d'isolement et, d'autre part, à toute relation de dépendance et d'imitation. Une interaction qui s'inspire de tout ce qu'il y a de commun et d'universel entre les hommes, sans pour autant renier les spécificités identitaires, spirituelles et culturelles de chaque partie.

« O vous porteurs de la foi !tenez-vous fermes comme témoins, devant Dieu, en pratiquant l'équité. Que la haine envers un peuple ne vous incite pas à commettre des injustices. Soyez justes : Cela est plus proche de la piété. Craignez Dieu ; Dieu est bien informé de ce qui vous faites »¹⁵⁶.

Contrairement à la logique européenne d'hier et américaine d'aujourd'hui, ni les sentiments, ni les intérêts ne peuvent autoriser à la communauté musulmane de contourner la justice dans sa relation avec les autres peuples et nations. Seul cet esprit peut être garant d'un vrai équilibre, d'une coopération et d'une entente entre les peuples.

En effet les différences de croyances n'ont jamais justifié une relation conflictuelle entre la communauté musulmane et son entourage.

« Si ton Seigneur avait voulu, Il aurait fait des gens une seule communauté [de même confession].Seule l'agression, l'injustice, l'atteinte à la liberté autorisent à la communauté le recours à la fermeté vis à vis de son environnement. Dès qu'ils inclinent à la paix la

¹⁵² idem., tome 4, page 223, Ed. Beyrouth, 1972

¹⁵³ Sourate Al- Imran, 110

¹⁵⁴ Al-Aaraf: 158

¹⁵⁵ Coran 21 / 107

¹⁵⁶ Coran 5 / 8

communauté musulmane n'a plus le choix ni le droit de rejeter ce « retour à la normale ». La paix étant justement un élément constant dans la relation entre les différents peuples.

« Ne discutez avec les gens du Livre que de la meilleure façon, sauf ceux d'entre eux qui sont injustes. Et dites: "Nous croyons en ce qu'on a fait descendre vers nous et vers vous, tandis que notre Dieu et votre Dieu est le même [un Dieu unique],et c'est à Lui que nous nous soumettons »¹⁵⁷

« Dieu ne vous défend pas d'être bienfaisants et équitables envers ceux qui ne vous ont pas combattu pour la religion, chassés de vos demeures et ont aidé à votre expulsion »¹⁵⁸ De ces versets ; Quatre mots-clés apparaissent dans le Coran pour définir la relation de la communauté musulmane avec son environnement :

- (*al-qist*) = la justice
- (*as-silm*) = la paix
- (*al-jidal billati hiya ahsan*) = dialogue de la meilleure manière
- (*al-birr*) = la bienfaisance

Sous-section 2 : Les devoirs de l'individu envers la communauté

Dans le quatrième chapitre nous avons vu les limites des lois et la nécessité de la religion pour gérer la vie en communauté. Dans la religion islamique, les devoirs des individus, sont semblables à celui des organes du corps humain. Autrement dit, l'homme doit rechercher son intérêt à travers les intérêts de la société dans son ensemble, et dans tout ce qu'il entreprend il doit prendre en considération le bien de la société afin de pouvoir goûter les fruits de son dur labeur. L'homme doit essayer de faire bénéficier les autres, afin de recevoir des bénéfices lui aussi. Il doit protéger les droits des autres afin que ses propres droits soient protégés. Dans ce qui suit nous allons décrire quelque uns.

2.1 - coopération et solidarité :

Un des principaux et des plus importants devoirs de l'individu au sein de la communauté musulmane et la coopération et la solidarité, tous les individus au sein de cette société forme une unité de coopération, d'amour et de soutien mutuel en face des les difficultés de la vie et les crises. Le Prophète que le salut soit sur lui a dit que Noble (croyant à sont frère croyant est comme un seul bâtiment qui se tient ensemble.

La communauté a un sens sou jacent de l'entraide entre les individus, en vue de mener à bien toutes les affaires communes, et dans l'intérêt de tout le monde. L'Islam en faisant l'éloge de la vertu de l'aide à autrui, ne vise pas uniquement le don d'argent. L'aide à autrui signifie avant tout, et en général, pallier le manque de chacun, le musulman doit donc aider quelqu'un même si ce n'est pas l'argent qui lui manque.

Eduquer un analphabète, guider un aveugle, indiquer le bon chemin à un individu égaré, soutenir quelqu'un qui trébuche, telles sont quelques-unes des formes de l'aide que l'on peut

¹⁵⁷ Coran 29/46

¹⁵⁸ Coran 60/8

porter à autrui -ou de la coopération. Il est à noter qu'aucune loi ni réglementation ne peut obliger parfaitement les gens à s'entraider, seule la religion est capable de gérer la vie en communauté et de créer ce sentiment de responsabilité envers autrui.

La religion, oblige ainsi l'homme travaille en collaboration avec les autres pour le bénéfice de tous et de chacun. La société, qui est constituée d'individus, ressemblera à un homme immense, dont chacun des organes est comme un individu. Chacun des organes particuliers de cet homme accomplit une fonction spécifique, et bénéficie également des fonctions assurées par les autres organes. Si chaque organe se contente de remplir seulement sa fonction individuelle sans aider les autres organes, par exemple si les mains et les pieds font leur travail sans la coopération des yeux, ou si la bouche limite sa fonction à la mastication des aliments sans transmettre ceux-ci à l'estomac, l'existence de l'homme finira par cesser, et les organes en question connaîtront le même sort.

Le Prophète que le salut soit sur lui nous dit : *«Un Musulman est celui des mains et de la langue de qui les autres Musulmans sont à l'abri.»* Il dit, par ailleurs : *«Les Musulmans sont des Frères les uns pour les autres, et face aux autres ils ont une seule main commune, un seul coeur commun, et un seul objectif commun.»* Et il affirme, dans une autre Tradition : *«Celui qui ne se préoccupe pas des affaires des Musulmans n'est pas Musulman.»*

Ainsi, Dans la lettre que l'Imam Ali Ibn Abi Taleb¹⁵⁹ (a adressée à son gouverneur de l'Egypte, Al Ahtar An-Nakhai on lit : "Saches que tes administrés constituent, en fait, des catégories intimement liées les unes aux autres, de telle sorte qu'aucune d'entre elles ne saurait se passer des autres"¹⁶⁰.

On rapporte que lorsque le Prophète (paix et bénédictions soient sur lui) partit vers les lignes romaines, pour la campagne de Tabûk, trois Musulmans ne rejoignirent pas l'armée et ne participèrent pas à la campagne. Lorsque les soldats Musulmans retournèrent à Médine, les trois Musulmans en question sortirent pour les accueillir et saluer leur retour. Mais le Prophète détourna son visage et ne répondit pas à leurs salutations, et fut suivi en cela par les autres Musulmans. Ayant constaté que, dans toute la ville de Médine, personne -même leurs propres épouses- ne leur adressait plus la parole, ils montèrent sur la colline pour passer leur vie à prier Allah, et Lui demander de leur pardonner et d'accepter leur repentir. Après quelques jours, Allah leur ayant pardonné, ils retournèrent en ville. Cet incident montre l'importance que l'Islam attache à la participation de l'individu aux affaires et préoccupations de la Communauté.

2.2 – le conseil « *Nassîha* »

Exhorter, critiquer, conseiller, interpeller un supérieur¹⁶¹ est un devoir fondamental pour tout musulman. C'est par ce devoir que se construit le civisme et que se fonde une société libre. Ce devoir prend ses normes dans les paroles divines et prophétiques. C'est à elles que l'on revient en cas de différents ou de conflits. C'est un devoir qui se fait vis à vis des dirigeants, des

¹⁵⁹ 32 avant l'hégire- 40 de l'hégire/600-672)

¹⁶⁰ Nahj Al-Balagha, p. 327, interprété par l'Imam Mohamed Abdou, annotations et commentaires de Mohamed Ahmad Achour, Mohamed Ibrahim Al-Banna, Ed. Dar Achaâb, Le Caire.

¹⁶¹ Nous allons voir par la suite dans le dernier chapitre combien cette valeur est importante dans « la bonne obéissance » et « la bonne conscience » qui sont des valeurs fondamentales en vu d'assurer le bon leadership qui est la pierre angulaire du management par les valeurs islamiques.

savants, ce qui ont un pouvoir effectif ou moral. Tous se doivent d'accepter la critique. Ensuite, vis à vis de tout individu,

Tamim ad-Dari rapporte que le Messenger d'Allah a dit : « La religion, c'est la *Nassîha*, la religion c'est la *Nassîha*, la religion c'est la *Nassîha*." Ils dirent, "Envers qui, ô Messenger d'Allah ?" Il dit : "Envers Allah, Son Livre, Son Messenger, les dirigeants des Musulmans et les gens du peuple. »¹⁶²

Le Prophète que le salut soit sur lui a répété ce mot, montrant l'importance de son statut et guidant la communauté musulmane pour qu'elle puisse comprendre réellement que la religion est tout entière – dans ses aspects apparents et intérieurs – comprise dans la *Nassîha*. Et celle-ci (la *Nassîha*) consiste à respecter pleinement ces cinq droits.

Ainsi, la *Nassîha* envers Allah est de reconnaître l'Unicité d'Allah, Sa Singularité dans Ses attributs parfaits dans le sens où nul ne peut les partager avec Lui en aucune circonstance. En ce qui concerne la *Nassîha* envers le Livre d'Allah, elle s'exprime par sa mémorisation, sa méditation, l'apprentissage de ses mots et de leur signification, ainsi que par l'effort de le mettre en pratique aussi bien pour soi-même que dans les rapports avec les autres.

Quant à la *Nassîha* envers le Messenger, c'est avoir foi en lui, l'aimer, le préférer à soi-même, aux biens matériels et aux enfants. Pour ce qui est de la *Nassîha* envers les Imams (les dirigeants) des Musulmans – qui sont les détenteurs d'une autorité quelconque (dirigeant suprême, gouverneurs ou directeurs..etc) ; elle consiste à être convaincu de leur autorité, à les écouter et à leur obéir et aussi faire tout ce qui est possible pour leur montrer le bien, attirer leur attention sur tout ce qui pourrait être bénéfique à eux et aux gens, et les aider pour le bon accomplissement de leurs obligations.

En ce qui concerne la *Nassîha* envers l'ensemble des Musulmans, c'est d'aimer pour eux ce que l'on aimerait pour soi-même, détester pour eux ce que l'on détesterait pour soi-même, et faire des efforts dans ce sens selon ses capacités. Car, en vérité, quiconque aime une chose s'efforce de la réaliser de la façon la plus complète¹⁶³.

Il faut noter que lorsque la *Nassîha* est adressée à un particulier, l'exhortation et le conseil devront se faire en intimité, sans présence de tierces personnes. Autrement, elle prendrait une autre connotation, celle d'une volonté de divulguer la faute (ou ce qui semblerait être) de la personne, ce qui est condamnable par l'islam. L'imam Chafi'i dit en ces sens : "Celui qui exhorte son frère en toute intimité, alors il l'aura vraiment conseillé. Mais si il le fait publiquement, alors, il lui compromet sa réputation et la ternit."

Le Prophète que le salut soit sur lui dit : « Celui qui ne divulgue pas l'erreur de son frère musulman, Dieu ne divulguera pas ses erreurs au Jour Dernier. Et celui qui révèle les erreurs de son frère musulman, Dieu révélera ses erreurs jusqu'à qu'Il le fasse à l'intérieur de son foyer. »¹⁶⁴

D'autres parts, Si la *Nassîha* s'adresse à une personne dans sa fonction publique, administrative ou politique, dans ce cas elle peut être faite publiquement si la nécessité se fait

¹⁶² Rapporté par Mouslim

¹⁶³ Explication par ash-Shaykh 'Abd ar-Rahmân ibn Nâsir as-Sa'dî Qu'Allâh lui fasse miséricorde Source : Bahjatu Qulûb al-Abrâr wa Qurratu 'Uyûn al-Akhyâr fî Sharhi Jawâmi' al-Akhhâr, hadîth n° 3.

¹⁶⁴ Ibn Maja 2 356

sentir, avec toutes les précautions d'usage et de politesse qu'exige une telle situation. Là aussi, il ne s'agit pas de flétrir la personne ou de la condamner, mais de critiquer une position ou une décision.

On a rapporté qu'un musulman s'est levé dans la mosquée de Médine pleine à craquer, et dire à 'Omar ibn El-Khattab *radhiaAllâhou'anhou*, le second Calife :

« Nous n'entendrons pas et nous n'obéirons pas jusqu'à ce que tu nous expliques comment tu as eu une étoffe plus longue que celle que tu as distribué. »

Et Omar, sans s'offusquer de cette critique publique qui n'est point faite dans l'intimité, a expliqué que sa haute stature avait exigé de lui une deuxième étoffe qui lui a été donné par son fils 'Abdallâh, qu'il appela afin de témoigner.

Et c'est encore Omar, lors d'une assemblée des musulmans, dans la même mosquée, qui voulut limité le cadeau obligatoire (*mahr*, traduit par dot, que le futur mari doit offrir à son épouse) à un seuil maximal, lorsque se leva une femme du fond de l'assemblée, et l'interpella en lui disant : « Comment oses-tu limiter ce que Dieu n'a pas limité ? » et elle lui lut le verset coranique n°4 de la Sourate An-Nissa et Omar se ravisa alors en disant :

« Omar a fait une erreur et la femme a raison ! »

C'est une qualité très importante qui va nous éclairer sur le management par les valeurs surtout en matière de leadership et de caractéristiques des employés au sein de l'entreprise

2.3 – le bon voisinage

Beaucoup d'importance a été attachée par l'Islam aux droits du voisin¹⁶⁵, et on rapporte que le Saint Prophète que le salut soit sur lui a dit à cet égard : «Jibril (l'Archange Gabriel) que le salut soit sur lui me recommandait souvent de faire tellement de faveurs au voisin, que j'ai fini par croire qu'il voulait lui réserver une part dans mon héritage. Celui qui nuit à son voisin, ne sentira pas l'agréable parfum du Paradis».

Le Saint Prophète que le salut soit sur lui a dit aussi : «Lorsque quelqu'un mange à satiété alors que son frère Musulman a faim, il ne croit pas en ma Prophétie».

Dans un autre hadith on trouve : «Celui qui enlève une épine du passage des Musulmans est compté une sadaqat pour lui ».

Aussi, offrir des cadeaux est très recommandé et le cadeau offert pour le plaisir d'Allah et sans aucune arrière-pensée matérielle est très méritoire.

¹⁶⁵ Nous allons également voir l'influence de cette valeur islamique sur l'entreprise humaine et sa vision de l'homme à l'extérieur de l'entreprise

2.4 - La Salutation

Encore un devoir que tout musulman doit respecter en communauté, c'est la subtilité même et la finesse de l'édifice de la morale islamiques. Il s'agit de saluer les autres à leur rencontre en leur disant par exemple : « as -salamou alaykoum » ; Que la Paix soit sur vous.

C'est une des façons de se montrer humble. Il est dit que la personne jeune doit saluer les aînés, le passant, celui qui est assis, le petit groupe, le groupe le plus nombreux, et celui qui est sur une monture, celui qui est à pied.

Si une personne salue un groupe de gens et que l'un de ceux-ci réponde à la salutation, les autres sont déchargés de l'obligation de lui répondre.

Conclusion

L'islam donne une méthodologie de la morale et de la vertu, qui guide vers le chemin du bon comportement et qui permet d'atteindre une vie heureuse à tous les individus de la société.

Le Saint Coran et la sunna sont la boussole de la morale dans l'Islam. Ces mœurs visent l'élévation de l'homme envers tout ce qui bien et contre tous ce qui mal. C'est le changement au mieux dans les croyances et les systèmes. L'éthique islamique change le laid par le beau, la haine par l'amour, l'ignorance par la connaissance, le chômage par le travail, la pauvreté par la richesse, la faiblesse par la force, l'égoïsme par la solidarité, le vulgaire par la chasteté, et toutes les autres valeurs auxquelles l'Islam appelle dans le processus de construction de la société humaine.

D'autres parts, la moralité islamique ne se réduit pas à quelques traits de bonne moeurs mais elle recouvre une grande diversité d'éléments et d'aspects de la vie de l'homme. Dans sa conception, chaque individu ne se sent pas seulement qu'il est le moniteur de ses propres valeurs et de son comportement, mais également responsable envers Dieu des biens qu'IL lui a donné. L'Islam détermine également les valeurs morales de la société, il donne une référence stable et claire des systèmes que tous les individus doivent suivre. Dans cette optique, Traiter les gens avec altruisme, être coopératif et attentif à leur bien-être..., tels sont les moyens de vivre d'une manière saine en communauté.

La morale islamique, et malgré un environnement hostile, guide et assure le progrès et le développement de l'individu et de la société. Elle établit une éducation céleste du sens de l'espoir, du bonheur et de l'enthousiasme, afin que les gens se défassent de leurs mauvaises habitudes et qu'ils soient guidés vers une fin sublime aussi bien dans ce monde que dans l'Autre.

Pour atteindre cette position élevée, il est nécessaire que les Musulmans se réfèrent constamment aux prêches du Saint Coran et à la sunna.

CHAPITRE 6 :
L'ISLAM ET LE MONDE DES AFFAIRES

Introduction

Entre un système communiste mort et enterré et un autre capitaliste qui, par la nature des choses, est voué à la mort. Il reste à inventer une troisième voie salubre, un système économique qui associera l'efficacité du capitalisme et la nécessaire solidarité. C'est le moment de penser à la relève et surtout d'éviter les erreurs du passé. Si l'intelligence humaine n'est pas apte à assurer le bonheur de l'humanité, n'est il pas temps de penser à la sagesse divine ?

Pendant le siècle passé, les pays musulmans, sortant de leur profond sommeil, n'ayant tiré aucun avantage des enseignements de leur religion, ni accordé attention à l'aspect le plus faible de leurs spécificité, ont adopté le modèle économique socialiste pour assurer leur progrès et leur développement, s'avérant défaillant ils ont encore suivi le courant et sauté vers un autre.

Cet autre n'est autre qu'une économie sans foi, ni loi, une machine destructrice de l'homme, de ses valeurs et ses mœurs, un empire où règne l'homme prédateur. D'autre part sa finance bâtie sur la spéculation et les taux d'intérêts le rend d'avantage non viable ; les dérives de ce système feront l'objet de la première section.

Après avoir critiquer les deux caractéristiques majeurs de l'actuel monde des affaires, nous verrons qu'un système économique alternatif existe, s'appuyant sur le principe du partage des profits et conservant les caractéristiques importantes de l'efficacité, à savoir l'initiative personnelle et la concurrence maîtrisée, une vision panoramique de la doctrine économique islamique fera l'objet de la deuxième section.

Suivant le même fil conducteur, nous verrons par la suite que cette doctrine économique d'origine céleste remédie aux dérives de l'actuel capitalisme. Cette doctrine est certes libérale mais avec des limites et sa finance est conçue d'une telle manière à assurer le développement nécessaire et à éviter les dysfonctionnements structurels, le tout dans la solidarité et la justice sociale.

C'est une doctrine qui lutte contre le gaspillage pour faire prévaloir le juste nécessaire. Elle refuse l'accumulation des biens et leurs thésaurisations. Les limites de libéralisme de l'économie islamique et sa finance feront l'objet de la troisième et la quatrième section.

Section 1 : l'actuel monde des affaires

L'actuel monde des affaires est le despotisme du capitalisme, dans cette section nous allons humblement essayer d'apporter quelque gouttes d'eau à l'océan de la critique de l'actuel capitalisme nous allons nous limiter seulement à deux points ; à savoir les dérives du libéralisme sans limites et les dérives de la finance de l'actuel monde des affaires.

Sous-section 1 : Les dérives du capitalisme en matière libéralisme sans limites.

Les critiques du libéralisme économique sont d'origine et de nature diverses et ne forment pas un ensemble homogène. Certaines émanent d'une mouvance antilibérale tandis que d'autres critiques, internes, trouvent leur source parmi des libéraux qui divergent sur la place à accorder à l'État dans l'économie. Un premier ensemble est formé de critiques théoriques du libéralisme en tant que théorie d'organisation du système économique dans sa totalité.

Un second ensemble est formé de critiques empiriques, qui condamnent les conséquences des applications des politiques économiques des théories libérales¹⁶⁶.

Pour ce qui nous importe nous allons simplement nous limiter à deux points ; à savoir la libéralisation de l'homme prédateur et la libéralisation des mœurs.

Avant d'aller plus loin dans notre critique, nous jugeons utile de donner à ces deux mots (libéralisme et capitalisme) leurs justes sens et valeurs

1.1- libéralisme et capitalisme :

Le libéralisme philosophique est né en France à l'époque des Lumières. Il lutte doublement pour la liberté : contre l'absolutisme de la royauté et contre le dogmatisme de l'Eglise catholique. L'une des plus grandes victoires du libéralisme en France est la laïcité et la liberté de conscience, d'opinion et de presse.

Le mot « libéral », au sens d'« idées libérales », apparaîtrait en France en 1750 et le mot «libéralisme » en 1818. Mais on a l'habitude de considérer que la maturation d'idées «libérales » est antérieure. Avant même le recours aux mots (« libéral » et « libéralisme »), il y aurait des « pionniers » philosophiques du libéralisme, ayant posé des jalons dans cette direction. L'anglais John Locke (1632-1704) et le français Montesquieu (1689-1755) feraient partie de ces pionniers du libéralisme¹⁶⁷.

On distingue au moins deux grands types de libéralisme : Le libéralisme politique mettant l'accent, d'une part, sur les droits individuels et collectifs, les libertés personnelles et politique et le libéralisme économique mettant l'accent sur le rôle du marché comme régulateur principal des activités économiques, voire au-delà, sur la concurrence comme principe et sur le refus corrélatif de l'intervention de l'État dans le domaine économique. Une des figures de référence principale de ce «libéralisme économique » est l'Écossais Adam Smith (1723-1790), promoteur de « la main invisible du marché » dans Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776).

¹⁶⁶ Tiré de www.wikipédia.com

¹⁶⁷ Philippe Corcuff, « Michéa et le libéralisme : hommage critique », Revue du MAUSS permanente, 22 avril 2009

Le libéralisme économique s'appuie sur l'idée d'« équilibre général ». Cette approche du libéralisme est une tradition plus récente née au XX^e siècle, qui cherche à en donner une justification « scientifique » reposant sur la théorie de l'équilibre général proposée à la fin du 19^{ème} siècle, qui tente de démontrer que la rationalité des acteurs, grâce à la coordination supposée parfaite de leurs actions par le seul biais du marché, conduit à la meilleure des situations possibles.¹⁶⁸

L'idée de l'équilibre général et celle de la main invisible d'Adam Smith, selon laquelle chacun poursuivant ses intérêts égoïstes en résulterait magiquement une harmonie sociale ressemble à ce que nous avons vu dans le quatrième chapitre ; que l'univers vient du néant et qu'il est équilibré sans l'intervention d'une quelconque force. À notre humble avis, dans la philosophie collective occidentale, il y a quelque chose qui les pousse à se débarrasser de la « grande autorité régulatrice » qu'elle soit divine ou mortel, et de rejeter tout sur le néant. Le néant selon cette philosophie, crée les choses, les régule et les gère et comme c'est le néant on pas besoin de l'obéir ni de lui rendre compte.

D'autres parts, le mot capital apparaît dès le XII^{ème} siècle dans le sens de « fonds », masse d'argent à faire fructifier ; le mot capitaliste apparaît pour désigner un détenteur de richesses avant de désigner à partir du XX^{ème} siècle l'entrepreneur. Le mot capitalisme apparaît à la fin du XIX^{ème} siècle, en Allemagne. La paternité en revient aux socialistes allemands (Engels notamment) ; il sera ensuite utilisé par les économistes puis les « capitalistes » eux-mêmes. K. Marx ne parle pas de capitalisme ; il parle en revanche de « capital », de « capitaliste », de « mode de production capitaliste »

Le capitalisme est un système économique fondé sur la liberté du marché. Le capitalisme, souvent défini, par rapport au socialisme, comme la propriété privée des moyens de production, dont le mobile est le profit équilibré par le risque de l'entrepreneur. Ce point le rattache au libéralisme économique et le différencie du communisme, le seul système qui se soit posé en rival.,

L'un des premiers livres à arborer le mot capitaliste en couverture est l'ouvrage de Werner Sombart : *Der moderne Kapitalismus*, publié en 1902. En France, le premier article à mentionner le mot capitalisme serait celui de Henri Hauser, « Les origines du capitalisme moderne en France », publié dès 1902, peu après l'ouvrage de W. Sombart, dans la *Revue d'économie politique*. Quatre ans plus tard, Henri Sée fait paraître *Les Origines du capitalisme moderne*.

1.2 - Libéralisme économique et liberté de l'homme prédateur :

En effet, la grande partie des critiques adressées au libéralisme économique concerne les conséquences sociales. Ces critiques reprochent au libéralisme de diviser la société en classes sociales ou groupes sociaux antagonistes, de nuire à la cohésion sociale ou nationale. Ces critiques proviennent historiquement de la droite contre-révolutionnaire - qui prône le retour à une société organique (organicisme) ou du courant de pensée du nationalisme, qui prône la coopération entre classes dans l'intérêt national.

Le libéralisme économique a créé une classe capitaliste détenant un pouvoir monétaire capable d'influer le fonctionnement non seulement d'une société, mais de l'humanité entière.

¹⁶⁸ Tiré de www.wikipedia.com

Une classe que nous appelons les hommes prédateurs. L'homme prédateur existe à l'intérieur de chacun, mais il est encerclé par les lois de la religion, de la morale ou encore de l'état. Le capitalisme libéral a libéré ce prédateur.

Comme le prédateur détient le sort de sa proie cette classe croie détenir le sort de l'humanité. Aujourd'hui ils le disent haut et fort ;

*« Nous sommes reconnaissants au Washington Post, au New York Times, Time Magazine et d'autres grandes publications dont les directeurs ont assisté à nos réunions et respecté leurs promesses de discrétion depuis presque 40 ans. Il nous aurait été impossible de développer **nos plans pour le monde** si nous avions été assujettis à l'exposition publique durant toutes ces années. Mais le monde est maintenant plus sophistiqué et préparé à entrer dans un gouvernement mondial. La souveraineté supranationale d'une élite intellectuelle et de banquiers mondiaux est assurément préférable à l'autodétermination nationale pratiquée dans les siècles passés »¹⁶⁹.*

Cette classe de prédateurs ne cesse de multiplier les espaces informels de prise de décisions (Davos, Bilderberg), concurrençant, négligeant voire méprisant les institutions démocratiquement élues.

En effet, en refusant toute idée de restriction à la liberté individuelle, c'est-à-dire en ignorant les autorités démocratiquement élues, le libéralisme économique aboutit inéluctablement à des situations dominées par la loi de la jungle.

1.3 - Libéralisme économique et libéralisation des mœurs :

Au-delà de l'économie, le capitalisme libéral fait propager dans le monde une sorte de philosophie, de religion, en somme une conception globale de sa morale. La règle du « laissez-faire » est le mot de passe qui ouvre la voie à tout les commerces et dans tous les domaines, de la drogue à la pornographie, en passant par l'exploitation légale des plus pauvres sous formes d'excès de crédits à la consommation à la recherche scientifique sans limites ni éthique, pour peu qu'il y ait à la fois une offre profitable et une demande solvable. Un libéralisme qui a fait dévier le courant de la vie normale de sa trajectoire.

Il est facile, voir concevable, que le monde suive ce courant « détourné » sans le résister, même en sachant qu'il mène à une fin fatale. On remarque que la nature humaine s'habitue facilement au vice, s'y familiarise, l'apprécie et finit par le trouver normal. Mais, comment est ce que les gens sont capable de modifier la trajectoire de la vie normale vers cette fin ? Ici nous parlons de la libéralisation des mœurs qui s'est accompagné avec le libéralisme économique. Le courant de la vie normale dont nous parlons ici est celui qui correspond le mieux à la nature humaine. Puisque nous sommes des créatures de Dieu, nous devons naturellement considérer que le courant de la vie normale est celui décrit par Dieu.

Pour essayer de répondre à cette question nous avons puisé un peu dans les archives du libéralisme et de la conception de la morale chez l'occident. nous avons vu ci-dessus que, selon l'origine philosophique du terme, le libéralisme est une invention des Lumières contre les formes conservatrices traditionnelles religieuses et inégalitaires du pouvoir sociétal pour

¹⁶⁹ David Rockefeller, Président et fondateur du « [Groupe de Bilderberg](#) » et de la Commission Trilatérale. Président du CFR. Propos tenus à la réunion du Groupe de Bilderberg à Baden Baden en 1991. Voir le site www.ouma.com

promouvoir le progrès politique, social et culturel pour tous. Ce terme désigne le courant culturel et politique qui fait de progrès social et des libertés concernant les mœurs et les opinions la condition de la liberté individuelle.

Au XVIII^e siècle, afin de tirer un trait définitif sur les guerres de religion, le libéralisme s'emploie à « pacifier » politiquement et idéologiquement la société. « l'idée s'installe alors peu à peu que l'unique manière d'empêcher le retour des guerres civiles idéologiques est de s'en remettre à un Etat axiologiquement neutre, c'est-à-dire un Etat qui annule toute référence à des valeurs morales, religieuses ou philosophiques, et qui ne tient par conséquent qu'un discours d'«expert» »¹⁷⁰.

L'Etat, en d'autres termes, ne doit plus prétendre trancher entre les différents systèmes de valeurs auxquels les individus choisissent de se référer. Il ne doit plus statuer sur ce qu'Aristote appelait la « vie bonne », ce que Georges Orwell¹⁷¹ appelait « la common decency (c'est-à-dire un minimum de valeurs partagées et de solidarité collective effectivement pratiquée) », ce que nous avons simplement nommé plus haut « le courant de la vie normale ».

L'état ne doit plus dire que certaines façons de vivre valent mieux que d'autres, ni chercher à proposer, réaliser ou incarner un idéal philosophique ou religieux particulier. Dans cette optique cet Etat qui s'élève au-dessus de la société est neutre, et c'est à partir de ce moment que coexistent les opinions les plus différentes, afin de permettre aux hommes d'être «libres». L'Etat est séparé de la société civile, la science est séparé de la foi.

avec la démission « forcée » de l'état, chacun fait ce qu'il veut et ce qui était auparavant non éthique devient alors normal, et personne n'a honte, le prophète Mohammed (que les prières et la bénédiction du dieu soit sur lui) disait : « si tu n'as pas honte fait ce que tu veux ».

Pour conclure, nous insistons à la grande congruence entre ce libéralisme politique et le libéralisme économique, à notre humble avis le libéralisme économique a accentué le libéralisme politique et morale par l'élimination de tout obstacle au commerce, par laisser les marchands faire leurs affaires sans entrave pour la fameuse maxime « optimiser les profits ». De manière générale, plus l'économie est libérale, plus elle est favorable à la liberté des mœurs. Pour le libéralisme toutes les libertés sont liées. Et il est impossible de garantir la liberté d'expression et la liberté des mœurs, sans garantir la liberté économique. Car la liberté économique est tout simplement le moyen qui permet à la liberté des mœurs et d'expression d'exister.

Sous-section 2 : Les dérives du capitalisme en matière des finances :

2.1 – définition et historique de la pratique usuraire :

Les théologiens chrétiens ont défini l'usure comme « *l'intention de recevoir quelque chose de plus dans un prêt que le capital* »¹⁷².

¹⁷⁰ www.journaldumauss.net/spip.php?article308 , cette information est tiré du compte rendu, de Sylvain Dzimira, de la réunion organisée par le MAUSS le 16 février 2008, avec Jean-Claude Michéa, à l'occasion de la sortie de son livre « L'empire du moindre mal »

¹⁷¹ Georges Orwell écrivain britannique du XX^e siècle (1903-1950).

¹⁷² Guillaume d'Auxerre (13^{ème} siècle), Summa Aurea, t.48, tiré du net

Le dictionnaire Hachette définit le taux d'intérêt comme une **pratique économique conventionnelle**, dans le sens où elle résulte d'une convention humaine, en vertu de laquelle un groupe d'hommes s'accordent à réguler une partie de leurs transactions sur un mode usuraire

Selon les écrits capitalistes, si le taux d'intérêt devient trop élevé, il est qualifié d'usuraire et de ce fait devient prohibé, concédant par là que la pratique usuraire peut être nuisible à l'économie si le taux devient trop élevé

L'intérêt est une pratique ancienne, les arabes avant l'islam pratiquaient couramment l'intérêt, notamment les communautés juives arabes, elle était courante également chez les sumériens, les babyloniens et les égyptiens.

Dans la Grèce antique d'avant les réformes de Solon, l'intérêt était pratiqué sans aucune limitation si bien que tout débiteur devenu incapable de rembourser son prêt devenait aussi la propriété du créancier. Les réformes de Solon ont aboli cette pratique et ont fixé un taux d'intérêt maximal de 12%.

Aristote dans la Politique¹⁷³, critique sévèrement la pratique de l'intérêt en affirmant que l'argent liquide ne produit pas d'argent liquide et qualifie le gain usuraire d'injustice. Il l'accuse de nuire aux façons saines de gagner de l'argent. Pour Aristote, la raison s'oppose au principe de l'intérêt. Platon, Caton l'ancien et Caton le jeune, Cicéron, Sénèque et Plotin ont également pris parti contre l'intérêt

D'autres parts, toutes les religions célestes interdisent l'intérêt. La Torah affirme dans le verset 15 du chapitre 22 de l'Exode¹⁷⁴ : « *si tu as prêté de l'argent à l'un de mes serviteurs, ne te comporte pas avec lui comme un usurier et ne fait pas de profit sur lui* ». Les juifs ne peuvent percevoir d'intérêt sur un juif mais cela leur est autorisé sur un non juif (goy/gentil) selon le verset 20 du chapitre 23 du Deutéronome qui dit : « *ne prête pas d'argent à ton frère juif, ni en argent, ni en nourriture ni d'autre chose* ».

Chez les chrétiens, la pratique de l'intérêt a été interdite. On trouve un texte explicite de l'interdiction dans l'Ancien Testament : « *Tu n'exigeras de ton frère aucun intérêt* »¹⁷⁵. La position de l'islam vis-à-vis de l'intérêt est très claire, nous la verrons avec plus de détail dans la section dédiée à la finance islamique.

2.2 – la libération des taux d'intérêt

En Europe, l'interdiction de l'intérêt a été strictement respectée dans la législation positive et le droit canon jusqu'au 13^{ème} siècle. Toutefois, cette interdiction avait des exceptions : le Mont de Piété et les juifs étaient libres de se livrer au prêt à intérêt. Mais, l'intérêt devint progressivement une pratique admise dans les régions protestantes. En Angleterre, l'interdiction de l'intérêt fut abolie en 1545 par Henry VIII et remplacé par un taux légal. L'interdiction fut restaurée par Edouard VI puis définitivement ré abolie par Elizabeth en

¹⁷³ ARISTOTE, La Politique, I, 10

¹⁷⁴ La loi mosaïque interdit l'usure entre juifs dans Exodes xxii. 25 ; Lévitique xxv. 35-37 ; Deutéronome xxiii. 19,

¹⁷⁵ Deutéronome, chapitre 23, versets 19-20 et Ezéchiel chap.18, v.8 et 1chap.8, v.13

1571. Le terme « usure » fut alors remplacé par le terme « intérêt ». La Renaissance et les débuts de l'industrialisation de l'économie étaient des facteurs de banalisation de l'intérêt.

L'histoire de la légalisation de l'intérêt dans l'occident est longue on retient seulement la date de 18 août 1830 date à la quelle le Vatican finit par autoriser la prise d'intérêt.

Adam Smith tend à considérer l'intérêt comme naturel, en affirmant: « *As something can everywhere be made by the use of money, something ought everywhere to be paid for the use of it* »¹⁷⁶

2.3 – Les conséquences économiques de la pratique usuraire

Malgré que la légalisation du taux d'intérêt est considérée comme un succès important obtenu par le courant libéral, beaucoup de théoriciens de renommées ont dénoncé les effets néfastes de la pratique usuraire sur l'économie, mais leurs écrits sont resté souvent méconnus en raison de leur marginalisation par le courant libéral dominant. Citons l'exemple de, S.Gesell qui affirme dans la preface à la troisième édition de l'Ordre économique naturel : “*The release of economic forces and their free play, with the resulting increase in the offer of loan-money would eliminate interest and thus cleanse the darkest plague-spot in our present economic system*”. Et Sonnenfels (1787) qui attribue au taux d'intérêt des effets néfastes comme la cherté des biens, la réduction des profits industriels et le fait qu'une partie des profits industriels reviennent au prêteur.

Parmi les critiques les plus répandues qui ont été attribuées à la pratique du taux d'intérêt nous avons retenu les suivantes :

- inhibition de l'investissement car le taux de rendement interne des projets doit forcément être supérieur au taux d'intérêt pour espérer être rentable¹⁷⁷,
- Allocation de capital vers les débiteurs les moins risqués ou les mieux garantis,
- Baisse de l'envie de produire,
- préférence des entrepreneurs tournés vers les investissements à court terme,
- augmentation de la spéculation sur les marchés monétaires, boursiers et immobiliers qui réunissent les caractéristiques de l'investissement rentable, peu risqué et de court terme,
- Baisse du niveau du capital d'investissement disponible,
- Allocations des capitaux et répartition des profits inefficaces,
- Déconnexion de la sphère financière avec la sphère productive,
- Iniquité du partage du risque entre entrepreneurs et fournisseurs de capital,
- trappe à l'endettement qui laisse peu de chance de sortie au débiteur,
- Concentration monopoliste du capital,
- contrôle prudentiel inefficent des activités bancaires notamment les autorisation donnée aux banques privées pour créer de la monnaie à travers le système des réserves fractionnelles; exemple d'Enron et Andersen en 2003,
- Caractère inflationniste structurel¹⁷⁸

¹⁷⁶ SMITH, Wealth of Nations, t.2, chapitre 4

¹⁷⁷ GESELL, Ordre économique naturel, 1948 (traduction française), pp.172-175. Voir notamment l'effet inhibant des taux d'intérêt sur l'activité économique, au niveau du prêteur, de l'entrepreneur et du consommateur. Ce propos est tiré de l'article de BLANC.Jérôme, « Silvio Gesell socialiste prudhonnien et réformateur monétaire », Centre Walras CNRS, octobre 2002, p.12

- Mobilité des actifs financiers contre rigidité naturelle de l'outil de production capital apatride du à la déconnexion évoquée entre la sphère productive et la sphère financière.

2.4 – la finance actuelle et les crises :

La récente crise financière et son contrecoup économique ont suscité une pléthore de propositions techniques. Les experts en la matière discutent des réformes structurelles à mener pour assainir le système de crédit et introduire plus de transparence et de lisibilité sur les marchés financiers qui constituent les deux facteurs majeurs de dysfonctionnement structurel du capitalisme financier.

Bien avant, Schumpeter (1883-1950) affirmait que les fluctuations du capitalisme (cycles) sont dues aux innovations techniques. Selon lui, la crise est provoquée par l'existence de taux d'intérêt trop élevés, en conséquence de quoi certaines entreprises deviennent insolvables. C'est ce qu'il appelle le processus de destruction créatrice. Face à une crise, seul un être exceptionnel peut s'extirper du marasme usuraire sur la base d'une innovation technique majeure : c'est l'entrepreneur schumpétérien.

De son côté, Élie Cohen¹⁷⁹ a choisi d'analyser la montée en puissance et la chute de deux entreprises emblématiques des années 1990 : Enron et Vivendi. Loin d'engager la seule responsabilité de leurs promoteurs, ces deux échecs révèlent, plus profondément, le rôle des marchés financiers dans la détermination des stratégies industrielles. Il a analysé la formation de mythes de marché, de bulles spéculatives, de modes de gestion, il a rendu compte de ce qu'il a appelé « un système où l'erreur collective est préférée à la rupture du consensus ».

L'américain James Tobin, « prix Nobel » d'économie, estime préjudiciables les excès qui peuvent frapper la spéculation. Il avait suggéré de les limiter par une taxe pour limiter les mouvements spéculatifs répétés en leur faisant perdre leur intérêt financier de court terme.

De manière générale, l'ensemble des critiques se converge dans l'idée que la finance actuelle (taux d'intérêt, spéculation...etc) est, en grande partie, à l'origine des crises économiques (la Grande Dépression de 1929, la crise économique asiatique de 1997, la crise économique argentine de 1998...) et de la crise financière de 2007-2008.

Section 2 : généralité sur la doctrine économique islamique

Entre le système communiste qui, aujourd'hui, a fait faillite et le système capitaliste qui, par sa logique, privilégie les forts et asservit les faibles, l'économie islamique est restée confinée pendant longtemps à des considérations théoriques. Jusqu'aux années 1970 date du boom pétrolier où ces théories sont véritablement mises en pratique. À partir de 1980 sont apparues des banques et des institutions financières, puis des entreprises non financières, qui déclaraient fonctionner selon les normes éthiques établies par le Coran et la Sunna. Le

¹⁷⁸ Milton Friedman dans « Studies in the Quantity Theory of Money, 1956, p.339 » propose d'éliminer le système des réserves bancaires fractionnelles en monnaie banque centrale en lui substituant un taux de réserve à 100%. Cette mesure permettrait ainsi de retirer aux banques la possibilité de créer de la monnaie à travers le système du crédit

¹⁷⁹ Elie Cohen « Le nouvel âge du capitalisme » Edition La Découverte 2005

concept d'« économie islamique » est apparu au cours du XXe siècle, au sein de la mouvance réformiste du sous-continent indien.

En 1902, le poète et philosophe Muhammad Iqbal (1873-1938) s'était penché sur la question économique et le sous-développement évident des pays arabo musulmans, sans pour autant proposer une véritable « islamisation » de l'économie. Il a fallu pour cela attendre les écrits d'Abu l'Ala Maududi (1903-1979), penseur et militant indien puis pakistanais à l'origine de la formation du mouvement fondamentaliste, devenu ensuite le parti Jama'at-i Islami (1941), et qui fut le premier à réellement populariser le concept d'« économie islamique »¹⁸⁰

Sous-section 1 : caractéristique de la doctrine économique islamique.

La religion islamique guide ses adeptes dans chacune des phases et des activités de leur vie, dans des domaines aussi bien matériels que spirituels.

La doctrine économique islamique est différente de ces précédentes dans plusieurs cotés, le plus important d'entre eux est qu'elle constitue un élément d'un système miraculeusement conçu, c'est une branche d'un arbre une cellule d'un tissu. L'économie islamique qui est une partie d'un tout et ne peut être étudié séparément du système global c'est-à-dire de la religion qui a institué ces principes, le second est qu'elle est la seule à pouvoir joindre réalisme et morale.

1.1 – la doctrine économique islamique est une partie d'un tout

Dans son livre « notre économie » Sadr¹⁸¹ a insisté sur l'importance de comprendre l'Economie islamique dans le cadre de la formule islamique générale, laquelle régit les divers aspects de la vie dans la société.

1.1.1 - Le lien de l'Economie islamique avec la croyance :

La croyance est la base centrale de la pensée en Islam¹⁸², elle détermine la vision principale de l'homme, de l'univers en général, elle constitue également la source de l'approvisionnement spirituel de la Doctrine économique.

Nous avons vu en quatrième chapitre comment les anciens commerçants musulmans, de par leur croyance que Dieu voit tout ce qu'ils font, travaillaient sous surveillance constante, ils maintenaient ainsi leur performance à son meilleur, leurs fidélité et honnêteté émerveillaient les autres. La foi islamique crée dans l'âme du Musulman un sentiment de sécurité intérieure. Elle le libère de l'homme prédateur qui est en lui

¹⁸⁰ Timur Kuran, la genèse de l'économie islamique, titre original "The Genesis of Islamic Economics" Social Research, 1997, p. 304 Jakarta

¹⁸¹ Notre économie Mohammed bâqer al-sadr, titre original en arabe « iqtîçâdonâ » traduit de l'arabe et édité par Abbas Ahmad al-bostani publication de la cité du savoir Québec, canada

¹⁸² Voir chapitre 4 notamment la section dédiée aux croyances en islam

1.1.2 – le lien de l'économie islamique avec de la mission principale de l'homme

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'homme est le khalifat du Dieu sur terre. C'est là toute une façon propre d'interpréter les choses, tels que la conception islamique de la propriété privée et du profit ainsi que les questions qui sont en rapport avec le développement durable¹⁸³. En effet, le concept de khalifat considère la propriété comme un droit de patronage impliquant une responsabilité, et non pas comme un pouvoir absolu. De même, il confère au profit une conception plus étendue et plus large que ne lui donne le calcul purement matériel¹⁸⁴.

1.1.3 - le lien de l'économie islamique avec la conception de la vie de l'homme en communauté

Comme nous l'avons répété plusieurs fois, les lois humaines ne peuvent seules gérer la vie en communauté. L'islam par ses enseignements institue une communauté de lutte pour le bien et contre le mal¹⁸⁵ une communauté où règne des sentiments tels que la fraternité générale, Ces sentiments et liens sociaux jouent un rôle important dans l'adaptation de la vie économique, et soutiennent la Doctrine dans les buts qu'elle poursuit.

Ce sont les traits de conduites que l'islam a institué à cette communauté. Elles déterminent ce que Sadr a nommée la formule islamique générale de la vie, ou ce que nous avons appelé ci-dessus « le courant de la vie normal » en tant qu'un tout indivisible qui s'étend vers toutes les branches de la vie où les bonnes mœurs sont respectées. L'Economie islamique est étroitement attachée et va de pairs avec ce courant.

1.2 - la doctrine économique islamique est à la fois réaliste et morale

La Doctrine économique islamique a deux qualités essentielles. Ce sont le réalisme et la morale. La morale nous ne cessons d'en parler tout au long de cette recherche.

D'après Sadr, c'est une économie réaliste dans ses buts, car elle vise, dans ses règlements et lois, des buts qui concordent avec la réalité de l'humanité dans toute sa nature, ses penchants et ses caractéristiques générales, et s'efforce toujours de ne pas épuiser l'humanité dans ses calculs législatifs et de ne pas la faire voler vers des horizons fictifs lointains qui ne sont pas à sa portée. Elle fonde toujours son plan économique sur la vision réaliste de l'homme, et poursuit des buts réalistes qui se conforment à cette vision.

En effet l'échec de l'économie communiste avait pour origine ses buts irréalistes conçus pour des hommes hors de commun.

De même qu'elle vise des buts réalistes et réalisables, l'économie islamique est également réaliste dans sa méthode, toujours selon Sadr elle garantit la réalisation de ces buts d'une façon réaliste et matérielle, et ne se contente pas d'une garantie sous forme de conseils et d'orientations prodigués par des prédicateurs et des conseillers, car elle veut parvenir à la réalisation de ses buts, et ne se contente pas de les laisser à la merci du hasard et de la conjoncture. Ainsi, lorsqu'elle vise par l'exemple l'instauration de la solidarité générale dans la société, elle ne se contente pas, pour ce faire, de mesures d'orientation et de galvanisation de

¹⁸³ Voir chapitre 7

¹⁸⁴ Voir chapitre 5 section 3

¹⁸⁵ Voir chapitre 5 section 4

sentiments, mais recourt à une garantie législative qui rend la réalisation de cette solidarité irréversiblement nécessaire. Si ce système tolère la minorité des riches, il leur impose de même des obligations plus lourdes : ils doivent payer des impôts qui reviendront aux pauvres, et toute pratique immorale d'exploitation, de rétention ou d'accumulation de richesses leur est proscrite.

Sous-section 2 : principes de l'économie islamique

Le problème de base qui existe dans tous les systèmes économiques est le conflit éternel entre les intérêts des individus et les intérêts de l'état c'est la problématique de la vie commune

L'économie islamique se basant sur la religion divine donne vision spéciale et apporte la solution

2.1 – le principe de la double propriété.

C'est dans ce principe qu'on voit clairement le lien de la doctrine économique avec la conception globale de la communauté, dont on vient de mentionner ci-dessus. nous avons vu dans le chapitre précédent que l'une des caractéristiques de cette communauté est ce que Dieu a nommée *oumatan wassatan*¹⁸⁶ Elle est la modération entre deux extrêmes et la position équitable qui tient compte de la pondération, tout en se refusant de verser dans l'excès. La question de la propriété n'échappe pas à ce principe

Dans la première extrémité on trouve la société socialiste caractérisé par despotisme de la propriété commune dans la second on voit la société capitaliste la propriété privée comme règle générale. Elle reconnaît aux individus le droit à la propriété privée de toutes les sortes de richesses du pays

C'est à partir de ces deux théories opposées, du capitalisme et du socialisme, qu'on appelle "société capitaliste" toute société qui croit à la propriété privée comme principe unique, et à la nationalisation comme une exception et un palliatif à une nécessité sociale, et "société socialiste" toute société qui considère la propriété socialiste comme étant le principe, et qui ne reconnaît la propriété privée que dans des cas exceptionnels.

La société islamique, admet en même temps les différentes formes de la propriété lorsqu'elle adopte le principe de la double propriété (propriété à formes diverses) on effet, la doctrine économique islamique reconnaît la propriété privée, la propriété publique et à la propriété de l'Etat. Elle consacre à chacune de ces trois formes de propriété un champ particulier dans lequel elle œuvre.

2.2 - Le principe de la justice sociale.

La justice et l'équité sont les piliers de la doctrine islamique, dans le domaine économique ce principe n'est pas laissé général est abstrait. D'après Sadr, l'image islamique de la justice sociale comporte deux principes généraux. Le premier est le principe de la solidarité générale; l'autre est le principe de l'équilibre social. C'est par cette solidarité et cet équilibre, compris

¹⁸⁶ Voir chapitre 5 section 4

dans leur conception islamique, que se réalisent les valeurs de la justice sociale, et c'est par eux que s'incarne l'idéal islamique de la justice sociale

3.3 – le principe de l'intervention de l'état dans la zone du vide.

Dans la perspective islamique, certaines caractéristiques du libéralisme sont acceptables, comme la promotion de l'initiative privée. Aussi, l'intervention de l'Etat dans la vie économique est considérée comme l'un des principes importants dans l'Economie islamique, principes qui confèrent à celle-ci la force et la capacité d'assimilation et d'intégration.

Sadr affirme que l'intervention de l'Etat ne se limite pas à une simple application des statuts fixes de la Char'ah, mais elle s'étend vers le remplissage de la zone de vide de la législation. En effet, d'une part elle tient à appliquer les éléments fixes de la législation, d'autre part elle adapte les éléments changeants aux circonstances.

Dans le domaine législatif, l'Etat remplit la zone de vide que la législation islamique a laissée à l'Etat afin qu'il la remplisse à la lumière des circonstances évolutives, de façon à garantir les buts généraux de l'Economie islamique et à réaliser l'image islamique de la justice sociale.

Section 3 : limites du libéralisme en islam.

Alors que les individus jouissent de libertés illimitées dans l'économie capitaliste, et que l'Economie socialiste confisque la liberté de tout le monde, le principe « oumatan wassatan » fait que l'économie islamique adopte une attitude conforme à sa nature générale en autorisant les individus à exercer leurs libertés dans le cadre de valeurs qui donnent forme et sens à la liberté, et en font un instrument de bien pour toute l'humanité. Pour y parvenir la doctrine économique islamique s'appuie sur deux piliers ; l'auto limitation et la imitation législative.

Sous-section 1 : l'auto limitation.

La doctrine économique islamique issue de la foi musulmane place l'homme dans sa juste position, c'est un khalifat de Dieu à qui Il a confié la bonne gestion des bienfaits mis à sa disposition.

Cette foi refuse la conception de l'homme prédateur qui doit tout produire et tout consommer et qui se croit maître et possesseur de l'univers, et refuse également la conception de l'homme libéral qui considère ses instincts comme mesure de toute chose.

1.1 – l'auto - dissuasion de l'homme khalifat :

Au regard islamique, l'homme remplit ses fonctions de *Khalifa*, vicaire sur terre. Dans le chapitre précédant nous avons vu l'origine et les implications de la khilafat, maintenant nous allons voir comment cette mission donne des limites morales à ces activités économiques.

La khilafat impose au commerçant, des nécessaires limites et des orientations à respecter dans ses actions, car elle est synonyme de comptes que le khalifat devra rendre au Propriétaire. Ces limites s'expriment dans la connaissance objective de ses besoins, de ses désirs et leur relation avec le monde qui l'entoure.

La notion de khilafat peut faire juger bon au commerçant, non seulement ce qui est conforme à ces besoins, mais aussi ce qui est conforme à l'ordre universel, la nature, la société et ce qui

en rapport avec le développement durable. L'auto dissuasion de l'homme khalifat implique que ce dernier domine ces instincts de prédateur ; en ce sens, ce qui a pu apparaître comme un bien subjectif, peut être considéré comme un mal vu du point de vue objectif. Elle délimite ce qui lui appartient en tant que vicair et ce qui appartient bien à un autre en tant que vicair également et par voie de conséquence la nécessité de devoir négocier avec autrui l'autorisation d'en jouir de ces biens.

Cette auto -dissuasion de l'homme khalifat se forme principalement dans le cadre de l'éducation spéciale que l'Islam dispense à l'individu et qui forge la personnalité islamique,

1.2 – l'influence de la communauté :

L'islam a toujours insisté sur la communauté et le groupe, la moralité religieuse régleme tous les aspects de vie au sein de cette communauté. L'une des conséquences bénéfiques de l'auto- limitation de la Communauté musulmane est le fait que celle-ci demeure la seule garante du « courant de la vie normal »

Durant l'ère post almohadienne, après la régression de la civilisation musulmane et depuis que l'Islam a perdu sa direction politique et sa khilafat, et bien que les Musulmans se soient écartés de l'esprit de cette direction d'une grande distance temporelle et spirituelle ; la vitalité de l'islam fait en sorte que la force de la communauté guide toujours ces membres la ou les lois humains font défaut.

L'effet de la communauté, on le perçoit ci bien à travers l'exemple qu'a donné Zahir IHADDADEN¹⁸⁷ « En Algérie colonisée où les musulmans n'étaient pas mettre chez eux, où l'Islam était dénigré, la loi musulmane ne pouvait être que collective c'est à dire anonyme pour échapper à la répression coloniale. Un musulman se détache de la société, celle-ci le punit comme elle peut : on malmène un ivrogne ; on lui lance des pierres... Car cette société réagit parce qu'on s'attaque à ce qu'il lui reste de plus vital dans sa retraite : la foi »

De même, aujourd'hui personne n'ose ouvrir un bar dans une région comme conservatrice Ghardaia par exemple malgré que la loi ne l'interdit pas.

Si les musulmans vivaient l'expérience islamique complète, la communauté serait l'incarnation complète de l'Islam, dans ses pensées, ses valeurs et sa pratique.

Sous-section 2 : La limitation législative.

Les moyens législatifs de la doctrine économique islamique sont énormes et les écrits abondants, nous ne pouvons dans ce qui suit en faire une étude exhaustive. Aussi suivant l'enchaînement des idées, nous avons jugé adéquat de les résumer en trois catégories ; celle qui assure la nécessaire supervision par une tutelle, celles qui concerne la nécessaire protection contre les prédateurs et enfin celles concerne la nécessaire préservation des mœurs.

2.1 - Limites législatives qui assurent la bonne supervision de la tutelle.

Parmi les principes de base de la doctrine économique islamique nous avons le principe de l'intervention de l'état dans la limitation des libertés des individus dans les travaux qu'ils

¹⁸⁷ Zahir IHADDADEN « causeries sur l'islam et les musulmans » les éditions IHADDADEN 2003 Alger p17

exercent, et ce, afin de protéger et de préserver les intérêts généraux. Les capitalistes ont inventé la main invisible pour n'avoir à obéir à personne. Ce principe trouve son origine dans le noble Coran

«Obéissez à Allah, obéissez au Prophète et à ceux d'entre vous qui détiennent l'autorité. »¹⁸⁸

Il était nécessaire pour l'Islam de poser ce principe afin de garantir à la longue la réalisation de ses objectifs et de ses conceptions de la justice sociale. Car les exigences de la justice sociale à laquelle appelle l'Islam diffèrent selon les circonstances économiques de la société et les situations matérielles qu'elle traverse. Ainsi, une activité donnée pourrait être nuisible à la société et à son entité à un certain moment historique, et non pas à un autre. Aussi l'intervention d'une tutelle bienveillante et toujours nécessaire

D'après Sadr, l'Islam a conféré à l'Etat la capacité de rassembler un grand nombre de forces humaines actives et de les utiliser dans les domaines du secteur public. De cette façon, il permet à l'Etat d'empêcher la dilapidation de la partie de ces forces qui excéderait le besoin du secteur public et d'assurer la participation de toutes les énergies au mouvement de la production totale.

Il est accordé à l'Etat le droit de contrôler et de planifier d'une façon centrale la production, afin d'éviter le chaos qui conduit à paralyser le mouvement de la production et à détruire la vie économique.

L'Islam n'a pas donné à l'individu qui commence une opération de mise en valeur d'une source de richesse naturelle, le droit de geler cette source et de suspendre le travail de sa mise en valeur. Il ne lui permet pas non plus de la garder au cas où il cesse de poursuivre le travail dans ce but ; car continuer à la contrôler dans ce cas conduirait à priver la production des énergies et des possibilités de cette source.

C'est pourquoi, en Islam, la tutelle est chargée de confisquer ces sources à leurs propriétaires, s'ils suspendent leurs travaux de mise en valeur et qu'on ne parvient pas à les amener à y continuer le travail. Par ailleurs, la tutelle n'est autorisée à concéder à l'individu, dans les sources de richesse naturelle, que la portion qu'il est capable d'exploiter et de travailler, car une concession qui dépasserait sa capacité conduit à dissiper les richesses de la nature et ses possibilités de production.

2.1 - Limites législatives pour lutter contre « les prédateurs » :

Contrairement au capitalisme libéral, les moyens législatifs de la doctrine islamique qui empêche la formation d'une élite monopoliste des richesses de la nation sont énormes.

L'Islam a condamné la thésaurisation, prohibé l'intérêt et aboli le capital usuraire. Ce faisant, il s'assure de la conversion de ce capital dans la société en un capital productif qui participe au projet industriel et commercial. L'interdiction de thésauriser l'argent et l'abolition de l'intérêt mettent fin au rôle des prédateurs capitalistes dans la création des contradictions et du déséquilibre social,

¹⁸⁸ Sourate al-Nisâ', 4 : 59

Conformément au texte coranique «... afin que ce ne soit pas attribué à ceux d'entre vous qui sont riches.»¹⁸⁹. La doctrine économique islamique refuse que la richesse se concentre. Les spécialistes en la matière affirment que cette interdiction de la concentration de richesses qui est directement liée à la distribution, concerne également la production. Étant donné que lorsque les moyens de production se concentrent entre les mains d'une poignée d'individus, la misère se généralise, le besoin grandit pour l'écrasante majorité des gens, et par voie de conséquence, le public se trouve dans l'incapacité de satisfaire ses besoins en marchandises en raison de la baisse de son pouvoir d'achat. Ce qui est contraire avec le principe de la sécurité sociale, car le fait que l'homme ait le sentiment d'être assuré par l'Etat et qu'un niveau de vie convenable lui soit garanti même s'il perd son projet constitue un important crédit psychologique qui renforce son courage, le pousse à s'engager dans les différents domaines de la production

D'autres part, l'héritage est une pratique strictement réglementé par la religion islamique, la propriété des biens d'un individu est arithmétiques répartie à ses proches après sa mort, c'est la une autre manière d'empêcher que la richesse ne se concentre pas dans la main d'un seul individu.

L'Islam a aussi interdit le "hemâ" (la protection) -lequel consiste à contrôler une étendue de terre exploitable, et à la protéger par la force, sans y pratiquer aucun travail en vue de sa mise en valeur et de son exploitation- et il a lié le droit sur la terre au travail de la mise en valeur ou d'autres opérations semblables, en en excluant tous actes de force qui n'ont rien à voir avec la production et l'exploitation de la terre en faveur de l'homme¹⁹⁰.

2.1 - Limites législatives pour la préservation des mœurs :

Nous avons vu que la morale est au cœur de la religion islamique, ce parangon pourrait être altéré par la force de l'argent si celle n'est bien réglementée. Aussi les moyens législatifs de la doctrine économique islamique dans ce sens sont également énormes.

Dans ce sens on comprend que l'Islam a prohibé certaines activités stériles sur le plan de la production, telles que les paris, la magie, l'escamotage, et n'a pas autorisé qu'on gagne sa vie à travers de telles activités. Elles constituent une dilapidation des énergies saines et productives de l'homme, et les salaires injustes que l'on paie à ceux qui s'y adonnent sont une perte d'argent que l'on pourrait convertir en un facteur de développement et de production.

Allah a également interdit tout ce qui conduit à se distraire de l'invocation d'Allah, de même certaines pratiques qui relèvent du divertissement et du badinage sont prohibé en l'occurrence celles qui conduisent au relâchement et à la mollesse de la personnalité de l'homme, Nous voyons aujourd'hui dans certaines sociétés les périls moraux auxquels ses pratiques ont conduit.

L'Islam a interdit la production, la vente et l'achat de marchandises, qui sont interdits dans la loi islamique, par exemple: alcool, jeux de hasard, pornographie, industrie porcine, tabac, vins.. De ce fait, on ne peut vendre ni acheter l'illicite (vins, drogues, cigarettes...). Celui (Allah) qui a interdit de consommer ou de pratiquer l'illicite, a interdit aussi son achat, vente ou échange...On cite utilement le Hadîth suivant : le Prophète a maudit 10 catégories de gens

¹⁸⁹ Souourate al-Hachr, 59 : 7.

¹⁹⁰ Al-Hor al-'Amilî , "Al-Wasâ'il", tome VI, p. 159.

au sujet du vin. Le Prophète (paix et salut sur lui) a dit : «Dieu a maudit le vin, celui qui le boit, celui qui le sert, celui qui le vend, celui qui l'achète, celui qui foule son raisin, celui pour qui il est préparé, celui qui le transporte, celui qui l'a commandé et celui qui en touche le prix»¹⁹¹. Ces interdictions comprennent aussi la transaction (vente, achat, transport, échange...) du produit illicite entre musulman et non musulman que cela soit en terre d'Islam ou non.

L'Islam a également exigé la satisfaction et le consentement des deux parties contractantes et le fait que les deux parties soient au courant de toutes les clauses du contrat (pas de Ghabn : pas de triche ni de tromperie). De ce fait, dans les ventes, les pratiques suivantes sont illicites : la dissimulation, la falsification, le dol, la tromperie, le fait de cacher les défauts, de mélanger la basse qualité avec la bonne, de taire, à propos de la marchandise, ce dont la mention déplairait à l'acheteur ou diminuerait le prix de vente.

Tout contrat de vente, de louage de services ou de location qui comporte un aléa ou une lésion dans le prix, la chose vendue ou louée ou bien dans le terme, n'est pas licite.

Toujours, en vue de préserver l'éthique globale, l'Islam a interdit tout type de transaction comportant des incertitudes, car cela pourrait conduire à des querelles ou des litiges. Le Prophète de l'Islam a interdit la fraude dans les transactions commerciales. Le Prophète a dit : « Vends séparément le bon et le mauvais ». « Celui qui nous trompe n'est pas des nôtres », il a interdit de même toutes transactions impliquant des quantités non précisées ou des incertitudes comme la vente des poissons dans la rivière ou d'un oiseau dans l'air, ou encore la vente fruits avant qu'ils ne soient mûrs.

D'autres parts, par des mesures économiques l'Islam a limité certaines pratiques non conformes aux bonnes valeurs morales, tels que la mendicité et la oisiveté ; par exemple l'Islam a interdit - aux gens aptes au travail et à l'exercice d'une activité économique- la sécurité (l'aide) sociale, et il leur a interdit de mendier. De cette façon, il les a empêché de fuir vers le travail fructueux, ce qui conduit naturellement à la mobilisation de leurs énergies dans le développement de la société.

Section 4 : la finance islamique.

La monnaie est naturellement un instrument d'échange. L'homme s'en est servi comme d'un instrument de circulation. Par la suite, son rôle ne se limita plus à cette fonction, mais elle a été utilisée pour une autre fonction, à savoir ; la thésaurisation et l'épargne.

L'argent en Islam est à Dieu comme dépôt chez l'homme qui est Son khalifat et non pas à l'individu ni à l'Etat. Néanmoins, l'Islam reconnaît bien la propriété privée, la respecte et la protège, il déclare sacré l'Homme, sa vie, ses biens et son honneur. La finance islamique, qui trouve ses fondements dans le droit musulman, lie plus étroitement la rentabilité financière d'un investissement avec les résultats du projet concret associé. L'Islam interdit les transactions tant civiles que commerciales faisant recours à l'intérêt (*riba*), à la spéculation (*gharar*) ou au hasard (*Mayssir*).

¹⁹¹ Rapporté par Abou Dâoud et Al-hâkim.

Sous-section 2 : les interdits dans la finance islamiques

2.1 - la prohibition de la l'intérêt (le riba):

Étymologiquement riba veut dire surplus, usufruit. Il est traduit au sens de la loi islamique par usure, intérêt : il est catégoriquement interdit en Islam par le Coran et la Sunna: en Islam l'investisseur se comporte comme un entrepreneur et partage les risques et les rendements.

Si en occident, le taux d'usure est illicite et non le taux d'intérêt, en Islam les deux taux : d'intérêt et d'usure sont interdits. L'interdiction de l'intérêt en Islam est catégorique. Parmi les versets d'interdiction nous citons ; (Sourate les ar roum , verset 39, Sourate les an nissaa, verset 161, Sourate al 'Imran, versets 130-132, Sourate al baqarah, verset 275, 276, 279 et 280)

Extirpant de cette façon ses conséquences graves dans le domaine de la finance, ainsi que l'atteinte qu'il porte à l'équilibre économique général, ôtant par là même à l'argent son rôle d'instrument à part entière de croissance de la possession, et le rétablissant dans son rôle naturel de représentant général des articles, et d'instrument servant à évaluer leur valeur et à faciliter leur circulation.

Les savants musulmans ont distingué deux formes de riba, Ribâ an- nasîah et Ribâ al Fadl

2.1.1 – Ribâ an- nasîah (à terme) :

C'est la somme payée pour l'usage de capitaux empruntés ou en contrepartie d'un rééchelonnement dans le paiement d'une dette. C'est à dire vous donnez un crédit à quelqu'un, il vous rembourse plus tard la somme + un surplus: c'est à dire que le délai accordé pour le paiement du crédit est facturé.

Allah a dit dans le Coran à ce propos : « Ceux qui pratiquent (mangent) l'intérêt ne se lèvent qu'à la manière de celui qui, frappé de folie, est rossé à tord et à travers par le Diable. Et ce parce qu'ils ont dit que le commerce n'était rien d'autre qu'une forme d'intérêt. Or Dieu a permis le commerce et a interdit l'intérêt..... O vous qui avez cru! Craignez Dieu et abandonnez le restant de l'intérêt si vous êtes croyants.

Si vous ne le faites pas, acceptez alors une guerre de la part de Dieu et de Son Messager. Si vous revenez au droit chemin, vous avez droit à vos capitaux. Vous ne commettez pas d'injustice et vous n'en subissez point.»¹⁹²

Il a été rapporté de façon sûre d'après Djâbir que le Messager d'Allah (paix et salut sur lui) a maudit celui qui se nourrit d'usure (Ribâ), celui qui la produit, celui qui l'enregistre et celui qui en sert de témoin... Il a dit qu'ils sont tous pareils¹⁹³.

2.1.2 – Ribâ al Fadl :

C'est la vente ou échange d'un bien contre un autre de même nature avec un surplus. Le Prophète (sur lui la paix) a dit : "De l'or contre de l'or, de l'argent contre de l'argent, du blé contre du blé, de l'orge contre de l'orge, des dattes sèches contre des dattes sèches, du sel

¹⁹² Sourate al baqarah, verset 275,278 et 279.

¹⁹³ Rapporté par Muslim

contre du sel : quantité égale contre quantité égale, main à main. Celui qui donne un surplus ou prend un surplus tombe dans l'intérêt..."¹⁹⁴

Vendez de l'or contre de l'argent (les quantités échangées étant) comme vous voulez, à condition que ce soit main à main. Vendez du blé contre des dattes sèches (les quantités échangées étant) comme vous voulez, à condition que ce soit main à main. Vendez de l'orge contre des dattes sèches (les quantités échangées étant) comme vous voulez, à condition que ce soit main à main"¹⁹⁵

Le blé, l'orge sont considérés comme une seule et même espèce, pour la détermination du caractère licite ou illicite de la transaction. Il en va de même pour toutes les autres sortes de raisin sec, ainsi que pour les dattes. Mais les légumes secs sont considérés comme constituant différentes espèces en matière de vente.

2.2 – l'interdiction du gharar et Mayssir

Le Gharar se définit comme toute transaction dans laquelle il y a tromperie ou ignorance (Jahâla) sur l'objet du contrat. La vente Gharar est celle dont on ne sait pas si l'objet existe ou non, ou on ne connaît pas quelle est sa quantité ou s'il sera possible de la livrer ou non.

Tout comme l'usure, l'Islam condamne toute spéculation, pari sur l'avenir et interdit les transactions faisant intervenir les jeux de hasard et les incertitudes extrêmes... Al Gharar veut dire aussi toute transaction comportant un flou ou un aléa... Selon certains savants:

Al Gharar reprend les activités qui ont un élément d'incertitude, d'ambiguïté ou de déception. Dans un échange commercial, il se réfère à une tromperie ou à une ignorance sur l'objet du contrat (l'incertitude sur les matières, le prix des matières). La vente "Gharar" est celle où il y a incertitude quant à l'objet, sa quantité ou s'il sera possible de livrer ou non. Le 'gharar' est considéré comme normal dans une transaction s'il n'est pas excessif et si son impact sur l'économie ou la société est minimal. Exemple on ne peut pas vendre les poissons dans l'eau ou l'oiseau dans le ciel: c'est du Gharar excessif.

L'interdiction du Gharar est tirée notamment du hadith suivant :

« Le prophète a interdit l'achat d'un animal non né dans la matrice de sa mère, la vente du lait dans la mamelle sans mesure, l'achat d'un butin de guerre avant sa distribution, l'achat des dons de charité avant leur réception, et l'achat de ce qu'a péché un pécheur avant sa pêche. ». Aujourd'hui des pratiques financières tels que la spéculation relève du gharar est sont interdite dans la finance islamique

L'Islam a prohibé le gain sans travail, il à catégoriquement interdit le Mayssir et le Qimâr, cette interdiction est explicitement citée dans le Coran : « O vous qui avez cru ! Le vin, la divination par les entrailles des victimes ainsi que le tirage au sort (jeu de hasard : Mayssir) ne sont qu'un acte impur de ce que fait Satan. Evitez le !...Le diable ne cherche qu'à introduire parmi vous les germes de la discorde par l'animosité et par la haine à travers le vin et le jeu (de hasard) et à vous détourner de l'invocation de Dieu et de la prière. Allez – vous donc y mettre fin ? »¹⁹⁶ Le Qimâr et le Mayssir se définissent comme toute forme de contrat dans

¹⁹⁴ Rapporté par Muslim, n° 1584.

¹⁹⁵ rapporté par at-Tirmidhî, n° 1240.

¹⁹⁶ Coran, Sourate 5, versets 90 et 91

lequel le droit des parties contractantes dépend d'un événement aléatoire. C'est notamment ce principe que l'on trouve dans les jeux qui se basent sur l'envoi d'appel ou de message téléphonique.

Sous-section 2: les outils de la finance islamique :

2.1 – le système de la zakat

Le Coran considère la thésaurisation de l'or et de l'argent comme un crime punissable du Châtiment de l'Enfer. «... Annonce un châtement douloureux à ceux qui thésaurisent l'or et l'argent sans rien dépenser sur le Chemin d'Allah, le jour où ces métaux seront portés à incandescence dans le Feu de la Géhenne et qu'ils serviront à marquer leurs fronts, leurs flancs et leurs dos : "Voici ce que vous thésaurisiez ; goûtez ce que vous thésaurisiez !"»¹⁹⁷ L'Islam a interdit la cette pratique et a renforcé cette interdiction en imposant l'impôt de la "Zakât" sur l'argent gelé, impôt qui se renouvelle chaque année, jusqu'à ce qu'il absorbe presque tout le bien thésaurisé, si sa thésaurisation se prolonge plusieurs années.

Le mot « *Zakat* », souvent traduit en français par « aumône légale » ou bien « impôt social purificateur », signifie littéralement "purification", «épanouissement ». Il est également lié aux notions de bénédiction, croissance et développement. Il désigne l'aumône obligatoire que chaque musulman verse en vertu des règles de solidarité au sein de la communauté musulmane. Troisième pilier de l'Islam (après l'attestation de foi et la prière), la *Zakat* est en effet une obligation pour tout musulman immobilisant durant un an lunaire (354 jours) des économies. Ces économies minimales correspondent à l'équivalent de 85g d'or. Le Musulman qui atteint ce niveau, ou d'avantage, est considéré comme assez riche pour payer la *Zakat*., elle s'élève à 2.5% du montant total des économies.

En plus de la purification des biens de celui qui la donne, La *Zakat* a un objectif psychosocial puisqu'elle purifie aussi son âme en l'éloignant autant que possible de l'avarice et de la cupidité. Elle sert à secourir les pauvres et pourvoir aux besoins des nécessiteux et des déshérités, à favoriser un véritable climat d'entraide sociale en étant une oeuvre d'utilité public et enfin limiter l'accumulation des fortunes chez les privilégiés.

De cette façon, l'Islam s'est assuré que l'argent se maintient dans les domaines de la production, de l'échange et de la consommation, et l'a empêché de glisser vers les caisses de thésaurisation et d'épargne.

Le but de la zakat est de réaliser l'équilibre et la justice sociale, d'empêcher le monopole de l'argent par les riches et encourager la circulation des biens.

2.2 – le waqf et fay

L'Islam a encouragé les aumônes volontaires, les actes de charité et a mis en place le Waqf (la fiducie) tout ceci pour amener la société à la solidarité, à la compassion, la générosité et même à l'altruisme et arriver ainsi à l'équilibre et la justice social et par là à la sécurité et la paix.

¹⁹⁷ Sourate al-Tawbah, 9 : 34-35

Par ailleurs, le Coran a expliqué le rôle que le "*fay*" -lequel constitue une des ressources du Trésor- doit jouer pour trouver l'équilibre social, lorsqu'il annonce

«Ce qu'Allah a octroyé à Son Prophète comme butin pris sur les habitants des cités appartient à Allah et à Son Prophète, à ses proches, aux orphelins, aux pauvres, au voyageur, afin que ce ne soit pas attribué à ceux d'entre vous qui sont riches.»¹⁹⁸

Nous avons déjà vu que ce noble Verset parle de la dépense du "*fay*" et met les orphelins, les pauvres, le voyageur, aux côtés d'Allah, du Messager et de ses proches. Cela signifie que le "*fay*" est destiné à être dépensé en partie pour les pauvres, tout comme il est destiné à être dépensé en partie pour les intérêts liés à Allah et au Prophète. Le Verset indique clairement que le fait que le "*fay*" soit partiellement destiné à être dépensé pour les pauvres vise à faire circuler l'argent et à le rendre disponible pour tous les membres de la société, afin qu'il assure l'équilibre social général et qu'il ne soit pas attribué aux riches en particulier.

2.3 – les produits islamiques pour les banques et assurances¹⁹⁹

L'Islam encourage le commerce et demande un prêt d'honneur (Qard Hasan) au lieu d'un prêt usuraire et Allah s'engage Lui même à multiplier les mérites de celui qui aide quelqu'un en lui donnant un prêt (sans intérêt), Dans le Coran : « Quiconque prête à Dieu de bonne grâce, Il le lui rendra multiplié plusieurs fois. Dieu restreint ou étend (Ses faveurs). Et c'est à Lui que vous retournerez ».

« Si votre débiteur est dans la gêne, accordez-lui un délai jusqu'à ce qu'il soit en mesure de se libérer de sa dette. Si vous pouviez savoir pourtant quel mérite vous auriez en lui consentant une remise gracieuse, totale ou partielle ! »²⁰⁰

Beaucoup de ceux qui ont vécu l'expérience capitaliste et connu de près ses différentes formes et modalités pourraient penser que l'extirpation de l'intérêt équivaldrait à l'extirpation des banques et des établissements financiers, l'abolition des organes de la vie économique. En réalité, la finance islamique garantit le traitement de tous les problèmes découlant de l'éradication de l'intérêt. Nous allons brièvement voir l'alternative

2.3.1 - La Mudaraba ou Qirad :

Etymologiquement Mudaraba est tirée du terme « ad-darb fî al-ard » : c'est-à-dire le fait de parcourir la terre...

C'est un contrat par lequel la banque (Rab al mal) apporte l'ensemble des capitaux financiers nécessaires au projet à l'entrepreneur (Moudarib) qui lui va apporter son capital travail. En cas de perte la banque subi une perte financière et l'entrepreneur subi une perte de son coût d'opportunité (temps et travail).

C'est une alternative au prêt à intérêt destiné à l'investissement, cette solution permet ainsi à l'épargnant, détenteur de capitaux, d'investir, et à celui qui veut travailler de bénéficier de capitaux. Mais, contrairement au prêt à intérêt, ici celui qui apporte le capital partage les profits et les risques avec celui qui va travailler ; par exemple : 60% des bénéfices iront au bailleur de fonds, 40% iront au propriétaire de l'entreprise. Le Moudarib et Rab al mal

¹⁹⁸ Sourate al-Hachr, 59 : 7

¹⁹⁹ Nous avons largement puisé ces informations des deux sites ; wikipédia.com et doctrine malékite.com

²⁰⁰ la Sourate al baqara 245 et 280.

conviennent ainsi de pourcentage (dans la répartition des bénéfices) et non d'un montant défini.

2.3.2 - La Musharaka

Contrat d'association par lequel la banque contribue au financement (formation ou augmentation du capital ou prise de participation) de projets ou d'opérations ponctuelles moyennant une répartition des résultats (pertes ou profits). La récupération de son concours indépendamment des résultats ou l'anticipation sur les résultats est nulle.

Ce contrat fonctionne comme le MUDARABA à la différence qu'il y a plusieurs apporteurs de fonds et que l'entrepreneur fait également un apport en capital. Les bénéfices ainsi que les pertes sont partagés en proportion des apports de chaque partie. On distingue deux types de MUSHARAKA:

MUSHARAKA définitive ou continue : Le but pour les partenaires étant de rester impliqué dans le projet de façon définitif.

MUSHARAKA moutaniquissa (dégressive) : Les apporteurs de fonds ont l'intention de se retirer du projet. L'entrepreneur remboursera selon un échéancier prédéterminé les apports des autres parties.

2.3.3 - L'Ijâra

Contrat de location qui permet à la banque d'acheter des biens et de les mettre à la disposition du client. La durée de location varie selon la nature de l'objet et les besoins du client. A la fin du contrat la banque récupère le bien afin de le mettre à la disposition d'un autre client.

2.3.4 - L'Ijâra wa iqtinâ

L'Ijâra wa Iqtina est un Contrat de Crédit-bail (Leasing), pour le financement de moyen- long terme, dans lequel la banque achète un actif qu'elle loue (Ijâra) à une entreprise. Cette dernière effectue des paiements périodiques en contrepartie du rendement généré par l'exploitation de l'actif. (Il y a enfin une option d'achat (Iqtina)) Le bailleur (la banque) garde la propriété de l'actif avec les droits s'y attachant pendant la période de location (Ijâra). Le droit de propriété du bien revient à la banque durant toute la période du contrat, tandis que le droit de jouissance revient au locataire.

La seule différence avec le contrat crédit bail classique réside dans le fait que la banque ne peut pas se permettre de facturer des intérêts au cas où le client n'honore pas ces engagements dans les délais prévus.

2.3.5 - La Murabaha

Ibn Rushd (m. 595H) a dit ²⁰¹: « l'ensemble des savants sont sur l'unanimité que les ventes sont de deux catégories : Musâwama et Murabaha. Dans la Murabaha, le vendeur cite à l'acheteur le prix d'achat initial de la marchandise et lui conditionne une marge bénéficiaire...». Cette technique consiste donc en l'achat par la banque d'un actif qu'elle revend à terme à ses clients avec une marge préétablie. Le remboursement peut s'effectuer en

²⁰¹ Ibn Rushd « Bidâyat al-mujtahid wa nihâyat al-muqtasid'' tome II page 328

une fois ou selon un échéancier fixé lors de la conclusion du contrat. Il est essentiel que la banque soit propriétaire de l'actif avant de le revendre. La marge doit être acceptée par les 2 parties signataires du contrat.

Il est à noter que pour ce type de financement deux contrats distincts sont signés. (Achat /Vente) .En pratique, la banque islamique dans le cadre du contrat Murabaha, a tout intérêt à vouloir se protéger du risque que le client n'honore pas ses engagements en exigeant un Rahn (caution) et/ ou kafâla (garantie) et elle peut proposer à son client des formules de Takâful (assurance mutuelle islamique).

Il est important aussi de préciser que dans le contrat Murabaha, la banque islamique achète et prend possession de la marchandise (voiture, maison) et vendra ensuite cette marchandise au client moyennant des échéances (sommes réparties sur des échéances) et une marge bénéficiaire consenties entre les deux parties contractantes. Dans le contrat du prêt immobilier ou mobilier classique : la banque (non islamique) vend du crédit (et non la marchandise) : c'est-à-dire elle prête au client une somme d'argent qu'il rendra plus tard majorée d'intérêts,

2.3.6 - L'istisnâ' et le salam :

Le contrat salam est un contrat par lequel la banque intervient en qualité d'acquéreur, d'une marchandise qui lui sera livrée à terme par son partenaire avec paiement comptant immédiat. Cela permet au partenaire de disposer de liquidités. La condition de conformité à la Charia c'est que la marchandise, le délai, le prix et le lieu de livraison doivent être stipulés dans le contrat ;

Le contrat Salam consiste à ce qu'un acheteur paie à l'avance le prix d'une marchandise vendue que le vendeur promet de livrer à une date future. Tous doit être absolument spécifier dans le contrat (Prix, date de livraison quantité, qualité etc...).

Il est noté ici que la Sharia interdit tout type de transaction dont l'objet est inexistant au moment de sa conclusion. Ainsi que la vente de ce qu'on ne possède pas. Cependant cette vente(Salam) a été autorisée en se basant sur le hadith suivant : « Celui qui fait le SALAM, qu'il le fasse pour un volume connu, pour un poids connu, et pour un délai connu »²⁰²

Le contrat Istisnâ' est un contrat par lequel la banque en qualité d'entrepreneur responsable de la réalisation des travaux s'oblige à exécuter des produits finis (construction, réfection, aménagement et finition d'équipements de production, de transport et de consommation sur commande des utilisateurs et/ou des revendeurs) moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer d'avance, de manière fractionnée ou à terme.

Le contrat Istisnâ' lie deux parties le Moustasni (L'investisseur) et le Sani (Entrepreneur) pour la réalisation d'un bien moyennant une rémunération payable d'avance (Echéancier ou à terme). Les deux parties se mettent d'accord sur le prix et le délai de livraison.

L'istisnâ s'apparente au contrat SALAM à la différence que l'objet du contrat porte sur des produits finis ayant subi un processus de transformation.

²⁰² Rapporté par Al Boukhari 1064

Exemple : l'acheteur remet à l'artisan le prix intégral de l'armoire que celui-ci doit réaliser pour lui.

La nécessité a amené des savants musulmans à analyser ce type de vente à la lumière de la vente Salam (bien que les deux soient légèrement différentes) et à émettre comme avis que celui-ci était permis par analogie avec celle-ci

2.3.7 - Les Sukûk (obligations islamiques)

Il s'agit là d'une alternative à l'obligation classique qui est illicite en islam. Sukûk est un produit financier adossé à un actif tangible et à échéance fixe qui confère un droit de créance à son propriétaire. Celui-ci reçoit une part du profit attaché au rendement de l'actif sous jacent.

Pas de taux d'intérêt pour ce qui est des Sukûk.

L'actif tangible (le sous jacent) doit être obligatoirement licite.

Selon l'AAOIFI²⁰³, au moins 14 modalités de structuration des sukuk sont possibles. Dans la pratique, les plus usitées sont:

- Sukuk al Ijâra
- Sukuk al wakala/ mudaraba
- Sukuk al Musharaka
- Sukûk al istisnâ

Le Sukûk est ainsi un produit financier qui a une échéance fixée d'avance et est adossé à un actif permettant de rémunérer le placement. Les Sukûk sont structurés de telle sorte que leurs détenteurs courent un risque 'de crédit' et reçoivent une part de profit et non un intérêt fixe. Les produits sous-jacents des Sukûk peuvent être représentés par des contrats tels l'Ijâra, la Musharaka ou la Mudaraba... Les Sukûk étant par nature adossés à des actifs sont en mesure de financer le développement des infrastructures, et de nombreux pays émergents envisagent de financer leurs projets par l'émission des Sukûk...

2.3.8 - Le Takafoul

Il s'agit d'un produit d'assurance. L'idée même de l'assurance solidaire islamique est basée sur le verset :

« Aidez vous les uns les autres à l'accomplissement du bien et de la piété et ne vous entraidez pas à commettre le péché et l'agression »²⁰⁴

Ainsi que sur le hadith rapporté par An-Nu'mân Ibn Bashîr (que Dieu l'agrée) l'envoyé de Dieu (paix et bénédictions de Dieu soient sur lui) a dit : «Tu vois les croyants dans leur amour, leur affection, et dans leur miséricorde qu'ils se portent, comparables à un seul corps. Lorsque un membre est affecté, c'est l'ensemble du corps qui ressent la douleur et s'enfièvre»

Takafoul dérive du verbe arabe « KAFALAH » se garantir, ce concept d'assurance basé sur la coopération et la protection et sur l'aide réciproque entre les participants. Ce contrat est fondé sur :

- La mutualisation des risques,
- L'absence d'intérêt (interdiction du Riba),

²⁰³ AAOIFI: Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions

²⁰⁴ Verset al baqarah , Sourate 5

- Le partage des profits et des pertes (moudaraba),
- La délégation de gestion par contrat d'agence (wakala)
- L'interdiction des investissements illicites (haram).

Sous-section 3 : L'essor de la finance islamique

3.1 – les grandes dates de la finance islamique

Selon une étude²⁰⁵ récente publiée par l'université de Princeton (États-Unis), l'économiste Timur Kuran a établi que les principes théoriques de la finance islamique ont une histoire relativement courte, ayant été formulés en grande partie par le théologien pakistanais Sayyid Abul Ala Maududi à partir des années 1940. Il semblerait que la première banque islamique moderne fût créée en Égypte, à Mit Ghamr aux alentours de 1963

Le MitGhamr, qui relevait d'une initiative entièrement privée, était composé de petites coopératives d'épargne/investissement qui opéraient dans les régions agricoles du nord de l'Égypte. L'objectif de leur fondateur, Ahmed al Najjar, était d'assurer l'intermédiation des ressources financières entre épargnants et petits investisseurs locaux.

Après mitghamr l'étude cite les dates suivantes :

- 1970 :L'Organisation de la Conférence Islamique est créée et lance l'idée de la banque islamique.
- 1974 :Avènement de l'Islamic Development bank la BID organisation multilatéral comprenant 56 pays membres à pour vocation d'apporter son concours aux PVD et PMA (26) et PMMA (6) sous forme d'aide au développement, et avec des techniques de financements islamiques, qu'il s'agisse de financer le commerce extérieur, de lutter contre la pauvreté, de financer certaines infrastructures (routes, Barrages hydro-électrique..) et certains projets sociaux comme la construction d'écoles ou de centre de santé.
- 1975 : Création de la banque islamique du développement, et naissances de banques islamiques telles que la Dubai Islamic Bank, la Kuwait Finance House et la Bahrein Islamic Bank.
- 1979 et 1981 et 1983 islamisation totale des systèmes financiers des pays du Soudan, Pakistan, Iran:
- 1979 : Le Pakistan islamise son secteur bancaire.
- 1983 : le Soudan et l'Iran convertissent aussi leur secteur bancaire. Nombreux sont les pays islamique du Golfe et de l'Asie qui ont suivi (Arabie, Emirat, Indonésie, Malaisie...)
- 1980-2000 Développement de la FI en Asie du sud est et au Moyen Orient
- 2000-2008 Développement de la FI en Europe et au Moyen Orient, Asie du Sud Est, Afrique du Nord, autant dans les banques islamiques que les banques traditionnelles (HBSC, Deutsche, UBS, IBB, EIB..) Le Royaume-Uni est aujourd'hui le leader du développement de la finance islamique en occident...

3.2 - Propagation des banques islamiques :

Une autre étude ²⁰⁶ menée sur ce thème a montré que, loin de constituer un handicap, les contraintes éthiques et religieuses qui s'imposent aux banques islamiques ont au contraire

²⁰⁵ <http://press.princeton.edu/titles/7731.html> [archive]

²⁰⁶ T. Hafsi, L.Siagh et A-O Diallo, 2007, « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », Revue française de gestion, n°171

permis un développement très rapide : les auteurs montrent en effet comment la logique de compétitivité de ces institutions financières les amène à imaginer des stratégies, à proposer des innovations de produits qui leur permettent de faire face à la concurrence tout en capitalisant sur l'appétit grandissant du public pour les produits éthiques.

En effet le marché de la finance islamique est très rentable, dans la course aux deniers du pieu musulman, de nombreuses banques conventionnelles ont également créé des filiales conformes à la charia. Le marché français se limite, début 2008, à quelques opérations sous forme de mourabaha sur le marché des entreprises. 2008 voit néanmoins la France accueillir avec intérêt la finance islamique notamment avec une première initiative réussie sur l'île de la Réunion où la Société Générale a élaboré un produit financier sharia-compliant, qu'elle a distribué via sa filiale la

L'Institut Français de Finance Islamique a été créé sous la présidence de Hervé de Charrette, ancien ministre des Affaires Etrangères et Président de la Chambre de Commerce Franco-Arabe pour promouvoir la finance islamique en France.

Mais c'est au Royaume-Uni où s'est développée la première industrie de la finance islamique. La législation britannique tient compte de la taxation des opérations de financement islamiques afin d'éviter un effet de double taxation.

L'autorité financière britannique FSA (Financial Services Authority) a facilité l'intégration de banques islamiques en Grande-Bretagne. En 2004, l'Islamic Bank of Britain a été agréée par les autorités britanniques²⁰⁷

Le système bancaire britannique compte, en 2008, trois banques pleinement islamiques l'Islamic bank of Britain, l'European Islamic Investment Bank et la Bank of London and Middle East.

Cette propagation n'a pas manqué de susciter les critiques des islamophobes et des défenseurs de la laïcité ; « la charia (loi islamique) a tenté de faire son entrée dans la législation française et dans la finance de la place de Paris, mettant à bas le principe de laïcité. Il s'en est fallu de peu que ce ne fut fait le 14 octobre, si le Conseil constitutionnel n'en avait pas écarté le danger, provisoirement il est vrai, en attendant une nouvelle offensive »²⁰⁸.

Aujourd'hui l'encours de la finance islamique dans le monde est estimé entre 600 et 800 milliards de dollars en 2006 ou 2007 et pourrait atteindre 1000 milliards en 2010, selon des prévisions publiées en 2008²⁰⁹

Conclusion

L'expérience marxiste était une catastrophe économique (gaspillage, pillage et détournement des ressources par une minorité disposant d'un pouvoir politique, « militaire » fusionné avec le pouvoir économique, incapacité à ajuster l'offre et la demande et à répondre aux désirs multiples et variables des consommateurs etc..).

²⁰⁷ Voir le site de la Financial Service Authority.

²⁰⁸ LEMONDE.FR | 20.11.09 |

²⁰⁹ D. Johner, T. Rocafull, 20 mars 2008, "La finance islamique de plus en plus courtisée", La Tribune

De l'autre côté, le libéralisme de l'actuel monde des affaires est celui de la liberté du renard dans le poulailler libre, cet ultra- capitalisme monopoliste est une autre et plus grande catastrophe économique un empire des prédateurs, autre manière qui génère le totalitarisme économique pour contraindre les populations à suivre leur mœurs et mode de vie

Par ailleurs, dans son éthique englobant, la religion islamique s'est intéressée aux comportements économiques, elle imposa le respect de certains principes de bases (qui découlent entre autre des grands principes islamiques de la justice, de l'équité, de la transparence et du consentement mutuel des contractants et surtout de la réussite) :

L'Islam demande à chaque musulman de respecter le droit de son corps à la nourriture et au sport ; le droit de son âme au divertissement, à la détente et au plaisir licite ; le droit de la société à son travail au service du bien. De même, il doit respecter le droit de Dieu, par la croyance en Son Unicité et à Son obéissance. Le musulman collecte les richesses mais de manière licite, profite des biens permis en tant que khalifat, et vit de la meilleure manière, à condition que sa foi en l'Unicité reste pure non entachée d'associationnisme visible ou caché.

Avec son mécanisme d'autolimitation et ces limites législatives équilibrées la doctrine économique islamique offre une solution prête à de graves problèmes actuels tels que l'affairisme, l'exploitation des consommateurs, la gouvernance irresponsable d'entreprise et la dégradation de l'environnement. Les pratiques d'affaires islamiques visent à maximiser tous les aspects positifs en économie : une conduite honnête des affaires, un bénéfice raisonnable, une concurrence loyale,...

Suivant cette doctrine, l'argent doit se trouver dans les mains des hommes et non dans leurs coeurs. Le musulman ne compte pas sur son avoir mais sur son Seigneur. La satisfaction de Dieu doit être son objectif et son désir. Ce sont ces principes qui fondent les banques et assurances islamiques ou plus généralement la finance islamique.

LA PARTIE 3 :
ECLAIRAGES ISLAMIQUES SUR LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS
MORALES

**CHAPITRE 7 : ECLAIRAGES ISLAMIQUE SUR L'ENTREPRISE HUMAINE ET
L'ETHIQUE DES AFFAIRES**

Introduction

Avant de s'attaquer au management par les valeurs et au leadership au regard islamique, nous avons jugé utile de commencer au préalable (à l'instar de la première partie) par un chapitre détaillant l'entreprise humaine et l'éthique, mais cette fois-ci sous les éclairages islamiques.

Dans ce chapitre nous allons nous référer à la méthodologie que nous avons suivi dans le troisième chapitre ; à savoir l'entreprise humaine et la vision de l'homme à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise en suite l'éthique des affaires et enfin nous allons aborder la question du développement durable, tout cela sous la lumière de l'islam.

Malek BENNABI a dit : «..à un problème spirituel, une solution socioéconomique exclusive est inefficace, et que tout problème de l'homme, pour être solutionné de manière heureuse, doit se concevoir sous le double **volet spirituel** et socioéconomique »²¹⁰

Par éclairages islamiques sur l'entreprise humaine, nous tendons à utiliser le **volet spirituel** « les valeurs moral de la religion islamique » au service des problèmes et des questions liés à l'homme à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Par éclairages islamiques sur l'éthique des affaires nous entendons dire l'éthique globale de l'entreprise. Inscrire son entreprise dans une démarche éthique ne saurait se limiter à des slogans. Pour tout musulman qui se respecte, il en va de son honneur et de son devoir de développer son activité dans un cadre moral prédéfini, dans lequel les agents peuvent se faire confiance et compter-les yeux fermés- sur l'honnêteté et la loyauté de chacun.

Dans le même ordre d'idées, depuis plusieurs dizaines d'années maintenant, les notions du développement durable de protection de l'environnement, de responsabilité sociale se sont succédées comme pour démontrer que le monde de l'entreprise, dont la principale vocation est la production de richesses, est également au service des valeurs morales.

Il est fascinant de rappeler qu'il y a plus de 14 siècles déjà, à l'issue de ces valeurs, l'Islam a introduit un nombre important de principes de développement durable : les exemples comprennent la préservation des éléments de bases de la nature (terre, eaux, animaux, végétation) ainsi que des concepts qui sont aujourd'hui à la mode tels que la l'entraide social, la lutte contre la pollution, la pauvreté et l'ignorance. Aussi la dernière section est dédiée aux éclairages islamiques sur le développement durable.

Mais avant tout, nous allons essayer de retracer la qualité humaine des entreprises et l'éthique des affaires des pays arabo musulman. Ces remarques sont dans la plupart des cas basées sur l'observation et l'expérience.

²¹⁰ Malek BENNABI « que sais- je de l'Islam, n°7 juin 1972

Section 1 : observations sur de l'entreprise humaine et l'éthique des affaires dans le monde arabo-islamique

Comme nous le verrons tout au long de cette dernière partie, la réalité des choses dans le monde arabo musulman est dans la plus part des cas sans lien avec les fondements de la doctrine islamique²¹¹. L'aspect humain de l'entreprise, son management et le leadership de ces dirigeants son actuellement loin de refléter les enseignements islamiques. Les causes et les facteurs qui favorisent cette défaillance sont multiples. Parmi les quelle notons simplement la mise en pratique de tous les tares de l'homme musulman post –almohadien²¹². Loin d'en faire une analyse complète, nous avons jugé utile de précéder les éclairages islamiques sur (l'entreprise humaine et l'éthique, le management par les valeurs et le leadership) par des observations basés sur le constat du vécu quotidien et sur le sondage que nous avons effectué sur un échantillon de 200 personnes travaillants dans des secteurs différents et à travers le territoire national.²¹³

Sous-section 1 : observations sur l'entreprise humaine.

1.2 – l'homme au cœur de l'entreprise :

Dans le deuxième chapitre de ce présent travail nous avons vu que la vision de l'homme au sein de l'organisation dépendait de l'évolution des écoles managériales.

1.2.1 - Vision de l'homme au cœur de l'entreprise :

Dans la plus part des pays arabo musulman, les conditions de travail de l'homme reflète la vision que l'on lui attribut dans l'entreprise. L'hygiène et la sécurité du travail sont pratiquement absentes à la longue ; l'utilisation des procédés dangereux, polluants (cimenteries, papeteries, déchets) considérés comme bénins seulement dans nos pays pauvres. 31% des interviewés déclarent avoir fait une demande d'indemnité pour accident de travail. L'homme à l'intérieur de nos entreprises n'a même pas atteint le rang d'une source de production ou d'une richesse pour l'entreprise. Sa valeur est réduite à l'état de la chose, il s'agit d'une chosification de l'homme qui a presque la même valeur qu'une autre machine ou encore moins. Cette chosification à fait en sorte que la tâche qui lui attribué ne dépend pas de ces capacités physiques ou intellectuelles mais du gré des managers. On trouve alors le paradoxe qui marque les pays arabo musulman à savoir une surexploitation d'une part et un chômage déguisé d'autres parts. la moitié des interviewés appartenant au secteur privé souffrent de l'intensité et de l'accélération du travail contre 4 3% de leurs homologues du secteur public qui souffrent du manque de travail réel

²¹¹ A l'exception de certains pays qui ont réussi l'expérience islamique comme la Malaisie, l'Indonésie et quelque pays du golf.

²¹² Malek BENNABI date le début de la décadence de la civilisation islamique après l'échec du mouvement almohade et la disparition de la dynastie qui l'avait soutenu (1269). Cette date est la quasi contemporaine de la destruction de Bagdad par les hordes mongoles (1258). La civilisation islamique est ainsi touchée dans ses deux pôles, l'occidental et l'oriental.

²¹³ Voir le détail du sondage dans l'annexe

1.2.2 – problèmes de l’homme à l’intérieur de l’entreprise :

Les hommes dans l’entreprise des pays arabo musulman vivent mal leurs conditions de travail. Cette situation a généré beaucoup de problème, nous allons faire le point sur deux d’entre eux ; qui sont le stress et les conflits d’intérêts

1.2.2.1 - Conflits d’intérêts :

Il s'agit des situations de désaccord entre personnes qui ne trouvent pas de solutions dans un cadre objectif. Étant donné que dans ces pays les paramètres d’évaluation et les législations internes sont souvent confuses et non précises, ce qui aboutit à des lectures divergentes des uns et des autres, ces désaccords se manifestent par des situations de tension émotionnelle, d’agressivité dans les gestes ou les paroles, et qui conduisent à une dégradation voire une rupture des relations humaines. 31% des interviewés déclarent avoir des conflits sur les procédés de travail.

1.2.2.2 – Stress :

Si dans le pays développé le stress est dû à l’accélération du régime de travail, à la contraintes des objectifs fixés. Dans le pays arabo musulman le stress est, en grande partie, dû aux lacunes et distorsions qui existe dans le monde du travail. Dans une même entreprise on trouve ceux qui souffre d’une oisiveté forcée (chômage déguisé) et ceux qui souffre de la surexploitation. Les travailleurs dans les pays arabo musulman sont stressés parce qu’ils pensent que leurs potentialités et / ou leurs efforts ne sont pas reconnus à leur juste valeur. Ajouté à cela, les problèmes de discrimination²¹⁴,

Une autre source du stress spécifique au travailleur en contact avec les public comme la santé ou la fonction public ; Ils sont souvent interrompus dans leur travail confrontés à des citoyens agressifs.

1.2 - la vision de l’homme à l’extérieur de l’entreprise

À l’extérieur de l’entreprise la vision de l’homme n’est pas meilleure. Au lieu de la logique de l’entreprise concourante ou l’entreprise système, on trouve du côté du secteur privé l’entreprise prédatrice qui consomme tout et produit tout sans le moindre regard aux intérêts des citoyens (nuisance, des procédés de fabrication non- conformes aux règles et usances mondiales...etc), et sans intérêts également pour la pollution de l’environnement. 35% des interviewés appartenant au secteur privé déclarent avoir causé des nuisances à l’entourage de leurs entreprises

Quant aux entreprises du secteur public, elles semblent vivre dans une sorte de logique d’hibernation. Il s’agit d’un désintéressement total vis-à-vis des conditions de travail, des procédés de production et vis-à-vis même du profit.

²¹⁴ Une discrimination de toutes sortes : régionales, culturels, politique et religieuses

Sous-section 2 : remarque sur l'éthique des affaires.

Dégradations des valeurs morales avec tous ce que sa englobent comme vices, abus des biens publics, fraudes, malversations, faux et usages de faux, tricheries dégradation de l'environnement avec tout se qui ensuit, gaspillage des ressources naturelles et pollutions des eaux...etc.

L'emploi illégal et illégitime des commissions (corruption); la rémunération des intermédiaires et des prescripteurs, dépenses ostentatoires opposée à la dépense humanitaire de l'entreprise humaine, une politique salariale abstraite...etc. Tels sont les premières idées qui nous viennent à l'esprit en parlant de l'éthique des affaires dans la majorité des pays arabo musulmans.

2.1 – la corruption :

Dans les résultats L'enquête 2006 de Transparency International, l'Indice de Perceptions de la Corruption 2006 est un indice composite basé sur des enquêtes d'experts de plusieurs sondages d'opinion que les perceptions de la corruption du secteur public dans 163 pays à travers le monde. Il classe les pays sur une échelle de zéro à dix, zéro indiquant un degré élevé de corruption perçue et dix indiquant de faibles niveaux de corruption perçus. Significativement, une forte corrélation entre corruption et pauvreté est évidente dans les résultats de l'IPC 2006. Près des trois quarts des pays de la note inférieure à cinq indiquant que la plupart des pays sont confrontés à de graves niveaux de corruption perçus domestique.

Les résultats pour les pays musulmans sont tout à fait choquants. Aucun pays musulman n'est classé dans le top 25. Le top 5 des pays les plus éthiques du monde sont dans l'ordre : la Finlande, l'Islande, la Nouvelle-Zélande, le Danemark et Singapour. Classée au 11 Royaume-Uni, le Japon classés au 17e rang, la France occupe le 18, les États-Unis se classent 20, et Israël a été classé 34. Le tableau ci-dessous énumère les classements des musulmans ou des pays à majorité musulmane ou de pays dont la population musulmane importante,

Classement	Pays	2006 Score IPC	Enquêtes utilisées	Gamme
31	Émirats arabes unis	6,2	5	5,6 à 6,9
32	Qatar	6,0	5	5,6 à 6,5
34	Israël	5,9	7	5,2 à 6,5
36	Bahreïn	5,7	5	5,3 à 6,2
39	Oman	5,4	3	4,1 à 6,2
40	Jordanie	5,3	7	4,5 à 5,7

44	Malaisie	5,0	9	4,5 à 5,5
46	Koweït	4,8	5	4,0 à 5,4
51	Tunisie	4,6	5	3,9 à 5,6
60	Turquie	3,8	7	3,3 à 4,2
63	Liban	3,6	3	3,2 à 3,8
70	Égypte	3,3	6	3,0 à 3,7
70	Inde	3,3	10	3,1 à 3,6
70	Arabie Saoudite	3,3	3	2,2 à 3,7
79	Maroc	3,2	6	2,8 à 3,5
84	Algérie	3,1	5	2,7 à 3,6

Tableau n° 3 : classification de transparency international

Source: Transparency International. Le reste du classement peut être regardé sur le site Internet de Transparency International.

Ces résultats convergent avec celles de notre sondage, 34% des interviewés estiment que la corruption au sein de leurs entreprises dépassent toutes limites

2.2 – utilisation malsaine du nom de l’islam dans les affaires :

On constate depuis quelques années l’émergence d’un « business islamique », dont les manifestations les plus significatives se situent dans le marketing et la finance²¹⁵

Les nouveaux entrepreneurs religieux ont associés à l’islam traditionnel une religiosité market-friendly, bourgeoise, cosmopolite et proactive visant à insuffler l’esprit du capitalisme aux musulmans. Le grand malheur, est que dans certains pays du monde arabo musulman, cette tendance vers le développement a déraillé pour tomber dans les dérives du libéralisme²¹⁶. Au lieu de montrer le caractère éthique du business islamique ; une nouvelle hérésie managérial est sortie sur la scène des affaires ; certaines entreprises ont trouvé dans ce business un moyen de gain facile et illégitime.

²¹⁵ Voir chapitre 8

²¹⁶ Voir chapitre 6

En Égypte, par exemple, les entreprises d'investissement des capitaux qui ont envahie la sphère financière, n'hésitait pas à utiliser le nom et les symboles de l'Islam (tenus vestimentaires, décors, slogans,...) pour escroquer leurs clients, ce genre d'entreprise ont causé de graves préjugés à l'image de l'Islam dans le monde des affaires.

Section 2 : éclairages islamiques sur l'entreprise humaine.

Après avoir étudié l'éthique et les valeurs morales de la religion islamiques, les pratiques subtiles de sa doctrine économique nous pouvons maintenant parler de l'un des préalables au management par les valeurs morales islamiques, à savoir ; de l'humanité de l'entreprise et la juste valeur donnée à l'homme, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Par éclairages islamiques sur l'entreprise humaine, nous tendons à trouver une manière de mettre en pratique les fondements moraux que l'Islam a présentés de l'homme, de son rôle et de ses buts. Ces fondements, tel que nous avons vus tout au long de la deuxième partie, sont résumés par Iwan Triyuwono²¹⁷ en quatre :

1. Tawhid. est l'essence de l'enseignement islamique. Il s'agit de la reconnaissance qu'il n'existe pas de dieux, sauf le Dieu (Allah). Le Dieu est UN. Il implique que l'être humain ne se soumet qu'à LUI en reconnaissant SA souveraineté et SA volonté. Le Tawhid en Dieu régit la relation entre l'homme et Dieu, entre l'homme et la nature, et entre l'homme et Dieu
2. Rububiyah concerne les dispositions divines qui ont trait à la nourriture, la subsistance, et le pouvoir de diriger toutes choses vers leur perfection.
3. Khilafah concerne le statut et le rôle de l'être humain en tant que vicaire de Dieu sur la terre et de ses relations avec d'autres êtres humains, la nature, et Dieu
4. Tazkiyah est la purification de l'être humain dans le sens de purifier son "soi" (physiques et non physiques) de toute impuretés, la purification de la relation entre l'homme et Dieu, entre l'être humain et l'univers, et entre l'homme et Dieu

Ce sont donc ces fondements que nous allons utiliser pour déterminer l'entreprise humaine musulmane dans ces relations

1. Avec l'homme à l'intérieur de l'entreprise,
2. Avec l'homme à l'extérieur de l'entreprise,
3. Avec le monde des affaires et donc tout ce qui concerne l'éthique des affaires,
4. Avec la nature et donc tout ce qui concerne le développement durable.

²¹⁷ Économie islamique: Fondements philosophiques, l'expérience de l'Indonésie article publié sur le net par Iwan Triyuwono Professeur de comptabilité charia Department of Accounting - Brawijaya university 165 Malang - Indonésie

Sous-section 1 : l'homme au cœur de l'entreprise.

Nous avons vu dans le troisième chapitre que les plus développés des écoles managériales ont considérés toujours l'homme comme une ressource, un moyen de production.

L'objectif des actions de motivation et d'accroissement de l'estime de soi, entamées envers les travailleurs n'a pas d'origine philosophique (une sacralisation de l'homme) mais plutôt une origine pécuniaire. Le fait d'immuniser cet homme contre le stress et les autres dangers de l'exploitation obéit au souci de sauvegarder cette ressource qui coûte chère, parce que l'homme (selon cette vision) est avant tout un investissement autrement dit ; de l'argent.

1.1 - La vision de l'homme dans l'entreprise (khalifat)

La vision islamique est tout à fait différente de la vision occidentale. L'argent doit être assujéti à l'homme et non le contraire. L'homme fait l'argent et non le contraire. Le travailleur est certes le premier moyen mais également et parallèlement la finalité, c'est le khalifat du Dieu sur terre. Donc, tout ce qui est matériel, animal ou environnemental est créé pour son service et son confort.

La khilâfa dont nous avons parlé au chapitre 5 est la base de la vision de l'homme travailleur au sein de l'entreprise. En effet, le bien est à Allah, Qui est Le Vrai Propriétaire, et les gens sont Ses représentants sur la terre, et Ses secrétaires auprès d'elle et de ce qu'elle renferme de biens et de richesses.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 5, la khilâfa appartient à l'origine à toute la Communauté, car elle se traduit pratiquement par la création par Allah des richesses de l'univers et leur mise à la disposition de l'homme. L'homme est pris ici au sens général, qui comprend tous les individus.

À l'intérieur de l'entreprise, le caractère de mandat et de représentation (*khilâfa*) attribué au travailleur, ne suffit pas pour formuler une théorie générale de la gestion des ressources humaines, car cela n'explique pas économiquement cette discipline ; mais en revanche, ce concept crée une vision particulière de l'homme travailleur, faisant de ce dernier un représentant ou un *khalifat*. Si cette vision se développe, prévaut et se généralise chez tous les membres de l'entreprise, elle devient suffisamment puissante pour déterminer la conduite des individus, réajuster les réflexions psychologiques sur la gestion des ressources humaines, et faire évoluer les sentiments que le travail inspire aux travailleurs. De cette façon, la conception de la *khilafa* devient une force motrice et productive dans la vie économique et sociale.

Et étant donné que la khilâfa appartient à l'origine à la communauté, et que la propriété privée est un moyen par lequel la communauté accomplit les buts et la mission de cette khilâfa, le lien de la communauté avec le bien et sa responsabilité envers lui ne disparaissent pas du simple fait que l'individu en aurait pris possession. Non. la communauté doit protéger ce bien contre l'incompétence du propriétaire s'il n'est pas raisonnable, car l'insensé ne peut jouer un rôle sain dans la khilâfa. Aussi Allah a dit à ce propos : *« Ne confiez pas aux insensés les biens qu'Allah vous a donnés pour vous permettre de subsister. Donnez-leur le nécessaire, prélevé sur ces biens ; donnez-leur de quoi se vêtir et adressez-leur des paroles convenables. »*²¹⁸ Allah s'adresse ici à la Communauté, car la khilâfa lui appartient à l'origine, IL lui interdit de

²¹⁸ Sourate al-Nisâ', 4 : 5

laisser aux insensés leurs biens, et IL lui ordonne de protéger ces biens et d'en dépenser ce qui est nécessaire pour leur propriétaire.

De cette façon, et par projection de cette vision dans l'entreprise nous pouvons déduire qu'à l'intérieur de l'entreprise le travailleur est également khalifat de l'entreprise. La communauté des travailleurs a un droit de concertation sinon de décision dans la gestion de l'entreprise. Le propriétaire se sent également responsable dans sa conduite financière devant Allah, Lequel est Le vrai propriétaire de tous les biens. De même, il se sent responsable devant la communauté des travailleurs également, car elle possède au même titre que lui la *khilâfa*, et la possession du bien n'est qu'un aspect et un moyen de cette *khilâfa*. C'est pourquoi l'ensemble des travailleurs a le droit de l'empêcher d'agir s'il n'est pas digne de protéger l'entreprise en raison de son incompétence.

1.2 - La gestion des problèmes de l'homme au travail

Nous allons maintenant voir la solution islamique aux problèmes de l'homme dans l'entreprise. Nous allons seulement nous limiter aux deux problèmes que nous avons évoqués au début de la section ; à savoir le stress et les conflits d'intérêt.

1.2.1 –la gestion du stress

Le stress est un état ou un sentiment éprouvé quand une personne s'aperçoit que les demandes excèdent sa capacité ou les ressources pour les gérer. Peu importe l'origine ou la façon dont le travailleur musulman perçoit sa mauvaise situation il ne doit jamais se désespérer de la miséricorde d'Allah.

Le tawhid base de la foi musulmane nous apprend à être tout le temps en communication directe avec le Tout-Puissant. Il est le seul qui non seulement entend et sait tout, mais qui peut changer notre situation et nous donner la patience pour faire face à nos difficultés.

Le *Taouakkoul* qui est une valeur islamique et une partie intrinsèque de la vie du musulman joue un grand rôle dans la gestion du stress.. Avant de quitter sa maison pour le travail, le travailleur musulman dit : "*au nom d'Allah, je place ma confiance en Allah, et il n'y a pas de pouvoir ou de force qu'en Allah*" (*Bismillahi wa Tawakaltou à la Al Allah, la hawla wa la quwwata illa billah*). Cette prière permet au travailleur musulman de compter en permanence sur Allah et personne d'autre et particulièrement pendant les périodes de stress.

Dans un hadith rapporté par Abdullah ibn Abbas dans les Sunan d'Abou Dawoud, le Prophète (bénédiction et salut soient sur lui) a dit : *«Si quelqu'un demande continuellement le pardon, Dieu lui donnera un moyen de sortir de toute détresse, et un relief de toute anxiété, et fournira pour lui d'où il ne comptait pas ».*

1.2.2 - La gestion des conflits :

Les conflits font partie intégrante de la vie en groupe. Ils peuvent avoir plusieurs raisons logiques, psychologiques et/ou politiques. Il y a une perception positive du conflit. C'est un moteur de changement et d'enrichissement collectifs. Lutter contre ce phénomène naturel rend le groupe rigide, fusionnel et donc stérile. Le niveau de maturité du groupe est la seule mesure de sa capacité à transformer les crises en opportunités. Lorsque le groupe partage des

valeurs solides et une stratégie claire, les conflits sont intégrés naturellement et sans complexe.

Dépasser les situations de conflits reste une tâche difficile. Le conflit ou plutôt la mauvaise manière de le gérer est un des obstacles à l'harmonie recherchée par l'Islam. Un des secrets du succès de certaines organisations est la fraternité et la solidarité qui existe entre ses groupes. En islam, Allah nous apprend l'importance de l'unicité. Aussi, au regard de l'islam n'importe quelle déclaration ou comportement qui peut endommager la fraternité des musulmans est un acte contre la religion. Allah prévient les croyants contre cette menace dans le Coran :

« Et obéissez à Allah et à Son messager ; et ne vous disputez pas, sinon vous fléchirez et perdrez votre force. Et soyez endurants, car Allah est avec les endurants »²¹⁹. De là, le travailleur musulman doit être prudent pour éviter d'entrer dans de telles disputes, éviter les mots et les manières qui peuvent heurter ses collègues. De plus, il doit se comporter de façon à augmenter l'affection et la confiance existant entre eux.

Allah a dit « Et dis à Mes serviteurs d'exprimer les meilleures paroles, car le diable sème la discorde parmi eux. Le diable est certes, pour l'homme, un ennemi déclaré »²²⁰.

Le principe de *Tazkiyah* nous apprend à toujours purifier ses relations avec autrui et ne pas laisser les petites querelles s'agrandir et séparer les musulmans

Si, lors d'un travail en groupe, un employé n'a pas le même opinion que son corollaire ou son supérieur hiérarchique, ou vice versa, il doit néanmoins se comporter et parler de la manière la plus modeste et humble. Partager ces idées doit reposer sur la base de "consultations" et non sur des "débats barbars". Si une contestation est observée entre deux personnes croyantes, ce qu'on doit faire est indiqué dans le verset ci-dessous :

Allah a dit « Les croyants ne sont que des frères. Etablissez la concorde entre vos frères, et craignez Allah, afin qu'on vous fasse miséricorde »²²¹.

Sous-section 2 : l'homme à l'extérieur de l'entreprise.

À l'extérieur de l'entreprise la "*khilâfa*" confère le caractère de représentation à la propriété privée, et fait du propriétaire de l'entreprise un secrétaire représentant de cette richesse désigné par Allah Qui possède l'univers et toutes les richesses qu'il renferme. Lorsque cette conception islamique particulière de l'essence de la propriété marque et imprègne les mentalités au sein de l'entreprise (propriétaire, gérant et travailleurs), elle devient une force d'orientation dans le domaine de la conduite, et une réglementation rigoureuse qui impose à l'entreprise en tant que personne morale de respecter les droits des hommes à l'extérieur notamment

- _ avec le voisinage de l'entreprise (la société civile)
- _ Avec les parties prenantes externes.

²¹⁹ Sourate al-Anfal, 46

²²⁰ Sourate al-Isra, 53

²²¹ Sourate al-Hujurat, 10

2.1 – avec le voisinage de l'entreprise :

Puisque les voisins, du fait qu'ils vivent les uns près des autres, sont comme les membres d'une grande famille, la conduite de chacun d'eux a un impact direct sur les autres. Quelqu'un qui fait du bruit chez lui pendant la nuit ne dérange pas les gens qui vivent à bonne distance de lui, mais empêche ses voisins immédiats d'avoir la paix et la tranquillité d'esprit. Le Messager d'Allah (paix et bénédiction soient sur lui) met l'emphase sur l'attitude que le musulman doit adopter à l'égard de son voisin : des oulémas précisent que le terme *djâr* « voisin » désigne bien évidemment celui qui habite à proximité, mais également toute personne que nous côtoyons, que ce soit durant le travail, pendant les études, au cours du voyage, etc²²²...

L'islam nous enseigne que le musulman a trois devoirs envers ses voisins :

2.1.1 – être bienveillant envers ses voisins :

Le musulman doit ainsi toujours s'efforcer d'adopter une attitude positive et un comportement empreint de bonté envers son voisin, et ce, par exemple en le traitant avec considération et respect, en lui apportant l'assistance et le soutien moral ou matériel dont il peut avoir besoin et en étant généreux envers lui. Abou Houraira (radhia Allâhou anhou) rapporte que le Prophète Mohamed (paix et bénédiction soient sur lui) a dit : "Celui qui croit en Allah et au Jour Dernier, qu'il honore son voisin." (Boukhâri et Mouslim)

Partant de ce principe, l'entreprise citoyenne doit, au regard des valeurs islamique, et dans la limite du possible doit participer aux travaux de la société. La bienfaisance et l'aide à autrui, constituent pour l'entreprise l'une des nombreuses formes de la coopération et du travail caritatif qui est la base de toute société. En fait, la société est une autre appellation de l'entraide entre les individus, en vue de mener à bien toutes les affaires communes, et dans l'intérêt de tout le monde. Cela n'implique pas uniquement le don d'argent. Mais signifie avant tout, et en général, pallier aussi faire que ce peut, aux manques de la société (offrir des formations ou stages gratuits, organiser des visites aux malades ou aux vieillards)

2.1.2 – s'abstenir à nuire à voisins :

Le second devoir envers le voisin consiste à éviter de faire quoique ce soit qui puisse lui causer du tort. Le Prophète Mohamed (paix et bénédiction soient sur lui) a tenu des propos sévères concernant celui qui nuit à son voisin ; il a dit : "Par Allah ! N'est pas croyant ! Par Allah ! N'est pas croyant ! Par Allah ! N'est pas croyant (...) celui dont le voisin n'est pas à l'abri de ses méfaits." (Sahîh oul Boukhâri)

Cela implique par exemple que l'entreprise doit s'organiser de sorte à ne pas entamer des travaux nuisibles (bruits) durant les heures de repos ou durant les examens si elle se trouve à proximité d'un établissement scolaire. Il faut qu'elle soit particulièrement vigilante à tout ce qui pourrait déranger son entourage, à la façon même dont elle installe ses engins de sorte à entretenir l'espace qui se trouve à la proximité immédiate de sa propriété...

²²² Discours prononcé à la Mosquée Attyab oul Massâdjid de Saint-Pierre le Vendredi 10 Novembre 2006 Extrait du site de Mouhammad Patel : <http://www.muslimfr.com>

2.2.3 – faire preuve de retenue envers ses voisins :

Le troisième devoir envers le voisin consiste à s'efforcer de faire preuve de retenue et de supporter avec patience quand celui-ci a une attitude désagréable et se comporte mal envers nous. C'est ce que Hassan Al Basri (rahimahoullâh) disait : "La bonne compagnie avec les gens du voisinage ne consiste pas (simplement) à s'abstenir de nuire; elle consiste (aussi) à supporter (avec patience) le tort (qui nous est causé)."

Ce devoir est certainement le plus difficile des trois... mais c'est aussi celui qui est probablement le plus méritoire. Abou Dharr (radhia Allâhou anhou) rapporte que le Prophète Mohamed (paix et bénédiction soient sur lui) a cité à une occasion trois personnes qu'Allah aime ; parmi celles-ci, il a mentionné : "L'homme qui a un mauvais voisin qui le nuit, mais qui fait preuve de patience par rapport au tort qui lui est fait, et ce, jusqu'à ce qu'Allah le mette à l'abri (de ces méfaits) pendant qu'il est encore en vie ou après sa mort."²²³ .

Par exemple, une entreprise qui a son siège social dans un quartier de bidonvilles, et malgré que l'entourage porte préjudice à son image ; ne doit pas se heurter à la justice pour les chasser de leurs domiciles mais faire preuve de patience.

2.2 - avec les parties prenantes externes :

Les parties prenantes externes, tel que nous avons vu dans le deuxième chapitre de cette recherche, englobes ; concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel. Pour éviter que la loi du plus fort règne, la doctrine économique islamique a bien réglementé la relation de l'entreprise avec ces partenaires.

2.2.1 - La présence du consentement mutuel :

Comme nous l'avons vu dans les limites du libéralisme islamique en affaires le consentement des parties contractantes constitue le fondement même de la validité des opérations commerciales. La propriété d'autrui étant, à l'image de sa vie et de son honneur, est sacrée pour le musulman. Il est bien évident que l'entreprise qui vise un management par les valeurs islamiques ne doit se permettre de s'approprier quoique ce soit appartenant à quiconque sans l'accord de ce dernier. Partant de ce principe, il lui est impérativement interdit de profiter des éventuelles difficultés financières de l'autre en le contraignant à accepter une transaction que, au fond, il réprouve ; comme la vente d'un de ses biens par exemple à un prix très faible pour répondre à un besoin urgent de fonds.

2.2.2 - Le devoir de bienveillance, d'équité et de justice :

Toute forme d'injustice et d'abus est sévèrement condamnée en Islam, quant à la bienveillance ; nous avons vu ci-dessus que le qualificatif « al djar » s'étend même aux partenaires dans le travail, de ce fait l'entreprise à un devoir de bienveillance envers ces partenaires dans le domaine des transactions.

Lors d'une bataille du leader Salah Eddine El Ayoubi avec Richard cœur lion, ce dernier perdit son cheval ; une grande occasion s'offrit à Salah Eddine pour l'exterminer, mais le

²²³ Rapporté par Tabrâniy

comportement de celui-ci, qui incarnait l'essence de la moralité islamique, dépassa toutes les imaginations; il ordonna qu'on attribue au roi Anglais un autre cheval, lui permettant ainsi de continuer son combat. Voici une grande leçon de la bienveillance envers même un ennemi.

Section 3 : éclairages islamiques sur l'éthique des affaires.

Bien que la question de la morale islamique constitue la colonne vertébrale du corps de notre recherche ; ce que nous venons de voir ci-dessus ainsi que dans les chapitres précédents sans oublier ce qu'on va voir dans les chapitres suivants entre dans ce cadre. Néanmoins, dans un but de suivi de l'ordre méthodologique nous allons consacrer cette section à deux points importants ; l'insistance dans le Coran et la Sunna sur l'inséparabilité de l'éthique et des affaires et l'insistance de la lutte contre la corruption.

Sous-section 1 : l'inséparabilité de l'éthique et des affaires

Le devoir d'obéissance du musulman envers Allah et Son Messager (paix et bénédiction d'Allah sur lui) ne concerne pas seulement la dimension purement cultuelle ('ibâdât) de son existence : celui-ci est à considérer par le musulman dans tous les aspects de son existence, plus particulièrement dans les échanges de biens et de services (mou'amalât) qu'il réalise à longueur de journée...

La religion islamique a insisté sur l'exigence de l'éthique dans les affaires, les exemples sont nombreux. Aussi nous allons relever un du Coran et un de la Sunna, mais avant cela, nous allons d'abord donner la vision islamique envers les affaires en général.

1.1 – La vision islamique des affaires.

L'islam n'est pas de tout en contradiction avec le commerce et le profit, L'islam encourage le travail en général, et le commerce en particulier. Dans la « djahilia », la ville sainte de la Mecque a été le centre d'activités commerciales. Les premiers musulmans ont été non seulement engagés dans le commerce mais ils sont allés vers des contrées lointaines. Islam en fait atteint l'Est et l'Afrique de l'Ouest, l'Asie orientale à travers les hommes d'affaires.

Le Prophète Mohammad était lui-même engagé dans cette profession avant de devenir un prophète. Il était un homme d'affaires connu pour son intégrité, il portait le titre honorifique, «le digne de confiance». Son épouse Khadîdja (que Dieu soit satisfait d'elle) était aussi une femme d'affaire. En effet, elle était la plus riche des deux, il a travaillé pour elle avant leur mariage. C'était, en fait, parce qu'elle a été tellement impressionné par son éthique des affaires fort qu'elle a proposé le mariage à lui, quinze ans avant qu'il reçoive l'appel à la prophétie.

En Islam, l'éthique régit tous les aspects de la vie. Les conditions pour le succès (falah) éternel sont les mêmes pour tous les musulmans, que ce soit dans leurs activités spirituelles ou dans la conduite des affaires commerciales. Sans spécifier un quelconque contexte précis, Allah décrit les personnes qui atteignent le succès comme ceux qui cherchent tout ce qui est bon (khayr), « encourageant ce qui est bien et interdisant ce qui est mal ».

L'appel à la prière est un appel au succès, *falah* signifie le succès et la réussite aussi bien dans cette vie que dans la prochaine. Dans leurs prières, les musulmans prient régulièrement pour

"le bien dans cette vie et dans la prochaine. "Le Coran n'est jamais contre l'intérêt personnel, plutôt il prend pour acquis que l'homme cherche son propre intérêt en revanche le Coran explique à l'homme ce qui est en son vrai d'intérêt.

1.2 – Exemple de l'inséparabilité de l'éthique et des affaires dans le coran

Allah le Tout puissant dit: « Et aux Madyan (Nous envoyâmes) Shuaib, un de leurs propres frères: il a dit: "Ô mon peuple, adorez Allah, vous n'avez pas d'autre divinité que Lui. Et donnez la juste mesure en poids: Je vous vois dans l'aisance, mais je crains pour vous q'un de châtement vous entour. "Ô mon peuple, faites équitablement pleine mesure et plein poids, ne prenez pas aux gens des choses qui leur sont dus: ne tournez pas dans le pays avec l'intention de faire du mal. Ce qui vous reste d'Allah est meilleur pour vous, si vous croyez! et je ne suis pas fixé sur vous pour vous surveiller! Ils dirent: "Ô Shuaib! Est-ce ta religion et tes prière qui nous commande d'abandonner ce qu'adoraient nos ancêtres, ou de nous faire abandonner ce que nous faisons, avec nos biens? Vraiment, tu es celui qui s'abstient et qui est sensée! Il a dit: "Ô mon peuple, voyez-vous si j'ai une Clair (vision) de mon Seigneur, et Il m'a donné la subsistance (pure)? Je ne veux nullement être en opposition avec vous, ou faire ce que Je vous interdis de faire. Je ne souhaite que le meilleur pour vous avec tout ce que je peux, mon succès ne puisse venir que d'Allah. En Lui je place ma confiance, et c'est vers Lui que je reviens »²²⁴

Le prophète Shuaib (paix soit sur lui) était un grand prophète d'Allah. Il a été envoyé au peuple de Madyan à l'époque du Prophète Abraham (paix soit sur lui). Selon Dr. Muzzamil Siddiqui²²⁵, le Prophète Shuaib a été envoyé chez un peuple qui a été très impliqué dans les affaires. Ces gens étaient très fiers de leurs connaissances en affaires et de leurs succès, mais ils ont été malhonnêtes. Il leur a dit de respecter l'éthique en affaires. Chose qui les mettait en colère contre lui. Ils disaient : "Ne mélanger pas la religion avec le affaires." Dans la sourate Al-Ahzab 33:21). Le Coran nous apprend que le châtement d'Allah est venu à ces personnes et seulement le prophète Shuaib et ses disciples ont été sauvés.

Cette histoire nous apprend combien le coran insiste sur la nécessité de l'éthique dans les affaires. Il est en effet, impératif que les commerçants se comportent équitablement et que l'éthique soit interconnectée à leurs affaires.

1.3 – Exemple de l'inséparabilité de l'éthique et des affaires dans la sunna

Le Prophète Mohamed (paix et bénédiction soient sur lui) était un être humain idéal sur tout les cotés. Il était le meilleur professeur, le meilleur prédicateur, le meilleur guide, le meilleur commandant militaire, le meilleur mari et père de famille, et il a également été un homme d'affaire très honnête et très réussi.

Lorsque Mohamed (paix et bénédiction soient sur lui) était un jeune homme, avant qu'il eût reçu l'appel à la prophétie, il a Co-fondé un groupe appelé « Hilf Al Foudoul », il s'agit d'une

²²⁴ Sourate Hud 11: 84-88

²²⁵ Dr. Muzzamil Siddiqui, membre du Conseil du Fiqh d'Amérique du Nord

sorte ligue des hommes d'affaires éthiques destiné à encourager les marchands de la Mecque à être honnêtes dans leurs relations et à protéger les marchands de l'extérieur.

Le messenger de Dieu (paix et bénédiction soient sur lui) assista à ce pacte et dit, après qu'Allah l'eut honoré de son message : « j'ai témoigné dans la maison d'Abdullah Ben Jadaan, d'un pacte que je n'échangerais pas contre les meilleurs chameaux, et même si on m'invitait maintenant en tant de l'Islam à une réunion semblable, j'y assisterais à bon gré »

Safiyu Ar Rahman Al-Mubarakfûrî²²⁶ a expliqué que ce pacte s'oppose au fanatisme tribal qui dominait la société arabe dans la période pré- islamique. Il dit qu'il fut la conséquence de l'histoire d'un homme de Zabid qui apporta à la Mecque une marchandise que lui acheta Al As Ibn Al Walid, mais ce dernier l'escroqua. Le bonhomme chercha l'aide des alliés (Banu Abd Adar, Banu Makhzum, Banu Jumah...) mais ils ne furent pas nombreux à répondre à son appel. Il grimpa alors au sommet de mont de Qabis, et se mit à crier tout haut des vers dénonçant l'injustice dont il fut victime. Ainsi al Zubair ibn Abd al Muttalib s'employa à le soutenir, et ses efforts aboutir à ce pacte. Ils forcèrent al Walid à rendre justice au bonhomme de Zabid.

Le Prophète a souligné que l'honnêteté et l'équité dans les relations avec les clients sont les secrets de la réussite en affaires. Il a dit: «La véridique et honnête commerçant est associée avec les prophètes, les justes et les martyrs»²²⁷. Le Prophète Mohamed donna de nombreux enseignements sur les entreprises et les questions économiques, il a couvert presque tous les aspects de l'éthique des affaires.

Sous-section 2 : La lutte contre la corruption (Al Fassad).

La corruption est un problème grave dans l'Islam, c'est la mauvaise gestion et la destruction du système équilibré que Dieu a créé. Elle est tout ce qui est opposée aux grands objectifs de l'Islam, lesquels visent à édifier la vie terrestre et céleste sur un principe de bon droit (*haq*). Les corrompteurs sur terre sont des personnes qui, se sentant dotés d'une puissance financière ou autre, se permettent toute action et toute attitude, et ne daignent pas entendre les prêches. Le Coran désapprouve toutes formes de corruption et indique à l'homme les objectifs qu'il doit poursuivre à travers les forces qu'il possède et la ligne qu'il doit suivre. La force que proclame l'Islam, (financière ou autre) ne doit pas être en lien avec la corruption; elle est pour le Bien et contre le mal, partout et en tous temps.

2.1- Définitions de la corruption :

Selon Yusuf Ali ²²⁸ la corruption est attribuable à l'humanité, la traduction approximative du terme arabe *fassad* consiste en le fait de s'attaquer à l'ordre naturel, Dieu pénalise la population des *moufssidines* avec le même type de calamité. Le Coran prescrit aux croyants «Ne semez pas la corruption sur la terre »²²⁹ et déclare que « la corruption est apparue sur la

²²⁶ Safiyu Ar Rahman Al-Mubarakfûrî « le nectar estampillé » traduit par j kayal édition dar el kotob al ilmiyah Liban 2004 p 51

²²⁷ Rapporté par (Al-Tirmidhi

²²⁸ Yusuf Ali, "The Holy Qur'an : Text, Translation, and Commentary," American Trust Publications for The Muslim Student Association of the United States and Canada, 1977

²²⁹ Sourate Al Baqarat 11

terre et sur la mer par suite des actes accomplis par les mains des hommes afin que Dieu leur fasse goûter une partie de ce qu'ils ont fait. Peut-être reviendront-ils ? »²³⁰ .

Le dictionnaire Al Mundjid nous montre que parmi les autres notions de *fassad*, il y a le fait de prendre quelque chose injustement ou de façon injustifiée²³¹ ou de gaspiller ou dégrader des ressources.

Selon Tabatabai²³², *fassad* est « tout ce qui nuit au fonctionnement adéquat de la réglementation terrestre existante, peu importe que cela soit dû ou non aux choix opérés par certaines personnes ... *Fassad* est la source d'un déséquilibre dans la vie harmonieuse des humains. »

Par ailleurs, La notion de *fassad* n'est pas liée à un moment ou à un endroit particulier ; sa portée est donc universelle et d'une durée illimitée. *Fassad* se trouve en rapport avec la terre et la mer. Les enseignements islamiques, y compris le Coran, commandent donc aux musulmans d'éviter et de prévenir ce que désigne *fassad*,

2.2 – Les formes de la corruption :

Le récit coranique est riche d'exemple d'homme ayant corrompus sur terre. Il s'agit de personnes qui se servent de leur propre puissance - financière ou sociale - pour corrompre et dominer les pauvres et les faibles. Le Coran nous explique, dans des styles divers, les conséquences de leurs conduites et de leurs agissements dans ce bas monde et dans l'Au-delà,

Dieu nous cite l'exemple de *Qaroun*

«Nous lui avons donné des trésors dont les seules clés semblaient lourdes à une troupe d'hommes robustes. Son peuple lui dit: "Ne te réjouis pas! Dieu n'aime pas ceux qui se réjouissent!" Au milieu des biens que Dieu t'a accordés, recherche la demeure dernière. Ne néglige pas ta part de la vie de ce monde. Sois bon comme Dieu est bon pour toi. Ne recherche pas la corruption sur la terre. - Dieu n'aime pas ceux qui sèment la corruption -. Qaroun dit: "Je ne dois ce qui m'a été donné qu'à la science que je possède." Ne savait-il pas que Dieu avait fait périr avant lui des générations plus redoutables que lui par la force et plus importantes en nombre? - Les coupables ne seront pas interrogés sur leurs péchés -»²³³ .

Dieu nous enseigne également d'autre catégorie de personnes qui n'hésitent pas à avancer des slogans de "haq", de justice et de réforme, (comme ceux qui utilisent le nom de l'islam pour des raisons d'escroquerie). Dans cette forme de corruption, ces personnes demandant aux gens de les soutenir pour avoir une position forte à partir de laquelle il pourront les réaliser, mais qui, après avoir obtenu ce qu'ils avaient demandé, et tenu les affaires bien en main, renient leurs engagements et se mettent à exécuter leurs mauvaises intentions et leurs plans de corruption et de destruction:

«Il en est parmi les hommes dont la parole concernant la vie de ce monde te plaît. Il prend Dieu à témoin du contenu de son cœur, mais c'est un querelleur acharné. Dès qu'il te tourne

²³⁰ Sourate Al Roum 41

²³¹ Al Munjid, *Qamous Al Munjid* (dictionnaire de recherche), 34e éd., Dar el Machreq, Beyrouth. 1994,

²³² Tabatabai, M. H. « *Al-Mizan fi Tafsir al-Kor'an* » (interprétation modérée du Coran), vol. 16, Al Alami Library, Beyrouth. 1973

²³³ Sourate El Qassass 76-78

le dos, il s'efforce de corrompre ce qui est sur la terre, il détruit les récoltes et le bétail. - Dieu n'aime pas la corruption - Lorsqu'on lui dit: "Crains Dieu", la puissance du péché le saisit: son passage sera la Géhenne: quel détestable lit de repos!»²³⁴.

Dieu transmet l'image de ces hommes et d'autres à l'histoire dans laquelle les grandes puissances de finances, d'armes et d'autres... impressionnent les gens mais finissent vite par succomber sous les lois de Dieu concernant la vie et ses législations relatives à l'univers, lesquelles détruisent toutes les forces qui prennent la voie de péché, d'agression et de tyrannie.

La fin de ces hommes ne diffère pas de celles de leurs semblables dans l'histoire: *«Nous avons fait engloutir par la terre Qaroun et sa maison. Il n'avait pas de troupe pour le secourir- en dehors de Dieu -. Personne ne lui porta secours. Ceux qui, la veille, avaient souhaité se trouver à sa place... il semble certain que les incrédules ne sont pas heureux»²³⁵.*

Actuellement, la corruption sur terre peut avoir plusieurs formes, parmi lesquels nous citons à titre d'exemples :

La concussion : elle consiste en la perception illicite, par une personne investie d'une fonction publique l'autorisant à prendre des décisions, de sommes d'argent ou de cadeaux pour accomplir son devoir.

Le vol : c'est un acte condamnable et un danger financier pour la stabilité de la société. Allah dit : *«Coupez la main du voleur et de la voleuse ; ce sera une rétribution pour ce qu'ils ont commis.»²³⁶*

La fraude : Le Saint Coran dit à ce sujet : *«Malheur aux fraudeurs ! Lorsqu'ils achètent quelque chose, ils exigent des gens pleine mesure ; et lorsqu'ils mesurent ou qu'ils pèsent pour ceux-ci, ils trichent. Ne pensent-ils pas qu'ils seront ressuscités le Jour du Jugement ?»²³⁷*

2.1 -La lutte contre la corruption :

Nous avons vu dans le chapitre 5 que l'un des piliers de l'éthique islamique est d'instituer une ouma qui lutte pour le bien et contre le mal et c'est dans cette optique que l'éthique islamique des affaires ne vise pas seulement à refuser la corruption mais à lutter contre elle.

C'est pourquoi, les hommes d'affaires musulmans doivent faire tout leur possible pour appeler les autres au droit chemin et leur communiquer l'éthique islamique des affaires. L'effort pour propager cette éthique parmi les hommes est une responsabilité qui incombe aux gens de foi et de bonne conscience. Dieu révèle cette responsabilité dans le Coran par les mots:

« Mon enfant, (dit Loqman exhortant son enfant) recommande ce qui est bon, déconseille ce qui est mal, endure patiemment ce qui peut t'atteindre. Tout cela est le propre d'une âme résolue²³⁸.

²³⁴ Sourate El Baqarat 204 -206

²³⁵ Sourate 28 El Qassass 81-82

²³⁶ Sourate Al Mâ'idah, 39

²³⁷ Sourate Al Mutaffifin, 1 et 4-5

²³⁸ Sourate Loqman - 17

"Que soit issue de vous une communauté qui appelle au bien, ordonne le convenable, et interdit le blâmable. Car ce seront eux qui réussiront."²³⁹

Dans un autre verset Dieu dit aux gens: " ... Concurrencez donc dans les bonnes oeuvres. C'est vers Dieu qu'est votre retour à tous; alors Il vous informera de ce en quoi vous divergiez."²⁴⁰

Ici, nous ne voulons sûrement pas dire que l'entreprise doit abdiquer à son objectif de réalisation de profit, et de devenir philanthrope ou jouer le rôle de policier, certainement pas. Mais, de faire à l'image des anciens commerçants musulmans qui, par leur éthique, ont propagé l'islam²⁴¹. Un individu peut manquer de moyens matériels pour le faire, ou être incapable de consacrer beaucoup de temps à de telles activités. Cependant, celui qui a recours à sa conscience peut toujours trouver quelque chose à faire selon ses capacités.

Ce qui est important pour l'homme d'affaire musulman, c'est d'écouter la voix de sa conscience d'une façon sincère. Dieu a révélé dans des versets du Coran:

« Et quiconque craint Allah, il lui donnera une issue favorable »²⁴².

Pour ces raisons, il nous paraît inconcevable pour la conscience d'un homme d'affaire croyant d'approuver simplement le fait de s'éloigner de la corruption, sans en réalité faire un quelconque effort pour lutter contre elle. Le Prophète dit ceci : « Celui d'entre vous qui voit une chose répréhensible doit la changer par sa main, s'il ne peut pas, que ce soit par sa langue, et s'il ne peut pas encore, que ce soit par son fort intérieur »²⁴³.

Section 4 : éclairage islamiques sur le développement durable.

L'Islam couvre tous les aspects de la vie humaine, le modèle de vie qu'envisage l'Islam consiste en un ensemble de droits et d'obligations. Globalement, la loi islamique comporte quatre types de droits et d'obligations pour chaque personne premièrement, les droits de Dieu ; deuxièmement, les droits de la personne sur elle-même ; troisièmement, les droits d'autres humains sur la personne ; quatrièmement, les droits de la nature avec tout ce qu'elle englobe de biens créés que les hommes, (les khalifats), peuvent utiliser à leur profit.

Un très grand nombre de versets dans Coran et plusieurs paroles du prophète Mohammed (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) montrent la grande importance qui a été accordée à l'utilisation de ces biens, aux préoccupations environnementales et la responsabilité de l'homme envers la nature. Le droit de bénéficier des éléments essentiels de l'environnement et des ressources comme l'eau, les minéraux, les terres, les forêts, la faune et la flore, l'air et la lumière du soleil..., est dans l'Islam, un droit détenu en commun par tous les membres de la société.

²³⁹ Sourate Al Imrane 104

²⁴⁰ Sourate Al Maidah

²⁴¹ Voir chapitre 4

²⁴² Sourate atalak 2

²⁴³ Rapporté par Muslim

Sous-section 1 : Les bases morales du développement durable en islam²⁴⁴

Le principe fondamental dans l'utilisation des ressources de la nature est dérivée de la déclaration prophétique qui indique: «Il n'y aura aucun dommage et aucune manière d'infliger des dommages». En plus du grand principe islamique qui est la lutte contre la corruption, le concept de développement durable dans l'islam trouve son origine dans d'autres valeurs de base qui fondent l'individu et la communauté musulmane.

1.1 – La fitra :

L'islam représente la fitra comme l'état naturel de l'homme ou son état intrinsèque de la bonté. Cet état naturel implique la pleine harmonie avec la nature, les gens et l'environnement. Cela signifie également que l'homme entretient une relation faite de soins attentionnés car la fitra n'a pas pour unique horizon les intérêts de l'homme ; au delà de ceux-ci elle tend vers la satisfaction des intérêts de toutes les créatures de Dieu.

1.2 – La khilafa :

La Terre est mentionnée 61 fois dans le Coran. Selon l'islam, l'univers a été créé par Allah avec une juste mesure, un but précis et pour une durée limitée. L'utilisation des ressources naturelles (ni'matullah - les dons d'Allah) est une mission sacrée investie dans l'humanité, l'homme khalifat est un simple gestionnaire et non pas un propriétaire, un bénéficiaire et non un broyeur.

De ce fait, l'utilisation de toutes ces ressources naturelles (terre, eau, air, feu (énergie), forêts, océans....) est considérée comme le droit et la propriété commune de l'humanité tout entière. Puisque l'homme est le Khalifa du Dieu sur terre, il doit prendre toutes les précautions pour garantir les intérêts et les droits d'autrui. Il est de son devoir de protéger ces ressources pour les transmettre aux générations futures dans un excellent état.

Selon Weeramantry²⁴⁵ : « Il est interdit dans l'islam d'abuser des droits du *khalifa* parce que la notion bonne foi est sous-jacente à la loi islamique. La planète est l'héritage de toute l'humanité ; il en est de même de toute la prospérité de celle-ci, accumulée de génération en génération ... Chaque génération n'est que fiduciaire. Aucune génération n'a le droit de polluer la planète ou de consommer ses richesses naturelles de telle façon qu'elle laisse à la postérité un monde pollué ou gravement dénudé de ses ressources »

1.3 – La oumatan wassatan

Nous avons vu dans le chapitre 5 que la nation islamique a été appelée dans le Coran *oumatan wassatan* « la nation modérée », une nation qui évite les excès en toutes choses. Ainsi, les musulmans en particulier, ont à utiliser la terre à leur profit de façon responsable, ils doivent honnêtement la maintenir et la préserver, ils doivent l'utiliser avec considération et modérément,

²⁴⁴ Voir le détail de ces concepts dans le chapitre 5

²⁴⁵ Weeramantry, C. G. “*Islamic Jurisprudence : An International Perspective*”, St. Martin's Press, New York 1988 p 61

1.4 –La coopération et solidarité :

Tous les individus au sein de cette société forment une unité de coopération, d'amour et de soutien mutuel en face des difficultés de la vie et les crises. La coopération et solidarité sont des valeurs très importantes pour la vie en communauté, elles permettent de restaurer, au sein de la nation, l'équilibre et l'entraide social. Le Noble Prophète que le salut soit sur lui a dit que le croyant est à son frère croyant comme un seul bâtiment qui se tient ensemble. L'Islam demande avec insistance à tous les membres de la société d'adopter une attitude active et positive face aux préoccupations collectives.

Sous-section 2 : éclairages islamique sur la préservation des éléments naturels de bases

Le Coran nous conseille de maintenir l'équilibre sur lequel le monde a été créé. "Nous n'avons pas créé le ciel et la terre et tout ce qui entre eux en jouant. Si on avait voulu avoir un certain amusement, on l'aurait fait de nous même »²⁴⁶.

2.1 – La préservation de la terre :

2.1.1 – le sol :

Le sol est un élément essentiel pour la pérennité de notre vie ainsi que celle des autres créatures. Dieu a dit « il a disposé la terre pour les différents peuples »²⁴⁷ c'est ainsi que les éléments solides contenus dans nos corps et dans ceux des autres créatures, proviennent des minerais de la terre. Allah a dit à ce sujet « c'est un des signe de sa puissance qu'il vous a créés de poussière. Puis vous devîntes hommes disséminés de tous cotés »²⁴⁸. Dans cette optique il est du devoir de chacun d'entre nous de perpétuer les bienfaits de la terre en préservation la fertilité du sol et en les protégeant contre l'érosion et la désertification.

Le Prophète Mohammed a dit: «Quiconque apporte terre morte à la vie, est pour lui une récompense, et quelle que soit la créature en quête de nourriture se nourrisse d'elle sera compté pour lui comme une aumône ».

2.1.2 – L'air :

L'islam nous enseigne à préserver l'air qui entoure la terre, c'est un élément très vital pour toutes les créatures. En ce sens, toutes les créatures de la planète sont dépendantes de l'air qu'elles respirent. Outre cette particularité Dieu nous apprend d'autres caractéristiques de l'atmosphère qui nous entoures, telle que la fécondation, Allah a dit : « nous envoyons les vents qui fécondent »²⁴⁹

Ceci –dit, l'atmosphère étant investie de fonctions vitales, sa protection et préservation est une nécessité fondamentale à la sauvegarde de la vie sur terre. Toute activité humaine susceptible de le polluer ou de le déséquilibrer est une atteinte à la vie est donc fortement prohibée par l'islam.

²⁴⁶ Sourate Al Anbiya 16-17.

²⁴⁷ Sourate Al Rahman 10

²⁴⁸ Sourate Ar roum 20

²⁴⁹ Sourate El Hidjr 22

2.2 - Préservation des eaux :

2.2.1 – La vitalité de l'eau :

L'eau est la molécule la plus importante dans la vie d'un organisme. C'est un élément important qui doit être conservée et utilisée de manière durable. Le Coran contient de nombreux versets qui parlent des propriétés vivifiantes de l'eau (le mot eau apparaît 66 fois). Ces versets traitent de la valeur de l'eau, expliquent sa formation et soulignent sa vulnérabilité, par exemple : « Nous avons créé, à partir de l'eau, toute chose vivante. Ne croient-ils pas ? »²⁵⁰. Et « Dis : Que pensez vous ? Si l'eau dont vous disposez était absorbée par la terre, qui donc vous procurerait une eau pure ? »²⁵¹

Le paradis, qui, pour les musulmans, est la demeure éternelle des croyants et de ceux qui font le bien, est souvent décrit dans le Coran comme ayant, entre autres choses désirables, des ruisseaux qui coulent.

Outre la fonction vitale de l'eau, il en est une autre, d'ordre socio -religieux ; celle de purification L'Islam insiste fortement sur la réalisation d'une parfaite harmonie entre les purifications spirituelle et physique. La purification physique ne se produit que par les ablutions et le bain (*ghusl*), lesquels requièrent de l'eau propre.

2.2.2 - Le nécessaire préservation de l'eau :

La pureté et la propreté de l'eau sont l'objet d'une grande attention, à la fois dans le Coran et la *sunna*, et il est demandé avec insistance aux musulmans de ne point polluer, gaspiller ou priver l'autre de l'eau. « Le messenger d'Allah interdit d'uriner dans l'eau stagnante »²⁵² ; « Ne laissez aucun d'entre vous se baigner dans le l'eau stagnante en cas d'impureté majeure »²⁵³ ; « Évitez les trois pratiques potentiellement calamiteuses : déféquer près des sources d'eau, au bord d'une route ou à l'ombre »²⁵⁴. « Ne gaspillez pas l'eau même si vous êtes sur une rivière qui coule ».

Dans la charia, il y a une responsabilité, des fermes placées en amont des rivières, envers les utilisateurs qui y sont en aval. Une ferme à côté d'un ruisseau est interdite de monopoliser l'eau. Après l'acquisition d'un montant raisonnable de l'eau pour ses cultures, l'agriculteur doit libérer le courant d'eau à ceux en aval. En outre, si l'eau est insuffisante pour l'ensemble des fermes le long du ruisseau, les besoins des exploitations plus âgés doivent être remplis avant les fermes les plus récentes. Cela reflète l'utilisation durable de l'eau basée sur son rendement en toute sécurité.

La conservation de l'eau devra s'effectuer à base de programmes établis par un organisme étatique chargé de la gestion des ressources en eau, par le biais de plans destinés aux divers secteurs (par exemple collectivité locales, agricole, industriel). Une coordination étroite et un partenariat devraient être institutionnalisés entre les organismes responsables de l'approvisionnement en eau et la demande (consommateurs) ainsi qu'avec l'éducation et les médias. La participation et la coopération du public à la conception et à l'application des

²⁵⁰ Sourate Al Anbyaa 30

²⁵¹ Sourate Al Mulk 30

²⁵² Rapporté par Muslim

²⁵³ Rapporté par Muslim

²⁵⁴ Rapporté par Abou Daoud

mesures de conservation sont également essentielles au succès des programmes de conservation de l'eau. Le public comprend les consommateurs, les fournisseurs de services, les gestionnaires, les planificateurs et les responsables politiques. **L'entreprise humaine** joue un rôle primordial dans la sensibilisation du public en mettant en pratique et en diffusant les concepts islamiques liés à la conservation et la gestion de l'eau.

2.3 - Préservation de la faune et la flore :

2.3.1 – Les végétations

Dieu a créé la biodiversité pour le bénéfice de l'humanité, cette dernière a pour obligation de la protéger contre la dégradation et la pollution et est responsable de son utilisation durable. Dieu dit dans le Coran : "Nous avons fait descendre une quantité mesurée de l'eau du ciel que nous avons déposé fermement dans la terre, et nous sommes en mesure de la supprimer. Par laquelle nous avons fait pousser des jardins de palmiers et des vignes, dans lesquels il y a beaucoup de fruits pour vous et à partir desquels vous mangez, ainsi qu'un arbre jaillissant du Mont Sinaï, produisant une huile et un assaisonnement à ceux qui mangent. Et il y a certainement une leçon pour vous dans votre élevage. Nous vous donnons à boire de ce qui est dans leurs ventres et il y a des nombreuses façons dont vous en bénéficiez, certains d'entre eux que vous mangez, et d'autres vous servent avec les navires de transport "²⁵⁵.

La législation islamique qui a insisté sur la préservation des arbres et des plantes trouve ses racines dans les enseignements coraniques du prophète, par exemple : «Celui qui plante un arbre et s'occupe avec soin, jusqu'à ce qu'elle arrive à maturité et devient productif, sera récompensés dans l'au-delà" . Il est également rapporté avoir encouragé la plantation d'arbres comme une pratique constructive, en disant que même si une heure restait avant la dernière heure (la résurrection) et qu'on a un palmier dans sa main, on ne doit pas hésiter à le planter. Même en temps de guerre, les leaders musulmans, comme Abu Baker, conseillent à leurs troupes de ne pas abattre des arbres, détruire l'agriculture ou tuer un animal.

2.3.2 – La bonté envers les animaux l'autre facette de l'éthique islamique

L'islam nous enseigne à être cléments non seulement avec les hommes mais également avec les autres créatures du Dieu. Les animaux, tout comme les êtres humains vivent en groupes «Il n'y a pas de bêtes sur la terre ; il n'y pas d'oiseaux volant de leurs ailes qui ne forment, pas comme vous, des communautés »²⁵⁶ Le Messager de Dieu était l'homme le plus doux qui soit, en même temps qu'il surpassait les autres en courage et en bravoure. Il était tellement bon qu'il était aux larmes à la vue de la moindre manifestation de cruauté. Il interdit à ses Compagnons d'affamer ou d'assoiffer les bêtes ou encore de les surcharger. Il recommanda d'être bon envers les animaux et de chercher à les soulager. La bonté envers les animaux est un acte méritoire de nature à rapprocher l'homme de Dieu. Ibn Abbâs rapporte qu'un jour, un homme saisit une chèvre, la jeta sur le flanc, puis se mit à affûter son couteau. Voyant cette scène, le Prophète lui demanda : « Cherches-tu à la tuer deux fois ? Pourquoi n'affûtes-tu pas ton couteau avant de coucher ta chèvre sur le flanc ? »

Abou Hurayrah rapporta que le Prophète dit : « Un voyageur assoiffé trouva un puits sur son chemin. Il y descendit pour étancher sa soif et, une fois ressorti, il vit un chien en train de lécher la boue tellement qu'il avait lui aussi soif. L'homme pensa que le chien devrait avoir

²⁵⁵ Sourate Al Muminun 23: 18-22

²⁵⁶ Sourate Al Anaam 38

autant soif que lui. Il redescendit alors dans le puits, remplit sa chaussure de cuir en eau et ressortit tenant le chausson entre les dents. Ainsi, il étancha la soif du chien. Dieu Se réjouit de ce geste de bonté et absolu l'homme de ses péchés. » Les Compagnons du Prophète s'enquirent : « Ô Messenger de Dieu, y a-t-il aussi une rétribution concernant les bêtes et les animaux sauvages ? » Le Prophète répondit : « Il y a une rétribution concernant toute créature ayant un cœur vivant. »

Abd Allah Ibn Omar rapporta que le Prophète dit : « Une femme fut vouée à l'Enfer à cause d'une chatte qu'elle enferma sans lui donner à manger, ni lui laisser la liberté de déterrer quelque rongeur pour s'en nourrir. » Abd Allah Ibn Jaafar rapporta que le Prophète entra un jour dans l'enclos d'un jeune homme anarite ; il y trouva un chameau qui se mit à geindre à la vue du Prophète, des larmes coulant des yeux de l'animal. Le Prophète s'en approcha et lui prodigua quelques tapes sur la bosse et sur la face, ce qui reconforta la bête. Puis le Prophète s'enquit de son propriétaire. Le jeune homme anarite se présenta et dit : « Ô Messenger de Dieu, ce chameau m'appartient. » Le Prophète lui dit : « Ne crains-tu pas Dieu vis-à-vis de ce chameau alors qu'Il l'a mis en ta possession ? Il s'est plaint à moi que tu le surcharges et le fais travailler sans cesse. »

Sous-section 3 : le devoir de l'homme au regard du développement durable

S'agissant d'individus, d'institution gouvernementales ou d'entreprise ; l'homme est obligé au regard de l'éthique islamique de faire son mieux pour atteindre les objectifs du développement durables

3.1 - La lutte contre la pollution et le gaspillage:

Les droits à profiter des ressources de la nature sont liés à la responsabilisation quand à son entretien et sa conservation. Le principe juridique fondamental établi par le prophète Mohammed est que l'avantage d'une chose et rattaché en contrepartie avec la responsabilité. La conservation de l'environnement est un devoir religieux exigé par Dieu. Dieu a dit. "Et sois bienfaisant comme Allah a été bienfaisant envers toi. Et ne recherche pas la corruption sur la terre. Allah n'aime pas les corrupteurs"²⁵⁷.

L'Islam appelle à l'utilisation efficace des ressources naturelles et à la minimisation des déchets. Dieu dit dans: «Mangez et buvez, mais n'excéder (et donc ne laisser pas de déchets par excès); Il "n'aime pas les excessifs»²⁵⁸,

Une autre directive clé visant chaque musulman et qui fait partie de sa mission se trouve dans le verset coranique suivant, lequel revient dans de nombreuses prières musulmanes :

Dieu « interdit la turpitude, l'acte répréhensible et l'injustice »²⁵⁹ *fahesha, munkar et baghi*) Selon Yusuf Ali²⁶⁰, la pollution et le gaspillage des ressources naturelles sont interdits parce qu'ils sont injustes, de faite qu'ils s'attaquent à la capacité des générations actuelles et futures à répondre à leurs propres besoins.

²⁵⁷ Sourate Al Qasas 77

²⁵⁸ Sourate Al-A'raf 31.

²⁵⁹ Sourate An Nahl 90

²⁶⁰ Yusuf Ali, "The Holy Qur'an : Text, Translation, and Commentary," American Trust Publications for The Muslim Student Association of the United States and Canada, 1977

Par ailleurs, le Prophète a découragé les activités qui entraînent des odeurs désagréables de prendre place dans certains lieux publics. Il dit: «Celui qui mange de l'ail ou d'oignon devraient demeurer à distance de nous». Par analogie, tout ce qui pollue l'air et est préjudiciable à la santé devrait être interdit.

3.2 - La lutte contre la pauvreté :

La notion de subsistance (*rizq*) revient souvent dans le Coran. Toujours d'après Yusuf Ali cette notion renvoie à tout ce qui est nécessaire à la conservation et à l'épanouissement de la vie spirituelle, mentale et physique à tous ses stades. Dieu est perçu comme Celui qui assure toute notre subsistance. Il est ordonné aux musulmans de rejeter tous les dieux rivaux, ce qui, selon Yusuf Ali, englobe les idoles, la poésie, l'art, la science et la fierté de la propriété. Le musulman ne devrait pas surévaluer les dimensions matérielles ou technologiques (« dieux ») de notre vie moderne parce qu'elles peuvent distraire quelqu'un de la glorification et de l'adoration de Dieu.

L'islam insiste l'homme à chercher son rizq et lutte contre la pauvreté. Cette dernière étant, dans la plupart des cas la résultante d'une répartition inéquitable des richesses de la nation. De ce fait, la pauvreté pousse les gens à abuser du peu de ressources naturelles dont ils disposent. Ce qui diminue d'autant leur capacité productive et provoque des problèmes environnementaux graves.

La manière islamique d'atténuation de la pauvreté est axée sur le développement de l'homme et l'offre des possibilités d'emploi pertinentes. La kifalah des pauvres en Islam est assurée par les plus proches parents, les voisins en vertu des droits de voisinage, et l'ensemble de la communauté musulmane par la Sadaqat. En outre, un État islamique est tenu de fournir la subsistance de ses citoyens, indépendamment de leur religion. L'Etat répond à cette responsabilité par la collecte de la zakat²⁶¹. Le Baitul-Mal (Trésor), est une institution de l'État qui a pour mission de redistribuer la collecte de la zakat à deux catégories de pauvres, des Fuqara (pauvres des communautés musulmanes) et Masakin (pauvres de sociétés non - musulmans).

« Les communautés locales, nationales et internationales doivent concevoir des politiques de développement et des plans de réforme économique susceptibles d'éradiquer ces fléaux par la création d'opportunités d'emploi, la réalisation du développement humain et économique ainsi qu'au niveau de l'enseignement dans les zones les plus pauvres et les plus sous-développées et la lutte contre l'analphabétisme »²⁶².

²⁶¹ Voir chapitre 6

²⁶² Extrait de la déclaration islamique sur le développement durable La Première Conférence islamique des Ministres de l'Environnement tenue à Jeddah du 29 Rabie I au 1er Rabie II 1423 H, correspondant au 10-12 juin 2002,

Conclusion

La qualité humaine de l'entreprise et l'éthique des affaires de la communauté musulmane se sont un peu déformées à cause des passions égoïstes et de l'avidité des gens qui mènent ensuite à l'égoïsme, l'arrogance, le sarcasme, la grossièreté et la cruauté.

Cependant, ce ne sont pas les valeurs qu'Allah a déterminées pour les êtres humains qu'Il a créés. Allah ordonne aux gens d'être dignes, modestes, loyaux, aimables, fidèles et mature. Ce n'est pas la religion qui n'a pas rempli son rôle dans l'éthique des affaires, mais ce sont les gens qui refusent de s'y inspirer.

En effet, l'Islam à toujours respecté et vénéré l'être humain en tant qu'homme, sans pour autant considérer sa religion, son sexe, sa langue ou bien sa couleur. Aussi, Dieu l'a doté d'une intelligence, d'un esprit et d'une âme pour qu'il puisse vivre sur cette planète comme Son khalifat avec tous les moyens lui permettant d'accomplir cette noble mission.

Les l'homme qui adoptent volontairement leur nomination en tant que khalifat de Dieu Sur la terre sont aptes a éviter les actions des prédateurs qui tendent à les rendre vulnérables.

Dans ce sens, l'Islam est une constitution complète et un guide visant une vie humaine éminente. L'Homme est appelé à comprendre la réalité de la religion pour l'appliquer dans ses relations humaines, et dans toutes les disciplines auxquelles il a accès.

Les éclairages islamiques doivent servir de phares à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise humaine, cette dernière doit être capable de raisonner sur le passage d'un système clos en système ouvert car elle est en perpétuelle interaction avec l'environnement vivant et inerte. Les éclairages islamiques lui permettront de gérer ses interactions sur les deux échelles

Être entreprise humaine musulmane, c'est une triple façon d'être... C'est d'abord et avant tout une façon d'être envers le créateur celui qui est le véritable propriétaire ; c'est ensuite une façon d'être envers ses propres employés et en fin une façon d'être envers tout ce qui est à l'extérieur : voisinages, partie prenantes et également toutes autres créatures, vivantes ou inertes.

Les valeurs islamiques sont compatibles avec le besoin de l'homme pour la prospérité et le bonheur dans toutes les affaires de la vie. L'Islam non seulement délibère sur le rapport entre le Créateur et l'homme, mais aborde également la relation entre l'homme et l'homme et aussi l'univers tout entier.

CHAPITRE 8 :
ECLAIRAGES ISLAMIQUES SUR LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

Introduction.

Depuis que le monde musulman à sombrer dans la décadence et que le colonialisme s'est accaparé de sa dépouille ; c'est la dégradation de l'échelle des valeurs qui est constatés dans tout les domaines. C'est la généralisation des déficits du savoir être et du savoir faire créant ainsi un vide cosmique rempli par le despotisme de l'idée importé et le choséisme.

La première section est dédiée aux remarques qui peuvent être faites quand à ces déficits dans le domaine du management des entreprises.

Aujourd'hui, le discours général des entreprises ou des spécialistes des sciences de gestion insiste de plus en plus sur la dimension éthique de l'entreprise, qui est faiblement prise en compte dans les pratiques managériales, en l'absence de modèle intégrant à la fois les concepts d'éthique, de morale et de déontologie, et la perception des acteurs de la profession. Aussi, intégrer les valeurs managériales spécifique de l'islam dans le management parait d'ors et déjà irréaliste et utopique. La troisième section est consacrée à l'intégration des valeurs islamique dans le management de l'entreprise.

Mais d'abord, quelles sont les normes spécifiques de conduite que l'entreprise doit suivre. Ici nous cherchons à trouver un référentiel qui constituera le socle qui maintient une telle activité. Aussi, le référentiel des valeurs morales islamique tels que nous l'avons humblement conçu fera l'objet de la deuxième section, à chaque entreprise de s'approprier ce qui lui semble important.

La quatrième section sera consacrée à repenser les activités quotidiennes au sein de l'entreprise sous les éclairages islamiques. Mon objectif dans ce chapitre (et dans toute cette recherche) est d'associer la sagesse divine aux pratiques courantes ; afin que chacun puisse trouver un supplément de sens dans son métier. Il ne s'agit pas ici de présenter un manuel de procédures mais plutôt d'attirer l'attention à une très importante source pour en tirer les solutions nécessaires à chaque circonstance managériales.

Ce chapitre se veut un prisme qui reflète les éclairages islamique sur le management par les valeurs ; une contribution éclairante à la réflexion moderne sur le management de l'entreprise. Dans lequel nous allons faire notre possible pour éviter les deux écueils qui guettent notre démarche ; à savoir : faire la morale, ou vider les idées de leurs sens en les instrumentalisant à l'extrême.

Section 1 : observations sur le management et les valeurs dans les pays arabo musulman.

Déficit managérial avec tout ce qui en résulte : bricolage, irresponsabilité, démotivation, produit de piètre qualité...etc, tels sont les premières idées qui ne viennent à l'esprit en parlant du management dans les pays arabo musulman

Les causes et les facteurs favorisant la défaillance du management dans la plupart des pays arabo musulman sont multiples ; ici encore, faire une analyse complète de la situation actuelle n'est pas une mince affaire, aussi nous allons nous limiter à avancer quelques observations basées sur notre quotidien et sur les écrits des gens qui ont une part de la vérité

Sous-section 1 : déficit du savoir être.

Le vide spirituel marqué par l'égaré des valeurs transcendantes a engendré un déficit aigu du savoir être. Dans l'entreprise, le musulman a perdu sa boussole, il ne connaît plus sa juste position et ne sait plus où il va aller.

1.1 - Hostilité envers la religion (comme cause) :

Dans la dernière section du quatrième chapitre nous avons vu l'hostilité de la communauté scientifique du monde occidental envers la religion. De même, Le monde arabo musulman, pour les multiples raisons de son retard, n'a pas été assez prudent quant à l'idée de la conception européenne de la relation entre le management et la foi (une conception qui a porté le plus grand tort à l'économie) il l'a imité aveuglément.

Le colonialisme a également favorisé le fait de revivre chez le musulman cette hostilité à la religion. Il y a eu des décennies de marketing martelant qui veut que si vous voulez être un professionnel et réussir, vous devez laisser votre esprit libre des chaînes de la religion. maintenant dans nos entreprises, les gens religieux gardent leur bouche fermée. Et les gens irréligieux font de la discrimination.

L'échec et les dérives des partisans du courant de l'islam politique dans le monde arabo musulman ont également été pour cause dans cette hostilité.

Sans oublier que les managers du monde arabo musulman, dont la majorité est formée par des écoles occidentales, n'ont pas des connaissances suffisantes en matière de la religion islamique. Le proverbe arabe dit « qui ignore la chose, la hait ». Aussi, ils s'éloignent de tout ce qui a trait à la religion, pire encore leur opinion vis-à-vis de la religion peut être dans certains cas, identique à celle des islamophobes.

Il s'agit d'une véritable hostilité envers la religion. Cette hostilité s'est imprégnée de façon à condamner le monde arabo musulman à subir deux sortes de malheur : celui de la misère et celui de l'incroyance.

Malheureusement, nous ne pouvons pour de multiples raisons, traiter de cette question d'une façon plus approfondie et examiner les fondements de l'allégation selon laquelle il y aurait une opposition entre le management et la religion dans le monde arabo musulman ; « *voilà un autre terrain de recherche* ».

Le monde arabo musulman à l'ère actuel est devenu alors lui même hostile questions qui ont fait les fondements de sa civilisation²⁶³

De là, surgit tout les déficits du savoir être ; le musulman ayant comme conception de dénigre de la religion, devient guidé par son *nafs ammara*²⁶⁴, c'est de la que surgit tout les dérives de l'activité managériale actuelle.

1.2 - absence de motivation spirituelle (comme conséquence)

Tout d'abord, ceux qui éloigne la dimension sprituelle de leurs acts ne peuvent expérimenter l'élévation spirituelle de la foi. Les projets qu'ils initient avec un grand zèle deviennent rapidement monotones et peu passionnants. ils perdent la motivation à mis chemin et voila que de multiple projets sont initiées mais n'ont jamais était achevé; le métro d'Alger en est un exemple.

nous avons vu dans le quatrième chapitre comment la foi en Dieu motive la personne et l'incite à plus de recherche et de résussite. de meme, l'absence de cette foi conduit à une démotivatuion. la seule motiviation qui subsiste avec un tel état d'esprit, n'est que de récolter des profits de ce monde. En cherchant à satisfaire ces désirs, comme la richesse, le rang social, la réputation ou le prestige. les gens ne s'engagent alors que dans les projets qui contribueront directement à de tels bénéfices personnels.

Bertrand Russell, bien qu'il fût de tendance matérialiste, a écrit : "Le travail qui vise seulement un but lucratif ne mènent pas à un résultat utile, il faut effectuer un travail qui comporte la "foi" en quelqu'un, en une doctrine ou en un but"²⁶⁵

Par exemple, un manager ayant un tel état d'esprit et motivé par des intérêts carriéristes ne mènera des projets et ne prendra des décisions que dans les domaines qui aboutiront à une promotion, à un rang hiérachique plus élevé. Il ne sera pas intéressé par projet utile à l'entreprise à moins que cela ne serve ses propres intérêts. Ou bien, s'il est en position de faire un choix entre deux décisions , il choisira celle qui lui rapportera le plus de gains matériels, et abandonnera celle qui pourrait être plus bénéfique aux travailleurs . En bref, ce genre de managers sont rarement utile à l'entreprise. échouant à servir le plus grand bien à moins qu'il y ait quelque gratification en retour. Quand l'opportunité de gains personnels s'efface, il en va de même de leur désir de servir l'entreprise

Sous-section 2 : déficit du savoir faire comportemental et professionnel.

L'Imâm Mohammed Ibn Idriss Shâfî'i a dit : « Occupe ton âme par la vérité, autrement elle t'occuperait par l'erreur. ». On dit aussi que la nature a horreur du vide. Le vide spirituel chez le musulman post almohadien s'est trouvé comblé par toutes les hérésies qui puissent exister.

²⁶³ Voir chapitre 4 notamment le rôle de l'éthique des anciens commerçants musulman dans l'expansion de l'islam ainsi que les exploits des grands scientifiques musulmans

²⁶⁴ Voir chapitre 5

²⁶⁵ B. Russell, "Le Mariage et la Morale".

2.1 - despotisme de l'idée occidentale.

On dit également que le vaincu imite le vainqueur dans tout ce qu'il fait, ils n'ont pas tort car cette imitation est devenu un mode de vie dans les pays arabo musulmans

Le monde arabo musulman l'ère post- almohadienne vit une décadence de la foi et de la science. Ce qui a fait de lui un marché ouvert à la consommation de toutes sortes d'idées importées dans tous les domaines y compris en management.

L'idée occidental impose son despotisme et la tendance à l'acceptation tous azimuts, par contre l'idée interne éveille doute et frustration. Les mythes du monde occidental ; Développement technologique et scientisme ont enjolivé l'absorption de toute idée nouvelle sans jeter un regard sur les crises internes et les déchirements dans les entreprises qui incarne ces idées. On se jette à leur voie sans se douter, que par imitation, on s'auto condamne et se dépouille de toute originalité. Les exemples s'ensuivent du socialisme au libéralisme au Dieu sait quoi encore.

À l'ère actuelle nous vivons dans une phase de civilisation où nos idées sont mortes et ne produisent plus d'idée²⁶⁶. Le monde musulman est devenu en position d'attentisme et de consommation de toute idée qui vient de l'extérieur, On remédie à notre déficit par la mauvaise importation des idées mortelles extirpées d'autres sociétés. On les consomme sans connaître leur aspect néfaste qu'après constatation d'énormes dégâts, ou pire encore, qu'après dénigrement de ces idées par les gens qui l'on initiés, et c'est après et seulement après, qu'on puise dans notre religion pour trouver les preuves irréfutables du caractère mortelles de ces idées.

Le management dans le monde arabo-islamique à retracer typiquement le chemin d'évolution de la pensée managerielle. Avec un petit problème ; c'est qu'il en est encore à l'époque tylorienne, au travail en miette ou dans les meilleurs des cas au management bureaucratique. Il n'a jamais pu mettre en pratique une manière de gouvernance propre à lui

Cette hérésie, nous la trouvons dans la ruée de nos entreprises vers l'expertise étrangère au moindre problème managérial. Dans une grande banque publique Algérienne (en 2008), on sollicite un cabinet européen d'expertise pour réorganiser l'entreprise, après fin du contrat et paiement du prestataire, la banque est revenue sur son ancien organigramme avec quelques retouches que n'importe quel cadre aurait fait. L'organigramme à l'européenne ne convenait guerre à la banque algérienne ; une idée morte qui a fait appelle à une idée mortelle.

2.2 – La logique du choséisme :

L'entreprise est par essence une combinaison de moyens en vue de créer une valeur ajoutée. Dans la gestion de toutes organisations, publiques ou privées, la mise en commun des moyens multiplie les résultats. Dans les pays arabo musulman une autre logique sévit dans les entreprises; il s'agit d'une logique de choséisme²⁶⁷ autrement dit de tassement d'objets. Au lieu d'une combinaison bien étudié des moyens de productions et des hommes ; on trouve une machine par là, un ingénieur par ci, un chauffeur par là et des secrétaires par ci, à la

²⁶⁶ Malek BENNABI « problèmes des idées dans le monde arabo musulman » EL Bayyinate Alger 1990

²⁶⁷ Cette nomination à été utilisé par Malek BENNABI en parlant des problèmes des idées dans les pays arabo musulman op cit

mentalité d'un marchand d'occasion qui n'a aucun souci et aucune idée de l'ordre de l'économie national ou mondial.

Cette logique a fait en sorte que la gestion de l'entreprise cède la place à l'esprit d'entassement et de choséisme, qui se montre parfois sous des aspects aberrants. En traversant les entreprises du monde arabo musulman, il n'est pas surprenant de trouver dans le bureau d'un directeur, quatre appareils téléphoniques plus le portable, deux micro-ordinateurs dont l'un est portable et une multitude de périphériques de stockage externe : flash disques, disques durs externes ...etc.

Cet entassement de choses se double d'un entassement de personnes (considérées eux aussi comme choses ; là où il faut cinq fonctionnaires on en met dix, là où il faut une secrétaire on met trois.

C'est la mentalité tiers modistes qui cherche à s'arracher du sous développement, à combler le déficit des idées, par une pléthore de choses.

2.3 - Déformation des concepts managériaux :

Du fait de la dégradation et du déficit managérial, les règles de base de management dans le monde moderne sont devenues, par leur impossibilité sur terrain, des mythes dans les pays arabo musulmans. La stratégie est devenue un mythe ainsi que l'efficacité et la veille concurrentielle ou technologique encore plus l'excellence.

Déjà, pour certaines entreprises, maîtriser ses coûts ou avoir une comptabilité analytique ou encore avoir un système d'information fiable, est un luxe superflu.

Sous-section 3 : le nouveau paradigme du management islamique.

3.1 - De l'islam politique à l'islam du marché :

Dans son livre « L'islam de marché »²⁶⁸ Patrick Haenni préconise que les trente dernières années ont été marquées par une tentative de la part du courant de l'islam politique à « moderniser » l'islam en particulier parmi les jeunes, il décrit la manière dont le champ du management a été investi par les valeurs véhiculées par l'islam.

D'après Haenni, suite à un contexte marqué par la défaite du courant de l'islam politique, il s'est développé un nouveau courant de pensée sous l'égide d'un nouvel acteur : « l'islamiste contrarié ». Ce dernier, demeurant profondément religieux, s'est néanmoins éloigné des mouvements politiques dans lesquels il militait, pour devenir une sorte de médiateur culturel, qui vise moins une alternative (islamique) globale que l'importation et la reformulation islamique d'éléments de la culture occidentale.

²⁶⁸ P. Haenni, , L'islam de marché: l'Autre révolution conservatrice, Le Seuil Paris,, 2005

Ceci- dit que les Frères musulmans, sont aujourd'hui des acteurs indirects, mais néanmoins importants dans la transformation de l'islamisme de la politique à l'économie. Les domaines les plus importants peuvent être observés dans le domaine de la **finance** et le **marketing**

Dans le domaine du marketing : Bernard Pras et Catherine Vaudour- Lagrâce²⁶⁹, Avec «Marketing et islam. Des principes forts et un environnement complexe » ont traité le poids des principes islamiques sur les pratiques marketings, ainsi que leur interprétation dans un contexte de concurrence intense, de marché en forte croissance et en pleine évolution qui attire les entreprises islamiques et occidentales.

Ces auteurs, mettent le point sur la une grande diversité de comportements en matière de gestion marketing et de consommation, et des stratégies compétitives variées pour répondre à cet environnement complexe ce qui montre l'importance des valeurs islamiques, ainsi que le rôle des autorités religieuses dans l'adaptation et la façon de repenser l'islam dans ce contexte. Le résultat est une grande variété de modes de commercialisation et des comportements des consommateurs, ainsi que les stratégies compétitives pour répondre à cet environnement complexe.

A titre d'exemple, on peut citer le cas des alternatives « islamiques » à l'un des produits phare de la mondialisation qu'est le Coca Cola. En novembre 2002, le Mecca Cola est créé par l'homme d'affaires franco-tunisien Tawfiq Mathlouti. Dans un registre protestataire, cette entreprise française annonce son intention de reverser une partie du bénéfice à des associations humanitaires travaillant notamment dans les Territoires occupés par Israël. Le créateur, inspiré par un produit iranien semblable, le Zam Zam Cola, qui avait déjà réussi en Arabie saoudite et au Bahreïn, décide de lancer sa propre marque en l'absence de réponse favorable de la firme iranienne pour un contrat de distribution. Le Mecca Cola a, à son tour, inspiré la création du Qibla Cola au Royaume-Uni, Arab-Cola et Muslim Up en France.

A son tour, Cedomir Nestorovic,²⁷⁰ explique ce phénomène par l'apparition de deux tendances. Il y a d'abord une radicalisation d'un certain nombre de musulmans, en particulier des jeunes musulmans, qui vivent dans les pays occidentaux. Ils recherchent un mode de vie halal, et de cette façon ouvrent de nouvelles opportunités pour toutes les sociétés qui vendent du halal que ce soit des aliments, des vêtements, des médicaments, des programmes TV, des poupées et ainsi de suite.

Le marché du halal est en train d'exploser pour atteindre le chiffre de 615 milliards de dollars par an et la guerre des agences de certifications halal prouve que le marché est en croissance.

Dans le domaine de la finance : Taïeb Hafsi, Lachemi Siagh et Alpha-Oumar Diallo, Avec « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques »²⁷¹, montrent que les banques islamiques sont confrontées à un environnement islamique intense, représenté par le poids des exigences éthiques et religieuses. Mais la logique de compétitivité de ces

²⁶⁹ B. Pras, C. Vaudour-Lagrâce, 2007, Marketing et islam – des principes forts et un environnement complexe, Revue française de gestion, n°171 pp.195-223

²⁷⁰ Cedomir Nestorovic, professeur ESSEC, auteur de « Marketing en environnement islamique » aux Editions Dunod

²⁷¹ T. Hafsi, L.Siagh et A-O Diallo, 2007, « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », Revue française de gestion, n°171

institutions financières les amène à imaginer des stratégies, à proposer des innovations de produits qui leur permettent de concilier le respect de ces exigences avec la logique de concurrence. Cet article fait apparaître le rôle majeur que joue le comité de la chari'a – qui juge de la conformité des activités aux principes de la chari'a – et l'importance de l'interprétation. Il déroule les mécanismes permettant de comprendre les comportements stratégiques de ces banques, particulièrement performantes.

3.2 - Le retour à la sagesse divine :

L'intérêt pour l'islam était de l'apanage des islamologues, politologues et autres chercheurs généralement totalement étrangers au monde des écoles de management. Aujourd'hui les recherches sur l'islam commencent à aborder « timidement » les thématiques du management, malgré les efforts fournis, ils ne traitent que peu d'interactions avec celui-ci²⁷². Pourtant, ce domaine est riche en potentialités, dans la mesure où de nombreux aspects restent à explorer, de manière tant théorique qu'empirique, s'agissant des fonctions traditionnelles du management

Bien avant vers la fin du XIX^e siècle une réflexion s'est développée dans le monde musulman, dont le but était de trouver les ressources internes à même de lui permettre d'accéder à sa manière à la modernité. La revue du Manâr à laquelle contribuèrent deux penseurs islahistes musulmans, Muhammad Abdu et Rachid Rida, s'efforça de démontrer que l'islam avait tous les ingrédients de la modernité

Aujourd'hui, cette nouvelle optique a fait monter sur scène des spécialistes reconnus du management et de l'islam et qui sont conseillers d'entreprises islamiques, comme par exemple Rafik Beekun de l'université du Nevada, ainsi que l'existence de nombreuses universités islamiques (par exemple, Kulliyyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University en Malaisie, ou International Institute of Islamic Economics, International Islamic University à Islamabad, etc.) qui enseignent dans le cadre du respect du Coran, et dont les professeurs publient selon les règles académiques classiques.

Par ailleurs, les articles publiés dans des revues académiques et traitant de l'islam sont plus abondants en économie, y compris dans des revues comme *American Economic Review*²⁷³, qu'en management proprement dit.

Toujours selon Bernard Pras, la vision du management selon l'islam évolue, y compris parmi les islamistes ; c'est-à-dire les musulmans militants. Mener des analyses qui dépassent les stéréotypes est indispensable, que ce soit dans l'observation des pratiques du management ou dans l'examen des relations entre islam et développement économique.

Philippe d'Iribarne²⁷⁴, pour sa part, analyse la façon dont la religion, en interaction avec d'autres facteurs culturels, contribue à donner sens à des pratiques de management. D'un point de vue plus empirique, Philippe d'Iribarne a élaboré des études de cas inspirés de situations observées dans la réalité, et permettant d'illustrer de manière concrète certaines

²⁷² Bernard Pras « Management et islam Vers une convergence de valeurs » *Revue française de gestion* 2/2007 (no 171), p. 91-95.

²⁷³ Kuran Timur. A écrit un article dans cette revue, "The discontents of Islamic economic mortality", *American Economic Review*, vol. 86, n° 2, 1996, p. 438-442.

²⁷⁴ P. d'Iribarne, 2007, « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », *Revue française de gestion*, n°171

questions particulières, la recherche de Philippe d'Iribarne concernait la mise en place réussie d'une démarche de qualité totale dans la filiale marocaine d'une entreprise multinationale. Il s'agit de la mise en place de la démarche TQM (Total Quality Management) conduite par Sgs-Thomson au Maroc à la lumière de repères marocains et islamiques, c'est-à-dire de la conception marocaine de l'islam. Philippe d'Iribarne montre comment cette démarche a été reçue, comment elle a conduit à des changements spectaculaires de comportements et à un fonctionnement rénové de la filiale. La démarche TQM a été vécue comme une « règle de vie qui oriente l'existence et lui donne sens ».

Section 2 : le référentiel des valeurs morales islamiques.

Nous avons puisé le référentiel des valeurs morales islamiques du Coran et des hadiths sahihs du prophète. Ce référentiel peut apparaître abstrait et théorique, ou sans grand rapport avec l'activité managériale. Certains vont considérer qu'il appartient au domaine de la vie courante et ne s'applique guère à la vie de l'entreprise. Bien au contraire, les valeurs morales islamiques s'inscrivent à la racine même de l'action, dans le moment où l'individu à l'entreprise cesse d'être l'homme objet pour devenir l'homme sujet. Nous les avons répartis en deux catégories ; « savoir être » et « savoir faire ».

Ce sont les valeurs qui créent un lien amical entre l'employé et l'entreprise ainsi qu'une harmonisation entre l'entreprise et le monde. Elles aboutiront à une relation saine dans laquelle les employés respectent les lois, les règlements et les droits mutuels; vénèrent la justice; se traitent les uns et les autres amicalement; aiment et détestent pour les autres ce qu'ils aiment et détestent pour eux-mêmes; ont confiance les uns et les autres - confiance qui découle des qualités qu'ils possèdent -; éprouvent tous un sentiment de responsabilité sociale; observent tous, entre eux et avec les autres parties prenantes, une attitude de crainte (de Dieu) et de chasteté; se rendent service mutuellement; se soulèvent tous contre la tyrannie et l'injustice et s'opposent à la corruption dans toutes ses formes.

Il appartient aux managers d'en choisir certaines d'entre elles, qui conviennent le plus à l'atmosphère interne et externe et à l'objectif de l'entreprise, pour en faire des valeurs clés de leur management.

Sous-section 1 : les valeurs liées au savoir être.

Elles concernent le management des hommes stricto sensu, elles permettent un épanouissement individuel à la fois des leaders et de l'ensemble du personnel. Nous les avons rangé dans la catégorie savoir être parce qu'elles concernent les qualités et les valeurs intrinsèque du musulman²⁷⁵ elles concernent en l'occurrence sa relation avec lui même et avec son créateur. C'est la boussole qui le guide et le positionne dans cette vie²⁷⁶.

²⁷⁵ Plus précisément, elles concernent les vertus spirituelles et psychiques, voir chapitre 5 section 2.

²⁷⁶ Nous avons mentionné auparavant que l'un des défis d'un management par les valeurs islamiques est celui de positionnement, le minimum en est de préserver son identité islamique, le stade minimal est donc la foi en sa propre religion « l'iman ». Mais, notre prophète nous enseigne que le musulman doit chercher l'excellence dans toute chose. Aussi l'échelle suprême de ces valeurs ne peut être autre que l'excellence « ihssan ». Tout ce qui est au milieu « les étapes de l'élévation » nous sont très bien décrites dans les hadiths de notre prophète.

Le musulman progresse dans son élévation spirituelle à travers 4 étapes de développement spirituelle²⁷⁷ : *iman, islam, Taqwa et ihssan*. Chaque étape est abordée dans la manière dont elle affecte le management de l'entreprise.

1.1 – Al Iman (la foi) :

L'iman ou la foi en Dieu est au cœur de la moralité islamique. *Iman* implique la croyance en Dieu et en la prophétie de Muhammad (paix et bénédictions soient sur lui). Nous avons vu que l'homme ne peut mener une vie saine ou offrir à l'humanité une oeuvre utile et fructueuse que s'il est armé de la foi²⁷⁸.

S'il perd les idéaux et la foi, il plonge dans l'égoïsme et ne pourra sortir de la coquille de ses intérêts égoïstes, ou bien il se transforme en un être perplexe, désemparé, sans boussole, ne connaissant pas son rôle dans la vie et ne sachant pas prendre l'attitude qui s'impose vis-à-vis des questions morales et sociales.

Un employé avec un *Iman* fort a une position claire et précise devant ces questions, il envisagera que lui-même et tous ses biens appartiennent à Dieu. Il inclinera son ego, ses idées, ses passions et son esprit à Dieu. *Iman* implique également la croyance en la vie future. Un manager ou employé avec un *iman* ferme ne peut pas esquiver la responsabilité de ses actions, il continuera à mettre l'accent sur les bonnes actions. Pour renforcer cette idée, le Coran lie *iman* et bonnes actions *salihates* au moins 60 fois.

1.2 – Al islam (soumission à Dieu seul) :

S'appuyant sur *iman*, *l'islam* est la deuxième couche de la personnalité morale d'un manager ou employé. *Islam* signifie la réalisation de la paix avec Dieu, avec soi-même et avec les créatures de Dieu, par la soumission volontaire à Lui. Comme le souligne Maudoodi²⁷⁹, «*Iman est la graine et l'Islam est la maturité* ».

En raison de son *iman*, un dirigeant qui pratique l'islam ne pourra jamais se voir comme suprême. Ali Ibn Abi Talib (que Dieu l'agrée) envoya une lettre à al-Malik Ashtar an-Nukai ; le gouverneur de l'Égypte, dans laquelle il insistait sur ce point de la manière suivante: «*Malik, vous ne devez jamais oublier que si vous êtes un dirigeant sur eux, alors le calife est un souverain sur vous, et Dieu est le seigneur suprême sur le Calife.*

L'islam suscite chez l'employé au sein de l'entreprise une sorte de culte et de soumission, de sorte qu'il n'hésite pas à respecter toutes les lignes, les grandes et les moins grandes, du principe. De même, le principe devient chez l'homme une chose chère qu'il défend avec jalousie et esprit de protection. Sans ce principe, la vie devient chez lui vide et banalité.

1.3 - Al Taqwa (la crainte révérencielle) :

Comme un individu se soumet à Dieu par l'islam, il développe une crainte de Dieu. Il s'agit de tout ce qui englobe la conscience intérieure de son devoir envers LUI. Lorsque la crainte révérencielle devient la base du comportement d'un employé, son état d'esprit, ses pensées,

²⁷⁷ Rafik Beekun et Gamal Badawi ont également utilisé cette élévation pour parler du leadership.

²⁷⁸ Voir chapitre 4 section 1

²⁷⁹ Sayyid Abu A'la Maudoodi. " Le Mouvement islamique : dynamique des valeurs, pouvoirs et changements ». Edité par Khurram Murad. La Fondation islamique USA, 1991p 115.

ses émotions et ses inclinations refléterons l'Islam. La Taqwa va le retenir de se comporter injustement, que ce soit envers ses collègues ou envers les consommateurs.

Aussi, de cette crainte révérencielle naît la vraie sincérité, qui renvoie à la pureté du cœur et de l'intention. Être sincère c'est être véridique et honnête. Pourtant, beaucoup ne possèdent pas cette sincérité. Ils mènent alors une vie comparable à celle des hypocrites. D'autres manifestent une certaine sincérité lorsqu'ils sont en public, mais lorsqu'ils se retrouvent en privé et que plus personne ne les regarde, leur comportement change. Et là c'est la taqwa qui est à l'origine de la véritable sincérité quelle que soit notre situation, que ce soit en privé ou en public.

1.4 - Al Ihsan (l'excellence) :

Dieu a décrété l'excellence (Ihsan) dans toute chose. Ceci s'applique à tous les domaines (religieux, économiques, politique, social ...). Le prophète (paix et bénédictions sur lui) agissait toujours pour faire aboutir ses actions. La Sunna est riche de décisions et d'évènements allant dans ce sens. Peut-on imaginer la validité de la prière si elle n'est pas réussie ? Peut-on considérer comme positif une oeuvre consommatrice d'effort mais pauvre en résultat ?

L'Ihsan ou l'excellence est la valeur suprême, elle au sommet de l'échelle des valeurs islamiques, avant de pouvoir l'atteindre, le musulman doit s'élever à partir de l'iman, l'islam, et la taqwa

Le Messager de Dieu a dit : « Dieu a prescrit le Ihsan « l'excellence » la dans toute chose. Quand vous tuez, faites-le de façon parfaite. Quand vous égorgez une bête, faites-le de la manière la plus douce : aigüisez bien votre lame et accordez, à la victime le temps suffisant pour mourir. »²⁸⁰

Le Croyant recherche le meilleur, l'excellence, dans toutes ses oeuvres et donc dans le travail. Ceux qui négligent et bâclent sont loin de ceux qui plaisent à Dieu. Il ne s'agit de se perdre dans les détails mais de faire du travail de qualité car le Croyant est un homme de qualité, porteur du Message parfait.

Le prophète de l'Islam nous apprend que si la Taqwa est la crainte et le sentiment de la Présence de Dieu, l'Ihsan est l'amour de Dieu. C'est cet amour de Dieu qui motive le musulman à travailler à la réalisation plaisir de Dieu. Il décrit l'Ihsan comme suit: «l'Ihsan consiste à adorer Dieu comme si tu Le voyais, et si tu ne peut pas atteindre cet état de dévotion, tu doit considérer qu'Il te regarde. "

Le sentiment constant que Dieu nous regarde est susceptible d'inciter tout manager ou employé avec *Ihsan* à se comporter à son meilleur. La différence entre les musulmans avec *Ihsan* et les musulmans avec *Taqwa* peut s'expliquer par l'exemple suivant : Parmi les employés d'une entreprise, il y en a ceux qui exercent leurs fonctions scrupuleusement, mais qui ne témoignent pas d'une addition d'engagement. D'autres employés, cependant, vont se pousser au-delà de l'appel du devoir, ils sont sous tension, et disposés à faire des sacrifices dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans le cadre de Islam, le premier groupe d'employés sont comme des croyants qui font de ce qui est suffisant et nécessaire, ils sont ceux qui ont la

²⁸⁰ rapporté par Muslim et an Nawawî

Taqwa.. En revanche, le second groupe d'employés a l'*Ihsan*, sont les managers et employés musulmans qui ne se laisseront jamais à porter la bannière de l'Islam sous les circonstances les plus difficiles.

Dans certaines entreprises dépourvus de valeurs, on peut trouver des employés qui travaillent au dessus de leurs capacités et sacrifient, sur cette voie, leur temps et leurs santé ; mais ce qui les anime dans ces entreprises, ce sont des complexes, l'esprit de vengeance, ou peut être l'avidité et non point un principe ou valeur religieuse. Lorsque l'*Ihsan* est à l'origine ; les efforts acquièrent un caractère sacré et les sacrifices sont offerts volontairement et d'une façon naturelle.

La différence est grande entre une action qui est accomplie par un libre choix et une autre qui est accomplie sous l'effort de complexes et de pressions psychologiques, c'est-à-dire conséquemment à une "explosion".

Sous-section 2 : les valeurs liées au savoir faire.

C'est sur la base du savoir être que vient le savoir faire²⁸¹. Nous classons sous cette optique les valeurs islamiques qui concernent la création au sein de l'entreprise d'un climat familiales au sein duquel les employés pourront travailler d'une manière parfaite et tranquille avec un minimum de conflits et un minimum de stress. Elles concernent également les comportements de ces travailleurs avec les autres parties prenantes et donc l'image de marque de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons mettre le point sur celles qui nous paraissent les plus adéquates pour une démarche managériale morale.

2.1 – le savoir faire comportemental :

2.1.1 - La justice :

Une entreprise (quelle que soit sa taille ou son activité) assurera sa pérennité et gardera ses employés par sa capacité à rejeter/refuser toute forme d'injustice contre eux. Autrement dit, tant qu'il y aura des résistants contre l'injustice, cette entreprise ira toujours bien. L'Islam a expliqué cette valeur à plusieurs reprises afin que les hommes s'y conforment partout et toujours. ²⁸² L'Imâm Compagnon du Prophète Muoâdh Ibn Djabal « radhia allahou anhou » aurait dit à un homme venu lui demander un enseignement :

"Muoadh lui dit : "Es-tu disposé à m'écouter, à m'obéir ?" L'homme lui répondit : "Je ne cherche que cela !"

Alors Muoadh lui dit : "Jeûne et mange. Veille en Prières et dort. Travaille et ne consomme que du licite. Veille à mourir en vrai musulman et évite l'invocation de l'opprimé contre toi !"

Le rapport entre cette valeur et le management des hommes au sein de l'entreprise ne sera positif que si on répond d'abord à ses exigences. Le mangement à base de cette valeur oriente vers un esprit de responsabilité, de résistance et de puissance à condition d'y adhérer sincèrement et d'en être le représentant.

²⁸¹ Nous pouvons également classer sous cette rubriques les vertus sociales ainsi que vertus intellectuelles dont on parlé au chapitre 5

²⁸² Le docteur Hassan AMDOUNI "Paroles et Sagesses des Compagnons" p 84

Les managers quelque soit leurs rang hiérarchique ont un grand besoin d'y réfléchir et de s'y maintenir. Il est indispensable qu'ils soient justes et équitables avec tout le monde, qu'il s'agisse à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et ils doivent également refléter cet état d'esprit chez l'ensemble des employés. Il faut noter qu'il est simple de parler de justice lorsqu'on se trouve dans des situations de bien-être, loin des conflits et des agitations de ce monde. C'est pourquoi le véritable défi pour eux consiste à ne pas renoncer à l'équité même à l'égard de ceux qui provoquent leur colère. Ainsi ils doivent la justice même à ceux qui ne cessent de s'opposer à eux. Cette justice ne devra pas se traduire uniquement par des mots, elle devra se manifester non seulement à travers les comportements mais également à travers une législation exhaustive précise et surtout applicable à tout le monde.

C'est alors qu'aucune force du mal ne pourra les affaiblir ou les faire renoncer d'être eux-mêmes c'est à dire des musulmans fiers, libres, responsables, respectés et respectables. de ce fait, aucune force injuste n'est destinée à survivre. Allah nous dit : La Vérité est venue et le mensonge s'est évanoui. Car le mensonge est destiné à s'évanouir"²⁸³.

2.2.2 - la confiance « amana » :

En tant que valeur fondamentale, la confiance s'inscrit dans l'étiquette islamique globale régissant les relations sociales. Allah décrit le fait de rendre sa confiance à ceux qui la méritent comme un principe moral et un moyen de réussite. Les croyants doivent toujours respecter la confiance qui repose en eux et ainsi gagner en retour celle des autres. De plus, les croyants doivent aussi déterminer à qui donner leur confiance, c'est-à-dire, qui la mérite. Sur cela, Allah donne l'explication suivante :

« Certes, Allah vous commande de rendre les dépôts à leurs ayants droit, et quand vous jugez entre des gens, de juger avec équité. Quelle bonne exhortation qu'Allah vous fait ! Allah est, en vérité, Celui Qui entend et Qui voit tout »²⁸⁴.

Un autre verset énonce : « Au contraire, quiconque remplit sa promesse et craint Allah... Allah aime les pieux. »²⁸⁵

La confiance peut être quelque chose d'une valeur financière, une tâche ou un sujet de responsabilité. Les croyants doivent utiliser leur sagesse et leur sens de jugement pour déterminer ceux qui méritent leur confiance.

En se référant à l'histoire du Prophète Youssouf (*paix et bénédictions soient sur lui*). Abdullah Youssouf Ali²⁸⁶, nous expliqués qu'après que le roi avait indiqué qu'il avait placé en lui une grande confiance, le Prophète Youssouf a délibérément demandé à être mis en tant que « trésorier » gestionnaire des greniers et des magasins, de leur création et de leur garde.

²⁸³ Sourate Al Israa 81

²⁸⁴ Sourate An Nissaa 58

²⁸⁵ Sourate al-Imran, 76

²⁸⁶ Youssouf Ali, "The Holy Qur'an : Text, Translation, and Commentary," American Trust Publications for The Muslim Student Association of the United States and Canada, 1977

Aujourd'hui, nous trouvons l'application de cette valeur au management dans l'exemple des « angadia ». L'angadia²⁸⁷ en Inde est l'équivalent du DHL ou FedEx dans l'occident mais dans le transport d'une matière bien précise. Il s'agit du plus grand réseau de transport du diamant en Inde. Cette méga entreprise loin d'utiliser la technologie moderne ni les techniques modernes de management continue à fonctionner à merveille grâce à une seule valeur enracinée dans ces membres qui la confiance.

Par ailleurs, cette valeur est d'extrême nécessité dans les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

2.3.3 - Le respect mutuel:

La troisième valeur que nous avons jugée utile d'explicitier dans le cadre du savoir faire comportemental est le respect mutuel. Au fait, la considération pour les autres est également une valeur fondamentale inhérente dans les enseignements moraux de l'Islam.

L'application de cette valeur dans le management nous conduit à considérer que l'intérêt personnel n'a qu'une place limitée dans les relations avec les parties prenantes (internes et externes) dans la mesure où en vertu de cette valeur les intérêts des autres doivent être dûment pris en compte. Ainsi, une personne ou une organisation ne peut bénéficier au titre de ses intérêts personnels d'entreprendre des affaires qui nuiront à la communauté ou l'environnement. Le prophète (Paix soit sur lui) a dit : « Vous n'entrerez pas au Paradis jusqu'à ce que vous avez la foi et vous n'aurez pas la foi jusqu'à ce que vous aimez les uns les autres ».

En vertu de cette valeur, naît une autre valeur qui est celle de l'écoute ; les musulmans doivent être à l'écoute des autres membres au sein de l'entreprise et également à l'écoute des clients.

Le respect mutuel oblige également les membres de l'entreprise à tenir leurs promesses avec les parties prenantes internes et externes comme il est décrété dans le Coran : « Et remplissez l'engagement, car on sera interrogé au sujet des engagements »²⁸⁸. Ils ne doivent pas s'engager dans des actes qui seront incapables d'accomplir par la suite. Cette situation est expliquée dans le Coran comme suit : « O vous qui avez cru ! Pourquoi dites-vous ce que vous ne faites pas ? C'est une grande abomination auprès d'Allah que de dire ce que vous ne faites pas »²⁸⁹.

2.2 - savoir faire professionnel :

L'Islam insiste sur l'obligation pour les travailleurs de respecter leurs fonctions et leurs rôles, et d'éviter la trahison dans leur travail. Il les a incités à développer leurs potentialités pour améliorer le niveau de leur travail. Un Hadîth rapporté du Messager de Dieu (Paix et bénédictions soient sur lui) dit : "Quand tu travailles, fais-le avec savoir et raison. Evite d'accomplir une tâche sans réflexion et sans connaissance".

²⁸⁷ L'histoire, le fonctionnement et la base morale de l'angadia ont été détaillés dans un documentaire de national géographique

²⁸⁸ Sourate al-Isra, 34

²⁸⁹ Sourate as-Saff, 2-3

2.2.1 – Al itkan (la perfection) :

Dans la culture musulmane, le travail est considéré comme une valeur sacrée au même titre qu'un devoir religieux comme le jeûne, la prière ou même le jihad²⁹⁰ Cette valorisation du travail en général conduit à un essor des sciences dans tous les domaines, et plus particulièrement des sciences profanes (médecine, astronomie, mathématiques, philosophie, etc.)

L'islam, qui encourage le travail, a fait de l'itkan une valeur fondamentale, dans le Coran Dieu nous apprend qu'Il aime que lorsque quelqu'un fait un travail, il le fasse avec perfection. C'est grâce à cette valeur, que les anciens musulmans ont été les auteurs de grands chefs d'œuvres tels que l'Alhambra et les autres monuments qui témoignent de la perfection islamique.

Naguère, les européens utilisent le qualificatif « un travail arabe » pour parler des œuvres excellentes.

Pour atteindre cette valeur dans le travail au sein de l'entreprise, il faut disposer d'un savoir technique, d'un pouvoir et d'un vouloir. Al itkan englobe entre autre l'efficacité et la productivité, leur prise en charge est conditionnée par une certaine force intérieure (confiance en soi, volonté) et une maîtrise des outils et des techniques. Un travail « motkan » perfectionné implique également le contrôle des coûts et des ressources et la gestion de la qualité des réalisations intermédiaires. Pour garantir l'aboutissement à l'itkan, les risques, la communication, les acteurs et les partenaires méritent également une attention particulière.

2.2.2 – le respect des délais :

Le temps, une fois perdu est irrécupérable. Pour cette raison il est considéré comme le bien le plus précieux qu'on a. Alors, sage est celui qui sait profiter de son temps, en heure, en minute, et en seconde.

L'Islam recommande le respect du temps et sa bonne gestion. Etre conscient de cette réalité est entre autres, signe de la croyance. Un bon musulman est celui qui apprécie le temps à sa juste valeur et en profite pour accomplir des bonnes œuvres pour sa vie ici-bas et à l'au-delà.

Le système de la vie islamique fait le commencement du jour à partir de (fajir) c'est-à-dire l'aurore. On doit être réveillé avant le lever du soleil. Les veillées nocturnes qui peuvent conduire à des retards dans l'accomplissement de la prière de (fajir) sont déconseillées.

Le Prophète (paix et salut sur lui) dit à propos de l'importance du temps : « le jour de la résurrection, les deux pieds du serviteur de Dieu ne franchiront jamais un pas jusqu'à ce qu'il soit interrogé sur quatre choses : sur sa vie, comment l'a-t-il vécue, sur sa jeunesse, comment l'a-t-il abordée, sur sa richesse, comment l'a-t-il acquise et comment l'a-t-il dépensée, sur son savoir, comment l'a-t-il utilisé.

L'Islam encourage des musulmans à s'inquiéter du temps, de l'utiliser et de ne pas le gaspiller. En outre, il les juge responsables de leur temps. Le Salaf assalih se rendait compte de cette responsabilité, ainsi ils ont agi en conséquence. Décivant leur soin à l'égard du temps, Al-

²⁹⁰ Ghazali, La revivification des sciences de la religion, Beyrouth, Dar Nadwa, 1970

Hassan El Basry dit, "j'ai vu ces gens et comment ils faisaient attention au sujet de leur temps qu'au sujet de leurs dirhams et dinars."²⁹¹

En outre, Imam Shafii a indiqué, "lors de ma compagnie avec les Sufis, j'ai bénéficié seulement deux choses, dont un est leur énonciation: le temps est comme une épée, il vous coupera si vous ne le coupez pas... " En d'autres termes, si vous ne passez pas le temps en faisant quelque chose d'utile, vous êtes perdant en le gaspillant.

Dans un contexte de management par les valeurs islamiques, les musulmans au sein de l'entreprise, doivent d'abord unir leurs efforts afin d'identifier leurs faiblesses et carences en matière de gestion du temps. Pour en envisager leur situation ; il leur suffit d'observer les évolutions technologique de leurs corollaires de l'occident, surtout en matière nouvelles technologie de l'information et de la communication. Ils doivent se poser un certains nombre de question ; comment s'adapter rapidement, comment vaincre la routine comment poursuivre son évolution.

2.2.3 – l'acquisition de tout savoir utile :

Notre prophète, Mohammad (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) nous a dit que l'acquisition de la connaissance était un devoir placé sur chaque musulman. Il a encouragé l'acquisition de tout savoir utile, même si ce savoir provient de non musulman , Mais cela s'applique tout particulièrement aux connaissances relevant des sciences purement matériels, qui ne subissent pas l'empreinte des croyances ou des idées de ceux qui les élaborent²⁹², c'est pourquoi les musulmans n'ont trouvé aucun inconvénient à emprunter aux civilisations antiques ; aux perses, au romains et même aux chinois leurs connaissances relatives à la chimie, la médecine , l'industrie et autres.

L'impact de la traduction des différents textes des anciennes civilisations (grecque, syriaque, indienne, chinoise et perse) sur la naissance du savoir arabe et musulman est incontestable ; cet ensemble d'héritages, en particulier grec, contenant tout un corpus scientifique considérable.

L'introduction de l'industrie du papier par des prisonniers chinois en 750 a permet de diffuser et de vulgariser le savoir par une activité de production importante de livres touchant tous les domaines, comme en témoignent l'Épître sur le recensement des sciences du philosophe al-Farabi (950) et « Le livre de science » d'Avicenne (980-1037), destinés à une couche intellectuelle, et des manuels pour les professionnels (commerçants, administration, etc.).

L'acquisition de tout savoir utile est valeur très utile pour le management de l'entreprise, elle permettra de créer au sein de l'entreprise un esprit de « self improvement » , un désir de développement et d'amélioration au continu. La recherche permanente de nouveaux procédés industriels, de nouvelles techniques permettront à l'entreprise d'être up to date et d'atteindre le rang de l'élite dans son domaine d'activité.

Nous ne pouvons parler de la notion d'acquisition de savoir sans souligner que le premier savoir qui doit être acquis pour un musulman est le savoir religieux. C'est celui-ci qui fonde sa personnalité, qui l'encourage et l'encadre dans sa recherche des connaissances de ce monde.

²⁹¹ Ibn-Al-Mubarak Abdullah, "Az-Zuhd", p.51

²⁹² Dr youssouf al -Qaradawi « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par claud dabbag édition ar rissala paris 2001

Section 3 : l'intégration des valeurs morales islamique dans le management de l'entreprise

Nous ne pouvons nier qu'introduire un management par les valeurs islamiques est un projet qui requière la participation et la ferme volonté non seulement de la pars des acteurs au sein de l'entreprise, mais également de toute la société allant du système éducatif jusqu'aux médias. L'un des hadiths bien connue du Prophète est: "*Kullu kum ra'in wa Kullu ra'in mas'ool an rai'yatihi ..*" ce qui signifie que «*Chacun de vous est un gardien, et chaque gardien est responsable de quoi il garde* ». Aussi pour instaurer un management par les valeurs au sein dans l'entreprise, tout le monde est responsable, allant du plus haut au plus bas niveau de la hiérarchie. Pour les le staff managérial cela ne signifie pas de se limiter à faire la da'awa aux salariés au sein de l'entreprise, mais leur donner les moyens de s'approprier ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble vers un but partagé.

Sous-section 1 : habilitation de l'entreprise.

Certes la mise en pratique d'une telle démarche est semée d'embûches. Elle nécessite au début une très ferme détermination de la part des différents échelons de responsabilité mais également un certain nombre de préalables.

1.1 – repenser l'organisation :

Développer un management par les valeurs est de plus en popularité dans de nombreuses organisations, les codes et les chartes éthiques varient souvent d'une industrie à l'autre. Bien que ce mode de management et ces codes puissent renforcer un comportement éthique chez les employés d'une organisation, leur usage est parfois inapproprié dans un contexte de management par les valeurs islamiques.

Certaines organisations peuvent opérer dans la commercialisation ou dans la production de produits prohibés par la religion islamiques. Ici la conduite de l'ensemble organisation est contraire à l'éthique islamique. Développer et appliquer un management par les valeurs islamiques dans ce type d'organisation est clairement erronée puisque Allah Subhanahu wa ta'âlâ a interdit clairement ces activités.

Toute entreprise débute avec un capital : celui-ci doit être licite. Il doit être utilisé dans des voies permises, ce qui exclut totalement l'intérêt ou les transactions interdites (harâm). L'objet de l'activité ne doit pas cibler principalement des clients pécheurs (boîte de nuit, salle de danse,...). L'objet de l'activité ne doit pas concerner un produit ou un service interdit ou blâmable en Islam, même si cette activité est tolérée par la loi du pays (vente de drogue douce et dure, cigarettes, magazines pornographiques et érotiques). Le Saint Coran proclame : « Et ne vous entraidez pas dans le péché et la transgression »²⁹³

Cependant, les organisations engagées dans des entreprises *halal* peuvent pratiquer un management par les valeurs islamiques.

²⁹³ Sourate 5 / Verset 2

1.2 – promulguer une réglementation appropriée :

Dans les sociétés laïques, les interprétations juridiques et la promulgation des réglementations sont fondées sur les aléas de la conjoncture et souvent biaisées aux grés des personnes. Comme nous l'avons vu dans le cinquième chapitre ces codes éthiques ou déontologiques véhiculent des normes et des valeurs transitoires.

Dans un contexte de management par les valeurs islamiques, ces valeurs et normes sont guidées par la charia et le *fiqh*. Ceci dit que l'entreprise doit rédiger son règlement intérieur ainsi que tout autres réglementation (sanctions, avancements au mérite, , ...etc) suivant l'éthique islamique. Il faut que horaires et les congés payés ne soient pas au détriment des activités spirituelles et n'entraînerait pas des irrégularités dans la pratique de la salât, le jeûne, la prière du vendredi, etc. Allah a dit : « Des hommes qui ni le négoce, ne le troc ne les distraient de l'invocation d'Allah, de l'accomplissement de la salât et de l'acquiescement de la zakât »²⁹⁴

Même la normalisation de son courrier interne avec tout ce que cela comporte comme les formules de salutations devraient être revues.

Avec l'extérieur, les relations avec les fournisseurs et les autres parties prenantes doivent être également revue et repenser suivant la charia²⁹⁵ (les ventes, les systèmes de dettes, modes de paiement, modes de recouvrement ...etc)

1.2 – instituer un comité *charia* :

Aujourd'hui dans le monde islamique et surtout en finance, beaucoup d'entreprises sont dotés de tels comités. Il s'agit d'un groupe d'employés internes ou externes ayant une double connaissance approuvée en matière de charia et de *fiqh* islamique et également en matière d'exploitation. L'objectif de ce groupe est d'assister le staff managérial dans ces décisions et de proposer toute réglementation en cohérence avec l'éthique islamique dans les affaires ainsi que la certification des nouveaux produits.

Le processus de certification d'un produit passera par un certain nombre de questions qui guideront le comité dans cet exercice, principalement :

- _ Les termes de la transaction (la forme de vente ou de l'achat, les moyens de paiement, les délais....) sont ils conformes à la Sharia ?
- _ Le produit est –il conforme à l'éthique islamique ?
- _ Est-ce que la communication (canaux, message objectifs..) est conforme à l'éthique islamique ?
- _ Le produit est – il bénéfiques pour le client, ce dernier n'est - il pas lésé ?

Dans une optique de management par les valeurs islamique le rôle du comité charia ne se limitera pas à la certification des produits ou des transactions commerciales ; mais il s'étend également à la conformité des stratégies et des méthodes de gestion.

²⁹⁴ Sourate 241 Verset 37

²⁹⁵ Voir les limites islamiques dans la dernière section du chapitre 6

Sous-section 1 : associer l'action aux valeurs

1.1 – l'implication des collaborateurs

L'individu modélise son comportement suivant l'environnement qui l'entoure. Lorsque une famille part faire du shopping dans un luxueux supermarché, chaque membre de cette famille ; du plus petit au plus grand, se comporte avec civisme ; n'élève pas la voix, ne jette rien par terre et surtout s'adresse avec politesse aux employés de ce marché. Cette même famille, faisant son shopping dans un souk populaire, se comporte, du plus petit au plus grand, d'une manière tout à fait contraire à la précédente. On assiste alors à tous les actes de non civismes. Cet exemple illustre l'effet de l'environnement sur le comportement de l'individu.

De même, dans l'entreprise, lorsque le staff managérial réussit à créer dans l'entreprise une atmosphère imprégnée des valeurs morales islamiques, les collaborateurs vont s'incliner à ses valeurs de facto, d'autant plus que ces dernières ne se contredisent pas avec le fond le plus profond de leurs croyances.

L'atmosphère de l'organisation affecte le comportement des employés, l'une des principales sources de cette influence est le degré d'engagement des cadres supérieurs à un management suivant les valeurs islamiques. Cet engagement peut être communiqué par un code de déontologie, des déclarations politiques, des discours, des publications ou encore par messagerie électronique, pour impliquer les collaborateurs de plus en plus dans ce mode gestion.

L'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise leur permettra de réfléchir sur les valeurs de référentiels (savoir être et savoir faire), de les approfondir et de les expliciter. Les collaborateurs vont alors développer une sorte de questionnement morale sous-jacent à leurs conduites, de sorte à ce que la logique morale contraigne l'acte d'exploitation (le travail quotidien dans l'entreprise) à tenir compte du contexte de l'action. En effet, chaque contexte, avec sa logique des collaborateurs, ses enjeux, ces contraintes, nécessitera une délibération morale particulière.

1.2 - renforcement des paramètres de l'action :

Cette implication des collaborateurs va, de facto, modifier leur comportement, leur manière d'agir et donc la façon de travailler. La logique morale quant elle interfère sur l'acte d'exploitation ou de gestion, fait en sorte que l'action ne reste pas seulement instrumental mais elle fait d'elle une action pleinement « apprivoisé » par celui qui la mène, c'est-à-dire que la personne se soit interrogé sur ses intentions « *niyya* » et sur les finalités de cette action

Lorsqu'un employé, dans un contexte précis, est confronté à une situation où il doit faire un choix, la dimension savoir être interfère en force pour diriger son savoir faire, il prendra sans doute aucun la décision la plus pertinente pour son bien être, pour (sa conscience) et également pour l'entreprise.

La mise en conformité des actes professionnelles avec le référentiel (avec les valeurs liés au savoir être et au savoir faire) leur permettra de faire face au dilemme ; par exemple entre une valeur de respect de la confiance « *amana* » et la pratique courante de la « *chippa* » au milieu des affaires pour l'obtention d'un contrat

Nous avons essayé de représenter cette idée dans le schéma suivant :

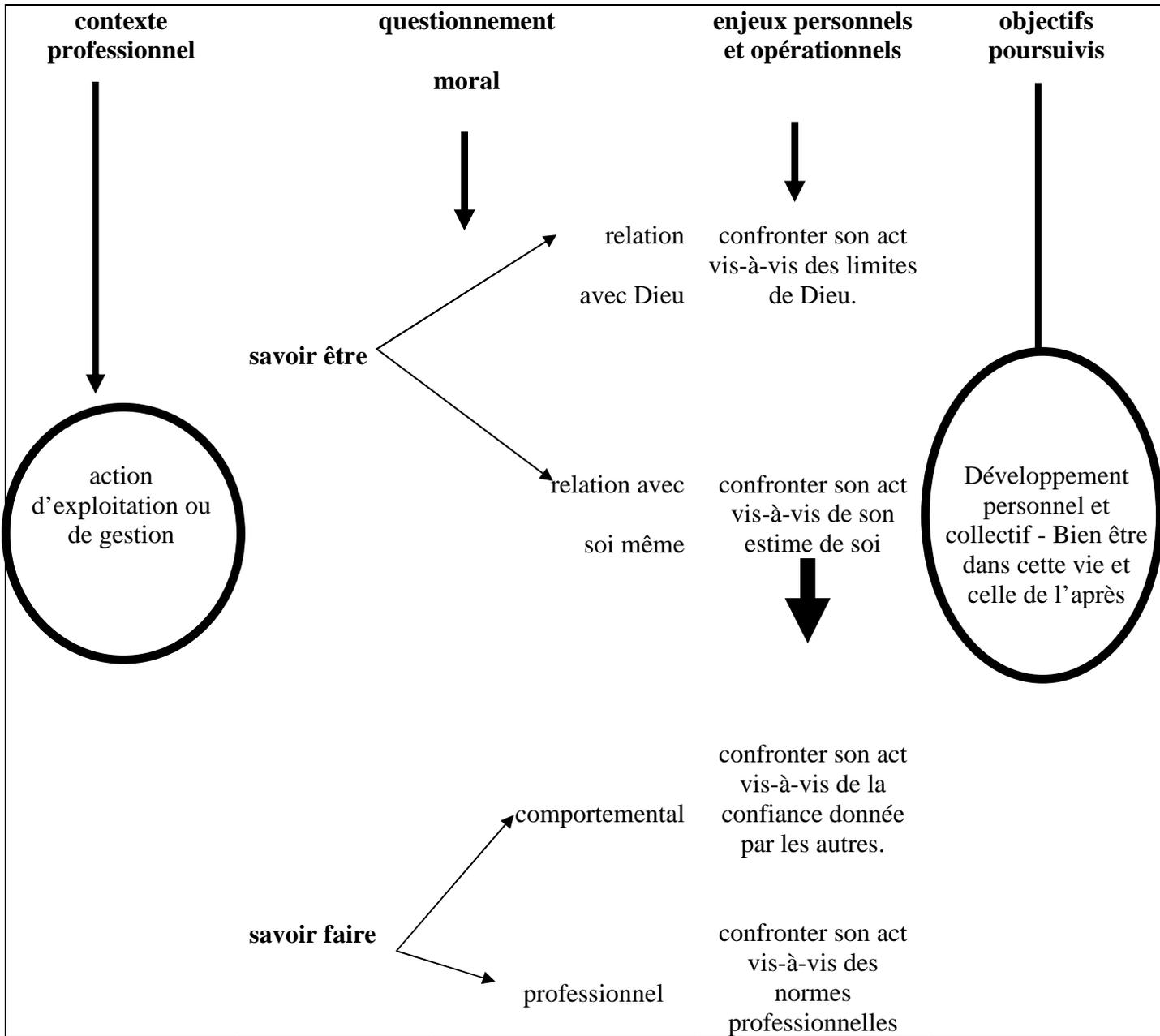


Schéma n° 5 : renforcement des paramètres de l'action

Section 3 : les valeurs morales islamiques dans les fonctions de l'entreprise

Un réel développement du management par les valeurs islamiques dans l'entreprise implique une méthode rigoureuse associant la théorie à l'expérience des professionnels. L'enjeu en est important puisque l'éthique islamique des affaires intervient de façon positive sur toutes les dimensions du management :

D'ores et déjà dans la gestion des objectifs à long terme, la stratégie de l'entreprise doit être cohérente et non contradictoire et les valeurs islamiques

Dans ce qui suit nous allons essayer, aussi faire que ce peut, d'ajuster les différentes fonctions de l'entreprise suivant ces valeurs et cet éthique.

Sous-section 1 : la fonction gestion du personnel.

Contrairement à la vision occidentale la gestion des ressources humaines n'est qu'une fonction parmi les autres. or, la vision islamique de l'homme au cœur de l'entreprise fait de cette fonction l'essence même et la raison d'être et de devenir de l'entreprise, déjà la terminologie « ressources humaines » ne convient pas, selon notre avis, avec la morale islamique, aussi nous proposons de l'appeler tout simplement le personnel²⁹⁶

1.1 - Le recrutement :

Cette fonction est fondamentale dans le processus de la gestion du personnel. Les critères de recrutement diffère d'une entreprise à l'autre selon sa culture, son environnement, sa stratégie, sa politique, son budget ainsi que d'autres considérations.

Dans l'histoire du prophète Moussa avec le prophète Shuaib (paix et bénédictions du Dieu soient sur eux) on trouve une leçon très importante qui servira comme critère de recrutement.

En fuant de sa ville natale, le prophète Moussa trouva sur son chemin deux femmes qui attendaient leur tour pour donner de l'eau à leurs bétail ; le prophète les aida. en rentrant chez eux, et après avoir raconté l'histoire à leurs père le prophète Shuaib, une des femme recommanda à son père d'employer le prophète Moussa en argumentant que le meilleur employé est le fort et le fidèle²⁹⁷. Voilà un excellent critère pour le recrutement.

« Fort » désigne l'aptitude physique et morale au travail dur, elle peut également englober, entre autres, les compétences techniques et scientifiques. Lors du recrutement dans un contexte de management par les valeurs islamique substituer à la logique technicienne (fort) la logique morale (fidèle) serait un non sens ; la question est plutôt de rapprocher ces deux logiques et de les associer, tels que révéle par le tout puissant « le fort et le fidèle ».

1.2 - La rémunération :

La rémunération est la contrepartie du travail fait, elle en est le mobil dans la plupart des cas. L'islam a toujours reconnu le droit de l'ouvrier car le Prophète dit qu'Allah a dit : « Il y a trois catégories d'hommes dont Je serai l'adversaire au Jour de la Résurrection : l'homme qui aura promis de donner en Mon nom, puis manquera à son engagement, celui qui aura vendu un

²⁹⁶ Malgré La séparation des théoriciens ; qui selon eux une ; caractéristique clé qui distingue la gestion du personnel et gestion des ressources humaines ; est que ce dernier a un élément stratégique , par exemple, la gestion du personnel est axée sur la gestion et le contrôle des subordonnés, la gestion des ressources humaines se concentre sur l'équipe de gestion. Dans notre contexte nous jugeons seulement que le mot ressource à une connotation matérialiste qui ne convient pas au rang élevé donnée à l'homme

²⁹⁷ Sourate AL quassas 26

homme libre et mangera l'argent de son prix, enfin, celui qui, ayant à son service quelqu'un qui exécute sa tâche, ne lui paye pas son dû. »²⁹⁸.

Il a ordonné de préciser le salaire du travailleur avant qu'il ne commence son travail, « le Prophète a interdit d'engager le travailleur jusqu'à ce qu'on lui précise son salaire »²⁹⁹

Il a aussi ordonné de payer l'ouvrier immédiatement après l'exécution de sa tâche. Le Prophète dit en effet : « Donnez à l'ouvrier son dû avant que ne sèche sa sueur. »³⁰⁰

Les attermoiements de l'employeur à propos du paiement des salaires constituent une injustice qui justifie qu'on lui adresse des critiques et lui inflige une peine en vertu de la parole du Prophète (bénédictio et salut soient sur lui) : « les attermoiements d'un créancier solvable constituent une injustice »³⁰¹

Le Prophète (bénédictio et salut soient sur lui) a dit encore : « Les tergiversations du solvable justifient qu'on le dénonce et lui inflige une peine »³⁰².

Il a également ordonné de ne pas leur imposer ce qui est au-dessus de leurs forces, et si l'on se retrouve dans cette situation, de leur venir en aide matériellement en compensant ce travail par un salaire supplémentaire, ou physiquement en prenant part à ce travail. Le Prophète a dit à cet effet : « Ne leur imposez point ce qui est au-dessus de leurs forces et s'il vous arrive de le faire, venez-leur en aide. »³⁰³

Dans une perspective de management par les valeurs islamique le salaire des employés doit être au centre d'intérêt de l'entreprise. Il s'agit de donner à l'employé son droit dès la fin du travail. C'est ce qu'il faut faire selon la périodicité convenue (c'est-à-dire à la fin de chaque mois dans la plupart des emplois). Il faut alors donner à l'employé son droit sans tarder. Il n'est pas permis de retarder le paiement des salaires dus aux employés pour services effectués. Si, selon le contrat de travail, le salaire doit être payé mensuellement, l'employeur doit s'y conformer à la fin de chaque mois ; tout retard non excusable devient un attermoiement injuste. Cette approche permettra évidemment de garder tous les membre de l'organisation satisfaits ce qui les pousserons à travailler pour atteindre les objectifs de l'organisation avec dévouement et engagement, non seulement à accroître la valeur pour les actionnaires grâce à la part de marché a augmenté, mais aussi pour par le renforcement de l'image de marque de l'organisation.

Aussi une rémunération tardive ou injuste dé motive le travailleur et l'éloigne de du référentiel des valeurs morales partagées

1.3 - La motivation :

Valoriser le potentiel humain est vital pour les entreprises qui veulent gagner. Le prophète Mohammed (que la bénédiction et la paix soient sur lui) soulignait le mérite des meilleurs de

²⁹⁸ Rapporté par Al- Bukhârî, hadith n°2114

²⁹⁹ Rapporté par Ahmad, hadith n°11582.

³⁰⁰ Rapporté par Ibn Mâjah , hadith n°2443.

³⁰¹ Rapporté par al- Boukhari, n° 2400 et par Mouslim, n° 1564.

³⁰² Rapporté par Abou Dawoud, 3628 et par an-Nassâï, 4689 et par Ibn Madia, 2427 et déclaré bon par al-Albani dans Irwa al-Ghalil, 1434

³⁰³ Al- Bukhârî hadith n°30.

ses compagnons et attirait l'attention sur les vertus qui les caractérisent, pour les encourager et afin que les gens le sachent et prennent exemple d'eux.

De nombreux hadiths rassemblés dans le livre des vertus de saïh Al Boukhari ou de Mouslim comportent des félicitations adressées par le prophète (que la bénédiction et la paix soient sur lui) à un ou plusieurs de ces compagnons. Il ne s'agit pas de leur faire plaisir en les flattant mais de souligner leurs vertus et de les honorer conformément à leur mérite³⁰⁴

Dans un hadith rapporté par At –Tirmidhi, le prophète Mohammed (que la bénédiction et la paix soient sur lui) évoqua chacun de ses compagnons par la qualité qui le caractérisait : « le plus compatissant de ma communauté est Abu Bakr ...Le plus sévère pour Dieu est Omar...le meilleur juge est Ali ...le plus expert en matière d'héritage est Zayd...et le plus expert en matière du licite et d'illicite est Mouad Ibn Jabal

Aussi, pour favoriser un management par les valeurs islamique, l'entreprise doit féliciter explicitement et publiquement (que ce soit par la parole, l'argent ou la promotion) ses meilleurs employés, afin de leur faire croire et adhérer avec plus de force au référentiel des valeurs morales de l'entreprise et de les faire aimer le bien et la justice. La motivation des meilleurs employés permettra également d'attirer l'attention des autres sur leur mérite pour qu'ils essaient de faire aussi bien s'ils le veulent ; certains individus possèdent des dons, de l'intelligence et la capacité de réussir mais il leur manque la confiance en eux et l'espoir ; une parole d'encouragement du staff managérial leur sera particulièrement bénéfique.

1.4 - le coaching et la concertation dans la prise de décision :

Le coaching est un outil utilisé de plus en plus fréquemment pour accompagner une personne dans ses nouvelles missions ou encore aider une équipe à surmonter un changement d'organisation. Le but du coach est de favoriser le développement de l'individu tout en servant les intérêts de l'entreprise. Le coaching peut être utilisé dans de nombreuses situations par la direction de l'entreprise. Dans le cadre d'une promotion ou d'une restructuration, on peut proposer à une personne d'être accompagnée par un coach pour optimiser ses compétences et son efficacité

Aujourd'hui, alors que le coaching est à la mode, solliciter les services d'un coach est devenu le signe d'une position valorisante dans l'entreprise, d'un statut de haut potentiel où d'une image de dirigeant moderne et sensible à la dimension humaine du travail.

Le Coran dans des versets tels que : « interroge donc celui qui est bien informé »³⁰⁵ « nul ne peut t'instruire comme celui qui est parfaitement informé »³⁰⁶ nous incite à se ranger à l'avis des experts et des personnes compétentes dans chaque branches de la connaissance.

Lors de la bataille de Badr, opposant le prophète (que la bénédiction et la paix soient sur lui) et les musulmans et les idolâtres de qoraich, les qorayshites avait établi leur camp à l'extrémité de la vallée. Le prophète se hâta pour les devancer aux puits et, arrivé aux sources les plus proches, s'arrêta pour y établir le camp. Alors al houbab ibn al moundhir al ansari alla trouver le prophète pour lui poser un plan ; il lui demanda d'abord : envoyé du Dieu, cet endroit que tu as choisi pour établir notre camp t'a t – il été désigné par Dieu, et devons –nous

³⁰⁴ Dr youssouf al –Qaradawi « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par claude dabbaq édition ar rissala paris 2001

³⁰⁵ Sourate el forkane 59

³⁰⁶ Sourate fatir 14

nous y tenir sans avancer ni reculer, ou est – ce seulement une question d’opinion et de stratégie militaire, il répondit : «c’est une question d’opinion et de stratégie militaire. Al houbab dit alors « envoyé de Dieu, ce n’est pas un bon endroit pour établir le camp. Fais avancer les troupes jusqu’à la source la plus proche de l’ennemi, arrêtons nous là. Puis nous remplirons de sable les puits qui sont derrière, et nous formerons un bassin sur notre puits et nous y ferons couler l’eau : ainsi nous aurons à boire et ils ne boiront pas » le prophète répondit tu as donné un bon conseil³⁰⁷ .

Nous trouvons également un autre exemple dans la bataille des musulmans contre les coalisés. Où le prophète demanda la réunion du haut conseil de consultation et présenta le plan de défense de la Médine , et après de longue discussions entre les généraux et les gens de la consultation , tous s’étaient mis d’accord sur la décision qu’avait avancée le noble disciple du prophète Salman al farisi , qu’Allah soit satisfait de lui , qui dit au messenger « Ö messenger d’Allah, je pense qu’il faudrait bien que nous creusions un fossé pour se défendre » , ce fut un plan sage que les arabes ignoraient jusque -là³⁰⁸

Ces exemples nous illustre comment le prophète recourait à la concertation et la *shûra* dans les affaires qui intéressent les musulmans et comment il, sans arrogance aucune, s’aligne à l’avis des experts.

Aussi, pour renforcer un management par les valeurs islamique, le staff managérial doit consulter les personnes qui auront à mettre en œuvre une décision d’orientation nouvelle avant de la prendre ; le temps apparemment perdu pour prendre cette décision sera largement regagné au moment de son application, grâce à une meilleure adhésion de ceux qui ont la charge de l’appliquer. Ils doivent également faire prévaloir les avis des experts et renforcer la pratique du coaching au sein de l’entreprise.

Sous-section 2 : La fonction production

L’éthique économique de l’islam encourage le travail, les richesses et l’investissement, éléments nécessaires à tout développement économique, au sens moderne du mot. L’Islam a encouragé le travail et la production. Il l’a beaucoup valorisé et lui a lié la dignité de l’homme. Allah a dit dans le coran : « Agissez ! Dieu verra vos actions, ainsi que Son Prophètes et les croyants »³⁰⁹. L’Islam considère le travail des travailleurs comme faisant partie de l’adoration, et même comme occupant le degré le plus éminent de l’adoration tant qu’ils recherchent ce qui est licite, c’est-à-dire tant qu’ils s’interdisent de frauder et de trahir, tant qu’ils ne dépensent pas leurs biens futillement. C’est ainsi que leurs lieux de travail, usines, commerces, fermes, institutions de service et professions, se transforment en mosquées tant qu’ils continuent de rechercher ce qui est licite.

Le Messager de Dieu (Paix et bénédictions du Dieu soient sur lui)) a dit à ce propos : "L'adoration se subdivise en soixante-dix parties; la meilleure d'entre elles est la recherche de ce qui est licite".

³⁰⁷ Ce récit se trouve dans le livre de Dr youssouf al –Qaradawi « le prophète et le savoir » traduit de l’arabe par claud dabbag édition ar rissala paris 2001p 80

³⁰⁸ Ce récit se trouve dans le livre de de safiyyui ar rahman al moubarakfuri « le néktar estamplillé) ar rahi q al makhtoum traduit par j. kayal dar al kotob al ilmiyah beyrouth 2004 p 279

³⁰⁹ Sourate At Taouba 105

Le travail est devenu un acte de piété pour lequel l'homme est récompensé, celui qui travaille pour gagner sa vie est préféré par Allah à l'adorateur qui ne travaille pas, et la paresse ou le refus du travail marque une imperfection dans l'humanité de l'homme et une cause de son insignifiance

De cette façon, l'islam a créé une base humaine propice à la propulsion de la production et au développement de la richesse, il a présenté des critères moraux et des appréciations spécifiques du travail et du chômage qui n'étaient pas connus avant lui.

2.1 - Etre veillant quant à l'expertise externe :

Le travail licite est encouragé et trouve ses racines dans le Coran et la Sunna. L'agriculture, l'industrie, la construction, le commerce, les métiers de services, la santé, l'éducation, les services publics, etc ... sont autant de domaines d'activité où l'on retrouve le musulman épanoui dans l'obéissance à Dieu, Il n'est pas permis au musulman de travailler pour quelqu'un ou quelque chose qui force à réaliser des œuvres illicites comme : voler, colporter des ragots non vérifiés, mentir, commettre des injustices, vendre des produits illicites, faire fructifier l'usure, encourager la médiocrité, porter atteinte à l'intégrité physique ou morale d'autrui, etc...

"Ô vous qui croyez ! Si vous écoutez les infidèles, ils vous feront retomber dans vos erreurs passées et vous serez perdus sans retour."³¹⁰

Combien d'entreprise peu créatrices et peu entrepreneuses sont devenues les esclaves des experts non musulmans, au détriment de leur religion, Combien ont été détournés vers des activités et des transactions à l'encontre de l'intérêt économique national voir même de l'intérêt de l'entreprise elle-même, Combien d'entreprises travaillantes avec ces « experts » ont fait perdre à leurs employés la Prière à l'heure pendant les heures de travail ?

Cela ne veut certainement pas dire que l'entreprise doit s'abstenir de recourir à l'expertise externe. Il s'agit seulement de ne pas prendre toutes leurs recommandations à la lettre « si une idée ne justifie pas son exigence sur le plan national par sa rentabilité, elle n'est pas intangible comme un verset du coran »³¹¹. L'atout est de bien préciser ses besoins avant le recours à ce genre d'expertise et surtout de ne prendre que ce qui est conforme aux intérêts de l'entreprise et aux intérêts de l'économie nationale.

2.2 - Encourager la production pour son propre compte :

Aujourd'hui la plupart des entreprises du monde arabo musulman travaillent avec des licences données par les grands groupes industriels étrangers et cela pratiquement dans tous les domaines de l'industrie (électroménager, industrie alimentaires, l'industrie pétrochimique l'informatiques ...), la plus part des marques sont européennes, américaines ou asiatiques.

Cette situation n'est certes pas prohibée, mais elle représente un signe de faiblesse que la morale islamique réprouve. Les enseignements prophétiques encouragent le musulman à devenir lui même entrepreneur et à travailler pour son compte. Ceci dit, avoir sa propre marque, la

³¹⁰ Sourate Al Imran verset 149

³¹¹ C'est la phrase qu'a prononcée le président BOUMEDIENNE lors d'un discours sur l'économie nationale on l'a tiré de l'article de Malek BENNABI « un corps de doctrine économique social attendu » révolution africaine , n° 287 du 15 novembre 1968

défendre et la faire propager. Au lieu de fabriquer un produit de lessive de marque x ou y, il faut songer à produire sa propre marque.

La meilleure génération, celle des Compagnons du Prophète étaient tous des Chefs d'entreprise. Le Croyant doit donc les prendre comme exemple autant que possible. La Mère des Croyants Aïcha (radhia allahou anha) a dit : « Les Compagnons du Messenger de Dieu travaillaient pour leurs propres comptes »³¹²

Une grande marque européenne ou autre n'est pas garante de la subsistance « errizq », c'est la foi en Dieu qui en est. Le mangement par les valeurs islamique est un tout, c'est d'abord un savoir être et le savoir être implique avoir foi en Dieu et confiance en LUI. Aussi, l'entreprise doit travailler en rassemblant les ingrédients de la réussite en vue de produire pour son propre compte, sa propre marque et son propre produit et en fin compter sur Dieu pour la réussite, C'est la confiance en Dieu "at-Tawakkul" après la réalisation des causes "asbab"

Le Croyant ne met pas sa confiance en une créature mortelle et faillible (grande multinationale de renommé ou autre) qui n'a aucune autorité sur Terre si ce n'est celle que lui a conféré Dieu pour un temps. Le Croyant réalise les causes (il sort le matin chercher sa subsistance) en s'en remettant à Celui qui est le Seigneur et dont rien n'arrive dans Son Royaume sans qu'Il ne le veuille.

D'après le deuxième calife du Messenger, Omar Ibn al- Khattâb (radhia allahou anhou) : « J'ai entendu le Messenger de Dieu dire : Si vous mettiez vraiment votre confiance en Dieu, Il subviendrait à votre subsistance comme Il le fait avec les oiseaux, qui s'envolent le matin le ventre creux et reviennent le soir rassasiés. »³¹³

Le docteur Hassan AMDOUNI rapporte dans son livre "Paroles et Sagesses des Compagnons" p 35 que le quatrième calife du Messenger 'Alî Ibn Abû Tâlib aurait dit :

"Le vrai Mutawakkil est celui qui place sa confiance en Dieu, qui sème ses graines dans son champs, puis s'abandonne en toute confiance à Dieu "

2.3 - Ajuster la production selon le besoin :

L'Islam oblige la production sociale à assurer la satisfaction des besoins nécessaires de tous les membres de la société, par la production d'une quantité d'articles capable de satisfaire ces besoins de la vie quotidienne, et à un niveau de suffisance qui permette à tout individu d'obtenir ce qui correspond à son besoin de ces articles. Tant que ce niveau de suffisance et ce minimum d'articles nécessaires ne sont pas assurés, il n'est pas permis d'orienter les énergies capables de les assurer, vers un autre domaine de la production, car le besoin lui-même a un rôle positif dans le mouvement de la production, abstraction faite du pouvoir économique de ce besoin et de son crédit monétaire.

De même, l'Islam oblige la production sociale à ne pas déboucher sur la prodigalité, car celle-ci est interdite par la Charia,³¹⁴ La production, dans l'économie islamique, n'est pas seulement soumise, comme c'est le cas dans la société capitaliste, aux indices de la demande du marché.

³¹² Rapporté par Al Boukhari

³¹³ Rapporté par Tirmidhî

³¹⁴ Mohammed Bâqer al-Sadr "NOTRE ECONOMIE" Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al-Bostani, La Cité du Savoir Québec, H3B 3K3 Canada

Ce qui l'anime positivement, avant tout, c'est le désir de rendre les produits vitaux accessibles à tout le monde, et ceci quelles que soient les conditions de la demande sur le marché. Cette attitude est considérée dans la Société islamique comme une obligation que pratiquent tous les individus, au même titre que la pratique des devoirs religieux et actes de dévotion par lesquels ils s'approchent de Dieu

Ceci dit, même en l'absence d'autorité régulatrice, l'entreprise qui s'engage dans un management par les valeurs islamique doit avoir pour objectif de la production, la satisfaction des besoins de ces clients. Elle ne doit pas considérer le développement de la production comme un objectif en soi ; mais un moyen d'assurer l'aisance et le bien-être, et de permettre à la justice sociale de suivre son cours normal dans la vie des gens. L'entreprise doit faire attention à la fausse demande, laquelle ne représente, pas dans certains cas, la demande du vrai consommateur mais celle de l'acheteur, et celui-ci n'est souvent qu'un de ces nombreux intermédiaires de distribution. Il s'ensuit que l'entreprise refabrique la marchandise dès que celle-ci est écoulée parmi ces intermédiaires, sans tenir compte ni du besoin réel des consommateurs ni du volume effectif de ce besoin. Ce qui provoquera à la longue l'accumulation des stocks de marchandises.

Sous-section 3 : la fonction achat / ventes :

La fonction achat et vente est très réglementé dans la charia islamique. Nous en avons vu des exemples dans les limites législatives et dans l'éthique des affaires en islam³¹⁵.

Il est évident que la vente ou l'achat est une sorte de contrat pour lequel la présence de deux parties, le vendeur et l'acheteur, est nécessaire et, par conséquent, les conditions générales du contrat, telles que la majorité, la santé d'esprit, l'intention, la volonté sont applicables à la vente.

Au regard de l'islam l'entreprise est tenue de respecter ces engagements et donc ces contrats avec les autres. Elle est tenue également de respecter certains principes de bases (qui découlent entre autre des grands principes islamiques) de la justice, de l'équité, de la transparence et du consentement mutuel des contractants et surtout l'interdiction du mayssir, du gharar et du riba.

De ce fait, dans les transactions, l'acheteur et le vendeur musulmans ne peuvent adopter des pratiques et des moyens qui contreviennent aux principes et règlements énoncés dans la charia. Le Messenger d'Allah (paix et bénédictions soient sur lui) a en effet averti que, parmi les questions que chaque serviteur aura à répondre en priorité le Jour du Jugement, deux porteront sur son argent, notamment sur son origine et sur son emploi.

Dans cette fonction l'entreprise qui vise un management par les valeurs islamique doit (entre autres) respecter les principes suivants :

³¹⁵ Voir chapitre 6 et 7

3.1 – respecter la charia dans les conditions de vente :

La vente est un contrat exécutoire, c'est-à-dire qu'après sa conclusion, aucune des deux parties (le vendeur et l'acheteur) n'a le droit de la résilier. L'entreprise qui vise un management par les valeurs doit respecter ses contrats et ne les résilier que conformément à la charia islamique. Dans son livre universalité de l'islam, Tabâtabâî³¹⁶ a expliqué qu'en raison de la possibilité d'erreur ou de négligence lors de la conclusion de l'acte de vente, susceptible d'entraîner un préjudice pécuniaire important pour le vendeur ou pour l'acheteur, la Jurisprudence musulmane a prévu deux possibilités de déroger au principe de l'irrévocabilité de la vente.

La première de ces possibilités de dérogation est la **résiliation à l'amiable** (Iqâlah). Si l'une des parties contractantes regrette la conclusion du contrat de vente et souhaite le résilier, il est recommandé à l'autre partie de consentir à cette résiliation.

Le second cas de dérogation au principe de l'irrévocabilité de la vente est la **rescision** (Khiyâr). Il s'agit d'une disposition qui permet la révocation de la vente par l'une des deux parties contractantes.

Les cas de rescision

Les cas les plus courants de rescision de la vente sont les suivants :

1) La rescision séance tenante : Tant que la réunion (ou la rencontre) -au cours de laquelle le contrat est conclu- ne s'est pas dispersée, les parties contractantes ont la faculté de résilier l'acte de vente. C'est ce que l'on appelle "Khiyâr-ul-Majlis".

2) La rescision pour lésion : Si l'une des parties contractantes s'estime lésée, et subit une perte importante par l'effet du contrat, par exemple si des marchandises ont été vendues à un prix très inférieur à leur valeur réelle, ou si elles ont été achetées à un prix nettement plus élevé que leur valeur réelle, la partie lésée peut résilier le contrat. C'est le "Khiyâr Dhohûr-al-Ghabn".

3) La garantie des vices cachés : Si, après la conclusion du contrat, l'acheteur constate un défaut dans la marchandise, il peut résilier la vente, ou réclamer une compensation pécuniaire (rabais sur le prix initial). C'est le "Khiyâr-ul-'Ayb".

4) La rescision du contrat relatif à des êtres animés : Lorsque la vente porte sur des êtres animés, notamment des animaux, comme les moutons, les bovins, les chevaux, etc. l'acheteur dispose d'un délai de trois jours pendant lequel il peut résilier la vente. Cela s'appelle "Khiyâr-ul-Haywân".

5) La rescision conditionnelle : Si le vendeur ou l'acheteur assortit l'acte de vente de certaines conditions et que l'une de ces conditions ne soit pas remplie, l'une ou l'autre partie peut résilier le contrat. C'est ce que l'on appelle "Khiyâr-uch-Chart".

³¹⁶ Mohammad Hossein Tabâtabâî « UNIVERSALITÉ DE L'ISLAM » Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al -Bostani, la Cité du Savoir, canada

3.2 - Respecter la charia dans les modalités de paiement et de livraison de la chose vendue :

Quelque soit la marchandise et quelque soit son degré de technicité, l'entreprise qui vise une démarche éthique islamique doit respecter les modalités de paiement et de livraison de la conformément à la charia, et ce, pour ne pas tomber dans les interdit ; à savoir le riba le gharar et le mayssir, Tabâtabâ'î a également expliciter quatre sortes de ventes sur le plan des modalités de paiement et de livraison de la chose vendue que l'entreprise doit respecter :

- 1) La livraison de la chose vendue et le paiement interviennent tous les deux lors de la conclusion de la vente. Cela s'appelle "**vente au comptant**".
- 2) Après la conclusion du contrat, la chose vendue est livrée à l'acheteur, mais le paiement en est différé. C'est une "**vente à crédit**".
- 3) A l'opposé de la forme de vente précédente, le paiement a lieu avant la livraison de la chose vendue. Cela s'appelle "**vente avec paiement anticipé**".
- 4) A l'opposé de la première sorte de vente, la livraison et le paiement interviendront plus tard. Cela s'appelle "**promesse de vente**".

Alors que les trois premières formes de ventes sont valides, la quatrième forme (promesse de vente) ne l'est pas.

3.3- Ecrire des transactions :

Si l'opération de vente ou d'achat se fait par crédit, il est alors obligatoire d'écrire la dette. Les gens, par nature, oublient. C'est pourquoi le coran nous a ordonné d'écrire nos transactions, en présence de témoins. Le verset qui le stipule est le plus long dans le Coran.

Allah a dit : « O les croyants ! Quand vous contractez une dette à échéance déterminée, mettez-la en écrit ; et qu'un scribe l'écrive, entre vous, en toute justice ; un scribe n'a pas à refuser d'écrire selon ce qu'Allah lui a enseigné ; qu'il écrive donc, et que dicte le débiteur : qu'il craigne Allah son Seigneur, et se garde d'en rien diminuer. Si le débiteur est gaspilleur ou faible, ou incapable de dicter lui-même, que son représentant dicte alors en toute justice. Faites-en témoigner par deux témoins d'entre vos hommes ; et à défaut de deux hommes, un homme et deux femmes d'entre ceux que vous agréez comme témoins, en sorte que si l'une d'elles s'égare, l'autre puisse lui rappeler. Et que les témoins ne refusent pas quand ils sont appelés. Ne vous laissez pas d'écrire la dette, ainsi que son terme, qu'elle soit petite ou grande : c'est plus équitable auprès d'Allah, et plus droit pour le témoignage, et plus susceptible d'écarter les doutes. Mais s'il s'agit d'une marchandise présente que vous négociez entre vous : dans ce cas, il n'y a pas de péché à ne pas l'écrire. Mais prenez des témoins lorsque vous faites une transaction entre vous ; et qu'on ne fasse aucun tort à aucun scribe ni à aucun témoin. Si vous le faisiez, cela serait une perversité en vous. Et craignez Allah. Alors Allah vous enseigne et Allah est omniscient. »³¹⁷

³¹⁷ Sourate al-Baqarah, 282

3.4 - la fixation des prix :

La fixation des prix est une procédure qui tient en compte plusieurs paramètres, notamment le prix de reviens de l'article vendu ainsi que les prix de la concurrence. Certes, du point de vue jurisprudentiel, le vendeur est autorisé à vendre au prix qu'il veut. De même, la Charia n'interdit pas d'une façon générale au propriétaire d'une marchandise de vendre celle-ci à un prix élevé. Mais l'éthique islamique nous apprend à chercher la modération, l'équité et la justice dans toutes choses.

Dans la lettre de l'Imam Ali (karrama allahou wadjahahou) à Mâlik al-Achtar, il y a des ordres formels de détermination des prix conformément aux exigences de la justice. Dans cette lettre, l'Imam Ali, après avoir parlé des commerçants et les avoir recommandés à son Gouverneur, lui dit :

«Sache cependant que beaucoup d'entre eux sont d'une mesquinerie excessive, et d'une avarice sordide, qu'ils accaparent les profits et sont impitoyables en affaires, ce qui peut nuire au petit peuple et discrédite les gouvernants. Interdis donc l'accaparement, car le Messager d'Allah (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) l'a interdit. Que les ventes se fassent équitablement, avec des poids justes, et à des prix qui ne lèsent aucune des deux parties, le vendeur et l'acquéreur.»

Ici, c'est l'autorité régulatrice (Amir al mouminin dans ce cas) qui a donné l'ordre de fixer les prix et d'interdire aux commerçants de vendre à des prix supérieurs aux prix fixés, Toutefois, même en l'absence de cette autorité, l'entreprise qui entreprend un management par les valeurs islamiques, doit prendre en considération les exigences de la justice sociale que l'Islam a adoptées et être équitable dans la fixation de ses prix.

3.5 - éviter les publicités mensongères et agressives :

Dans nos jours la publicité fait vendre plus que la qualité et le prix du produit. Les américains disent: « it's all about the selling not about what you sell ». C'est la clé par laquelle les producteurs accèdent aux comptes des consommateurs. Dans la société occidentale la publicité a connues toutes les dérives imaginables.

La morale islamique met les musulmans en garde contre ces pratiques. L'islam n'a pas prohibé de mettre en valeur sa marchandise ; mais il a bien cadré cette activité. Le Prophète Mohammad a dit : « Les fausses promesses vendent des produits et détruisent le gain. »³¹⁸

Aussi, Il n'est pas permis de donner de fausses informations sur l'état du marché ou d'un produit en affirmant par exemple qu'il se vend très bien sur tel marché, durant telle période ou pour telle type de clients, alors que la réalité est toute autre.

Le Prophète Mohammad (paix et bénédictions soient sur lui) a également dit « Le vendeur de biens qui utilise les fausses promesses est un menteur »³¹⁹

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment le peuple du Prophète Shou'aib (paix et bénédictions soient sur lui) a été détruit en raison des fraudes dans la pesée de leurs denrées alimentaires. Le management par les valeurs islamiques implique, entre autres, la

³¹⁸ Moussannaf Ibn Abi Shaïba

³¹⁹ Rapporté par An Nassâï

construction d'une offre commerciale respectueuse de la morale. Ainsi, sans jouer avec les sentiments et les désirs des consommateurs et sans fausses promesses et mensonge sur les qualités ou les mesures et poids des marchandises, il faut valoriser son produit en disant la pure vérité. Cette pratique est très encouragée. Aussi, exagérer dans la description des qualités du produit est réprimandable (makroûh), proférer un mensonge sur la qualité ou la valeur du produit est une tromperie et constitue un grand péché.

Les valeurs liées au savoir être apprennent au musulman qu'il peut réaliser un profit considérable de façon malhonnête, mais Allah Le Tout-puissant pourra créer des causes non prévues de dépenses telles que la maladie, les accidents, les dommages... qui grèveront la jouissance effective de ce profit.

Conclusion

La situation actuelle dans le monde arabo musulman ne fait pas exception du contexte mondial. En « situation actuelle » nous entendons dire ; la dégradation des valeurs, les taux élevés de corruption, pauvreté...etc. Le remède à notre avis est simple : restaurer un climat éthique fondé sur les principes islamiques.

L'éthique de l'Islam régit tous les aspects de la vie. Les conditions de réussite éternelle sont les mêmes pour tous les musulmans, et dans tout les domaines, que ce soit dans la conduite de leurs affaires ou dans l'exercice de leurs activités quotidiennes. Elles sont donc les plus aptes à régir l'activité managériale.

Un tel management devrait faire face à deux types de défis : le défi d'intégration et le défi de positionnement. Le premier défi concerne la préservation de l'identité musulmane (un savoir être) et le deuxième concerne ses performances par rapport aux paires (un savoir faire).

Être musulman, c'est une triple façon d'être... C'est d'abord et avant tout une façon d'être envers le Créateur et une façon d'être envers soi-même c'est ce qui constitue à notre égard « le savoir être ». C'est ensuite une façon d'être envers les créatures, vivantes ou inertes ; c'est ce qui constitue « le savoir faire »

Contrairement à une littérature journalistique qui prévaut dans le monde arabo musulman et qui préconise un peu trop facilement de casser la culture ou changer les valeurs d'une organisation pour la transformer, il nous apparaît au contraire qu'il faut s'appuyer sur sa culture pour la faire évoluer. Il ne faut surtout pas être hostile aux valeurs qui ont fait, jadis, notre progrès,

CHAPITRE 8 :
ECLAIRAGES ISLAMIQUES SUR LE LEADERSHIP

Introduction

Le leadership est la pierre angulaire du management par les valeurs islamiques. Le leadership d'un individu, au sein d'un groupe ou d'une collectivité, est la relation de confiance qui s'établit entre cet individu et la majorité des membres de ce groupe ou de cette collectivité dans la poursuite d'un objectif partagé. Cette relation est réciproque et même synallagmatique (le leader doit autant avoir confiance dans le groupe que la majorité du groupe a confiance en lui).

Une lecture du Coran, dans une optique managériale, permettrait-elle de mettre en exergue la référence incarnée par les prophètes de Dieu aux yeux des managers musulmans ? Comment le leadership du prophète Dhul Qarnayn, Soulayman ou Nouh (paix et bénédictions sur eux) peuvent-ils constituer un éclaircissement à nos dirigeants musulmans de manière à changer leur vision vis-à-vis du pouvoir ? Ce pouvoir que donne la position de manager, est-il au service de ses propres ambitions ? Sert-il à démontrer sa supériorité sur les autres ? Ou au contraire est-il au service de la réussite de ce qui lui est confié ? De ceux qui lui sont confiés ?

D'autres part, l'étude de la sunna de notre prophète Mohammed (paix et bénédiction sur lui), la personne qui su réunir toutes les héroïcités auxquelles aspire l'humanité, ce preux chevalier, ce juge équilibré, ce chef impartial, ce commerçant honnête, cet époux délicat, cet ami fidèle, magnanime lorsqu'il contrôle, indulgent lorsqu'il vainc, révérent lorsqu'il s'approche, grandiose dans tous ses aspects, aussi bien publics que privés, constitue-t-il une référence de base pour la bonne gouvernance et le bon leadership

Sans oublier bien sûr les grands hommes, ses fidèles compagnons qui lui sont succédés et qui se sont imprégnés de sa sagesse et de son savoir. Comment leur leadership peut-il éclairer le chemin et dissiper le brouillard aux yeux de nos managers. Dans la deuxième section de ce chapitre nous allons tenter de répondre à ces questions en tirant des leçons de leadership dans le Coran, la Sunna et la biographie des khulafaa ar-rachidines.

Nous allons ensuite essayer de résumer ces enseignements et leçons dans la dernière section, afin d'en extraire les principes de leadership propres à la religion islamique. Pour ce faire nous allons d'abord extraire les caractéristiques des leaders et puis nous allons également essayer de relever quelques caractéristiques que les suiveurs doivent avoir au regard islamique.

A l'instar de ce que nous avons entamé dans les deux chapitres précédents ; la première section sera dédiée à relever des remarques sur leadership dans les pays arabo musulman, nous allons essayer de tirer quelques remarques sur nos leaders ainsi que sur les suiveurs. Ces remarques trouvent leur fondement dans le vécu de notre quotidien au sein des entreprises.

Section 1 : observations sur le leadership dans monde arabo musulman

Une mauvaise volonté et lenteur à changer. Un retard par rapport aux échéances fixées. Des difficultés à faire du dirigeant et de l'employé des partenaires engagés dans une aventure commune. Tels sont les premières remarques qui viennent à l'esprit en parlant du leadership dans les pays arabo musulmans

Il est impossible de donner un portrait type. Néanmoins, et grâce à notre expérience professionnelle et aux écrits des gens qui ont une part de la vérité on peut avancer timidement certaines idées.

Sous-section 1 : observations sur les dirigeants.

Défaut d'intelligence ou d'expérience ; les patrons parachutés venant du secteur politique, administratif ou militaire sont dans la plus part des cas des intellectuels par manque d'humilité des mégalomanes qui se trompent par ignorance des règles.

1.1 - du paradoxe du cadre sans qualifications au mythe de *zaim* :

Plusieurs pensent que le problème des managers des pays arabo Musulman réside dans le déficit en techniques du management ; un management de l'excellence à l'image des pays occidentaux. Pour notre humble opinion le problème est plus profond et plus compliqué (faisant fi des autres variantes bureaucratiques, de rapport de forces et d'ingérence de l'état dans les décisions entrepreneuriales) ; le problème n° 1 est le manager lui-même.

Prenant comme exemple l'Algérie, à l'aube de l'indépendance on faisait justifier les bavures managériales des jeunes cadres de l'époque par le manque d'expérience et de formation. Au fil des années, ces cadres ont vieillis dans leurs entreprises, ont bénéficié des formations les plus pertinentes dans les pays les plus développés mais les bavures sont toujours présentes ; à vrai dire, elles se sont accentuées.

Ce n'est pas un problème de moyens (techniques fussent-ils ou financiers) Le problème est plus profond il est d'ordre éthique et morale c'est le déficit de valeurs, d'idées authentiques et efficace. En somme il s'agit tout d'abord d'un déficit du savoir être.

Du fait du despotisme de l'idée importée³²⁰, le manager algérien a troqué le burnous de sa religion avec tout ce qu'il contient comme valeurs (*iman, islam, Taqwa et ihssan*) en contrepartie d'un costume européen, combien tentant, mais qui n'est guerre à sa taille. Depuis il est devenu, il y a des décennies, dénudé de toutes valeurs et de tout savoir ; à l'exception d'une minorité.

Pire encore ces managers dénudés se prennent pour des êtres supérieurs. Nos leaders ont développé la vision d'eux même en tant que chefs est des employés comme sujets.

Un proverbe arabe dit : « celui qui fait comme son père n'a pas tort » on peut le reformuler dans ce contexte : « celui qui fait comme son pays n'as pas tort ». Au fait à l'image des *zaims* politiques dans les pays AM, les managers des entreprises se prennent également par des

³²⁰ Voir chapitre précédent

zaim. Cette situation se résume dans les phrase qu'utilisent les employés pour qualifier leurs dirigeants : "pharaons", "dieux sur terre", ou pour une certaine catégorie ; "les taghouts". 12% des interviewés qualifient leurs responsables de tyrans, 20% les qualifient de dictateurs

Cette vision trouve son origine peut être dans la littérature et les mythes du monde arabo musulman. Il y a déjà là de quoi alimenter les montagnes de théories glorifiant le "leadership". Une bonne partie, sinon la totalité de la littérature traditionnelle n'est que véritable culte de "l'individu exceptionnel", le "héro" on trouve alors des histoires des héro comme *abou zid al hilali* ou le chater hassan

Aujourd'hui dans nos sociétés, les dirigeants d'entreprise ont tendance à vivre et à agir sous l'effet des mythes. Ils exercent cette littérature sur leurs employés en y creusant durablement et profondément, l'idée qu'ils sont dotée (de façon quasi innée) en eux le phénomène leader ; c'est-à-dire le privilège d'être et d'incarner par un don, l'ensemble des attributs nécessaires à gouverner l'entreprise.

Trop souvent, ces managers développent un comportement autoritaire et déresponsabilisant, usant de leur pouvoir pour contraindre, faire plier, se montrer par le force. Entraînant leurs collaborateurs dans un comportement de rejet ou de soumission, puis ils déplorent la manque de «sens des responsabilités» de leurs équipes

1.2 - L'individualisme comme valeur managérial.

Les dirigeants d'organisations sont pris dans un profond piège illusoire de toute-puissance. C'est l'amalgame très accommodant de vocation, prédestination réussite individuelle, où le manager reçoit individuellement des signes (seulement à ses yeux) de sa réussite. Le fait de reconnaître le succès dans sa "vocation sur terre", constitue l'acte de naissance de l'individualisme comme "valeur managérial".

Cet individualisme se résume également dans la phrase suivante « Si je ne suis pas là, rien ne marche » une phrase devenue le slogan de nos dirigeants.

L'auto identification en tant que leader « seul connaisseur » de l'entreprise se fait sans référence obligatoire à aucun diplôme universitaire ou professionnel mais à ses propres qualités innées où l'entreprise sera fantasmé comme une vache à lait, autant que possible et systématiquement gratifiante. Sinon, à quoi bon être le chef (propriétaire de cette vache).

On voit dès lors et sans difficulté se profiler les dangers et les dysfonctionnements qui accompagnent une telle vision : disfonctionnements, clivages, transfigurations du réel, censures et, recherche systématique de boucs émissaires, etc. Le dirigeant « seul et unique connaisseur » tolérera de moins en moins, au fur et à mesure que se consolident ses fantasmes, que son entreprise se comporte autrement que conformément à ses visions et à ses désirs; il faudra alors éliminer tout ce qui peut contrarier ou décevoir et même, tout ce qui ne glorifie pas sa façon de diriger.

AL HADJAR en Algérie, était le titanique de l'industrie métallique ; une montagne que rien ne brisera (au moins dans les yeux de ceux qui l'ont créé et dirigé). Tout le monde connaît comment les choses en terminent pour cette entreprise. Un projet conçu d'après les idées des uns et dont on entreprend l'exécution avec les moyens des autres ne peut rien donner. L'aveuglement des managers « seuls connaisseurs » de la grande industrie algérienne devant

les menaces internes et externes, pendant des décennies, à fait que leurs “entreprises vache à lait ” cessent d’être gratifiantes, en les mettant devant l’inacceptable évidence qu’elles produisaient, sans qualité, des produits de plus en plus dépassés et de moins en moins appréciés du public.

Sous-section 2 : observations sur les collaborateurs.

Les clivages, les cloisonnements sociaux linguistiques et politiques qui existent dans les pays arabo musulman affaiblissent la dynamique des sujets face aux gouvernants, les réduits en choses et préparent un champ fertile à la haine.

En Algérie et à l’image de la société, l’entreprise algérienne regroupe toutes ces catégories sociales ; l’ancienne dynastie des francophones cultivés à l’occidental et la dynastie des arabophones cultivés à l’oriental ainsi que la nouvelle génération qui a pris le bâton par le milieu ; elle ne fait partie ni de ceux-ci ni de ceux là ; c’est une catégorie doublement reniée.

2.1 – absence du contre poids :

Selon Berle³²¹, tout pouvoir absolu, royal ou corporatif, est menacé d’autodestruction dès lors qu’il n’y a en face de lui aucun contrepoids qui, précisément, est là pour en limiter l’absolutisme et l’individualisme.

Ce contre poids est malheureusement faible dans nos entreprises. Il n’y pas assez de missions d’interpellation, de l’exigence de rendre justice et de rendre compte, ce qui aurait pour effet d’obliger les dirigeants à se comporter selon un certain sens du bien commun, à réparer les torts (causés par eux ou par les autres). 32% des interviewés n’interpellent que rarement leurs responsables. 31 % affirment qu’ils ne les interpellent jamais.

Du fait de l’absence de ce « contrepoids », justice et pouvoir partent en contre sens. C’est alors, le totalitarisme qui s’installe, donnant cours aux intrigues, aux bavures de toutes sortes et à la faillite.

2.2 - chosification³²² des employés :

Le dirigeant ne peut pas être le seul unique connaisseur, le tout puissant leader de l’entreprise que dans la présence d’autres auxquels on refuse d’emblée ces possibilités. Il s’agit bien entendu des employés « des subalternes », réduits à l’état d’objets passifs, dociles et interchangeables. À l’omnipotence des dirigeants *zaim*, on trouve en parallèle une *chosification*, un vide existentiel, un non-être non -personne du côté de l’employé. Ce dernier abdique son savoir être et son savoir faire (donc toute réelle influence par rapport à l’entreprise) et les remet entre les mains du *zaim*. La chosification des employés signifie entre autres ; abdiquer sa liberté, son libre arbitre de sujet et, par extension, son destin au moyen du mode d’être générique propre à l’homme. Voilà le côté le plus sombre des arcanes de nos entreprises.

³²¹ BERLE, A Le capital américain et la conscience du roi : le néo-capitalisme aux États-Unis, Paris : Armand Colin. (1957).

³²² À ne pas confondre avec chosisme que nous avons évoqués à la première section du chapitre précédent

2.3 – le règne de la haine et de la discrimination :

Allons plus loin dans l'analyse de la mentalité des employés en arrive à découvrir une ténébreuse et inquiétante dimension supplémentaire : ils vivent dans le quotidien, une relation avec les autres basée quasi exclusivement sur le culte la haine et de la discrimination.

Un proverbe arabe dit « qui ignore la chose, la hait ». En fait l'ignorance constitue un foyer important dans lequel se cultive la haine

Cette ignorance sous toutes ses formes et particulièrement celle d'autrui qui ne les ressemble pas a favorisé un terrain fertile pour les haïr tout d'abord et les combattre en suite.

Cette constatation est valable dans tout les pays AM où les limites géographiques et culturelles sont étendues dans le temps et dans l'espace

C'est le cas malheureusement pour nous en Algérie, des décennies après l'indépendance, le culte de la haine et de la discrimination règne toujours dans nos entreprises. Quand un employé est persécuté pour ses opinions, ses idées ou son patelin, quand un autre est licencié par ce que grâce à ses études faites à l'étranger à trouvé une manière de régler les machines de son usine sans recours à l'expertise de l'entreprise européenne (donc sans commissions illicites), c'est que la haine est bien installée. 40% des interviewés déclarent vivre dans une ambiance de haine de haine et de discordance, 21% d'entre eux souffrent de la discrimination régionale et 30 % de conflits de générations

Quant on qualifie un employé d'intégriste à cause de sa tenue vestimentaire ou parce qu'il à illustré ses idées par une citation religieuse, de même quand on qualifie un manager de *tagout* ou de *kafer* parce que politiquement il pense différemment ou parce qu'il est accusé d'outrepasser les interdits de la religion c'est aussi la haine qui règne. 08% des interviewés souffrent d'une discrimination politique avoir fait une demande d'indemnité pour accident de travail

Section 2 : éclairages islamiques sur le leadership.

Le leadership est la pierre angulaire du management par les valeurs islamique. il est souvent défini comme une relation dynamique basée sur l'influence mutuelle et de but commun entre les dirigeants et les collaborateurs dont les deux sont déplacés à des niveaux plus élevés de motivation et le développement moral où elles affectent les changements réels et escomptés.

Pour éviter de tomber dans une instrumentalisation de l'idée nous allons relever des éclairages islamiques sur le leadership à trois niveaux (le Coran, la Sunna et les Khulafaa-Rashidine); et tout en relatant l'histoire de ces leaders nous allons essayer de tirer des leçons que nous jugerons idéal et convenables pour les manager des entreprises musulmanes.

Sous section 1 : le leadership dans le Coran.

Le Coran est une source constante d'orientation, et les orientations qu'il propose sont dans le contexte de ce que le lecteur est à la recherche. L'apprentissage du Coran est un processus dynamique et c'est pourquoi nous continuons à le lire dans toutes sortes de circonstances et des besoins.

Le Coran nous apprend à travers différentes façons, dont l'une le récit des prophètes et des rois ou tout simplement des gens ordinaires. Pour notre recherche nous avons choisi de tirer des leçons de leadership de trois prophètes : Dhul Qarnayn, Nouh et Soulayman que la paix soit sur eux.

1.1 - Le leadership de Dhul- Qarnayn :

Le leadership de Dhul Qarnayn, tel que le Coran nous enseigne, est une leçon de puissance, de modestie, de savoir et de sagesse ; il était un gouverneur équitable et un savant travailleur, en plus de sa piété, sa dévotion et sa crainte de Dieu. Il incitait à diffuser les notions de la justice entre les gens. Il utilisait la force que Dieu lui a fournit pour bâtir et corriger ; il ne profitait pas de ses conquêtes pour tyranniser les pauvres. Il inspectait la situation de ses sujets à l'est et à l'Ouest ; il supportait la peine et les difficultés du voyage pour servir les gens et inspecter leurs situations et pour les encourager et les inciter à travailler et aimer ce qu'ils faisaient. L'histoire de Dhul Qarnayn est l'une des histoires coraniques qui donne une vision claire du leadership au regard de l'islam.

Il dit : «Ce que Mon Seigneur m'a conféré vaut mieux (que vos dons). Aidez-moi donc avec force et je construirai un remblai entre vous et eux). Dans ce passage on sent l'humilité de ce leader ainsi que l'insistance sur le travail d'équipe ; ici le leader ne se contente pas de donner les ordres mais participe et dirige et le travail sans fainéantise et sans reportage, et avec toute la force musculaire, intellectuelle, psychique et financière pour construire cette barrière.

Il dit également : (Apportez-moi des blocs de fer. Puis, lorsqu'il en eut comblé l'espace entre les deux montagnes, il dit : « Soufflez ! » Puis, lorsqu'il l'eut rendu une fournaise, il dit : « Apportez-moi du cuivre fondu, que je le déverse dessus »).

Ici, le leader a la qualité d'un travailleur savant et expérimentée ; Pour faire fondre le fer, cela demande de l'expérience, de la matière première et des méthodes pour faire parvenir ces matières. Ainsi, l'expérience de Dhul Qarnayn lui a permis de trouver les matières de la région, dans ses montagnes et ses roches ; ainsi que le transport de ces matières qui a été réalisé à l'aide de la forte main d'œuvre disponible qui s'est sentie pleine d'enthousiasme et de force après que Dhul Qarnayn les ait encouragés.

L'expérience nous la trouvons aussi dans le bon choix du lieu convenable ainsi que les matières avec lesquelles le barrage a été construit et qui lui ont fournit la robustesse et la solidité pendant des milliers d'années ; ces matières étaient le fer fondu avec le cuivre.

Dans ce récit on peut relever également d'autres caractéristiques de bon leadership parmi lesquelles le fait d'adopter une stratégie de demander l'avis des autres avant de prendre des décisions surtout celles de caractères déterminants, ainsi que permettre aux autres de donner leurs points de vue est la plus noble des figures de la démocratie moderne.

Un leadership correct consiste à donner plus que ce qu'attend le groupe de lui ; le peuple a demandé un barrage et Dhul Qarnayn leur a construit un remblai et c'est une construction plus énorme qu'un barrage et en plus il a travaillé personnellement sur ce projet³²³.

Dhul Qarnayn était un leader patient et clément, en plus du savoir religieux ; il possédait différents autres savoirs comme : la politique, la géographie, l'industrialisation, la géométrie ainsi que les techniques de communications avec les autres. C'est une personne qui a lutté contre l'injustice et l'ignorance partout où il était ; et il en a veillé personnellement avec dévouement et véracité.

L'histoire de Dhul Qarnayn nous enseigne également que le leadership consiste en la délégation de pouvoir. Ici on apprend également un principe central de la délégation ; c'est que l'autorité doit être déléguée aux personnes appropriées et avec les moyens nécessaires pour accomplir la tâche déléguée. Le leadership est donc une élévation qui lie savoir et le travail, le jugement et la justice, la parole et l'action, l'opinion et le conseil, la patience et la sagesse, le pouvoir et la richesse, la force spirituelle et matérielle,

1.2 - Le leadership du prophète Nuh

Le leadership du prophète Nuh est une leçon de patience et de persévérance. Le Prophète Nuh fut le Prophète distingué et Messenger qu'Allah a béni de la faveur de vivre aussi longtemps que ce monde existera. Le Saint Coran dit, à propos de ce Prophète :

«Que la Paix soit sur Nuh, parmi tous les gens du monde.» (Sourate al-Çâfât, 37 : 79)

Comme c'est noté dans le Coran, il appela les gens à s'abstenir du polythéisme et de l'idolâtrie, et à adorer Allah comme Dieu Unique. Il mena un dur combat en vue d'éliminer la discrimination de classe et le despotisme au sein de la société. Pendant une longue période il déploya avec patience et endurance tous ses efforts pour guider les gens au droit chemin. Le peuple du Prophète Nuh était parmi les plus difficile à convaincre, ils étaient futiles, obstinés et rebelles. Malgré toutes ses efforts le coran nous apprend que seule une petite poignée d'entre eux purent bénéficier de ses Enseignements.

1.3 - Le leadership du prophète Soulayman

Le leadership du prophète Soulayman est une Leçon de modestie et de sagesse. Comme c'est noté dans le Coran. Soulayman était non seulement un Prophète mais aussi un roi ayant un pouvoir que nul après lui, ni avant lui, n'eût de semblable. Allah -Gloire à Lui- lui apprit le langage des oiseaux, lui soumit les Djinns de sorte qu'il régna sur les humains et les Djinns de son temps.. Allah, lui soumit également le vent qui l'emportait selon ses ordres et lui obéissait aveuglément.

Allah a dit: « Les armées de Soulayman composées de Djinns, d'hommes et d'oiseaux furent rassemblées et placées en rang. Quand ils arrivèrent à la vallée des fourmis, une fourmi dit: "Ô vous les fourmis! Entrez dans vos demeures de peur que Soulayman et son armée ne vous écrasent sans s'en apercevoir." Il sourit, amusé de ces propos et dit: "Permetts-moi Seigneur de Te rendre grâce pour le bienfait dont Tu m'as comblé ainsi que mes père et mère, et que je

³²³ Saïd Kotbe : Dans l'ombre du Coran

fasse une bonne oeuvre que Tu agrées et fais moi entrer, par Ta miséricorde, parmi Tes serviteurs vertueux »³²⁴

Ce verset nous montre la modestie et l'humilité de Soulayman envers Son Seigneur et comment il reconnu le bienfait qu'il Lui avait accordé. Le bienfait c'était d'entendre les propos de la fourmi malgré la présence de toute l'armée.

Un bon leader ne doit jamais être un arrogant mégalomane, malgré les pouvoirs qu'il a entre ces mains

L'étude du leadership du prophète Soulayman nous fait découvrir une autre leçon, celle de la sagesse et de la clémence. Le Coran nous rapporte toujours dans la sourate « al Naml » que Soulayman chercha la huppe et ne la trouva pas à sa place malgré la grandeur de son nombreux cortège il menaça la huppe de pires châtiments, mais, malgré sa colère il sollicita pour elle une excuse. Allah nous dit: « Soulayman passa en revue les oiseaux, puis il dit: "Pourquoi n'ai-je pas vu la huppe? Serait-elle absente?" »³²⁵

Ce verset nous montre que le prophète avait supposé deux choses: le premier est que, faute de la voir, il a compté la huppe absente. La seconde, est que la huppe changea de place. Mais, il devança la première supposition à la deuxième.

Le Coran nous décrit également le dialogue qui eut lieu entre Soulayman et la huppe après son retour. Il nous dit: « Celle-ci revint peu de temps après et dit: "Je connais une chose que tu ne connais pas! Je t'apporte une nouvelle certaine des Saba ».³²⁶

Nous voyons clairement ici que les paroles de la huppe reflètent son audace devant le prophète roi, mais en même temps, sa certitude de la justice et de la clémence de Soulayman.

Combien de travailleurs oseront dire à leurs directeurs cette merveilleuse phrase que la petite huppe à oser dire devant le souverain « Je sais ce que tu ne sais pas ». Le Coran nous apprend que ce dialogue se déroulait en présence des autres sujets du moins les oiseaux. Pourtant, le prophète écouta toutes les paroles de la huppe, puis comme c'est écrit dans le saint livre, il lui dit: « Nous allons voir si tu as dit la vérité ou si tu as menti. »³²⁷. Soulayman supposa en premier la franchise avant le mensonge, par respect pour la huppe.

Sous-section 1 : le leadership dans la sunna

Le Prophète Mohammad, paix et bénédictions de Dieu sur lui, était est le meilleur être que Dieu à crée. Il était un homme et un leader d'exception, L'exceptionnalité du Prophète tient à ce qu'il ne fut pas seulement une grande figure de son temps mais une grande figure pour tous les temps et pour tous les peuples, indépendamment des considérations de races, de couleurs, de nationalités ou de situations géographiques. C'était un homme qui absorbait de la nourriture et qui circulait dans les marchés. En cela, il ne différait guère de ses frères Prophètes ni des humains en général... Mais cet homme s'est élevé dans les degrés de la perfection jusqu'à atteindre le firmament de la pureté du cœur et de l'esprit, de la noblesse de

³²⁴ Sourate An-Naml 17 à 19.

³²⁵ Sourate An-Naml .20.

³²⁶ Sourate An-Naml .22.

³²⁷ Sourate An-Naml .27.

caractère et de la grandeur de l'œuvre, firmament auquel nul n'a pu prétendre parmi les anciens et les contemporains.

Il constitue un excellent modèle pour leaders de toutes les catégories et dans tous les domaines et tout les temps.

2.1 - Quelques Qualités du Prophète

Les valeurs morales du Prophète ne se réduisait pas à quelques traits de bonne éthique mais recouvrait une grande diversité d'éléments et d'aspects de sa vie. Généreux, clément, compatissant, aimant, et modeste, il était également fort, courageux, éloquent, sage et d'une grande perspicacité. S'il fut un grand planificateur, un éminent organisateur et penseur, il fut aussi un homme empli de foi, de confiance et de piété envers Allah. Saïd Ibn Hicham s'adressa ainsi à Aïcha, l'épouse du Prophète, que Dieu l'agrée : « Parle-moi du caractère du Prophète, paix et bénédictions de Dieu sur lui ». « Son caractère, répondit-elle, c'était le Coran »³²⁸.

Dans ce qui suit nous allons essayer tenter de tirer quelques leçons de son leadership mais avant cela nous allons tout d'abord mentionner quelques unes de ces qualités

Il était la personne la plus miséricordieuse du monde. Allah dit de Lui qu'il est «une miséricorde pour les mondes »³²⁹. Il exerçait cette qualité auprès de sa famille, de ses partisans, de ses amis mais aussi de ses ennemis. En bénéficiaient également jeunes et vieux, humains comme animaux.

Mohammad démontra par son comportement qu'il était l'homme le plus juste et le plus honnête de son temps. Il était orphelin et pauvre lorsqu'il se lança dans le commerce aux côtés de son oncle. Mais, en très peu de temps, grâce à son honnêteté et sa droiture dans les transactions, il se forgea une excellente réputation et gagna le respect des gens. Tout Mecquois, riche ou pauvre, le désignait par *As-Sadîq* - le Véridique - et *Al-Amîn* - le Loyal.

Un jour, alors que les notables de Quraysh étaient réunis et parlaient de lui, An-Nadr Ibn Al-Hârith, l'un des hommes les plus expérimentés parmi eux, prit la parole : « Ô Quraysh ! Vous n'avez pas été capables de trouver un plan pour faire face à la calamité qui est tombée sur vous ! Mohammad a grandi sous vos yeux depuis son enfance. Il était le plus aimé, le plus honnête et le plus loyal parmi vous. Maintenant qu'il a atteint sa maturité et qu'il vous a présenté ces choses, vous le qualifiez de sorcier, de devin, de poète et de fou. Par Allâh ! J'ai entendu son message, il n'est rien de tout cela. Une calamité est bel et bien tombée sur vous. »

Il avait mené parmi eux une vie de pureté et de vertu, chose que même ses ennemis jurés reconnaissaient. Ils savaient qu'il était l'homme le plus honnête et le plus véridique qui soit. C'est pourquoi le Noble Coran les invita à examiner sa vie et à réfléchir. Comment pourrait-il mentir sur le compte de Dieu, lui qui n'avait jamais menti sur le compte d'un être humain ?

Toute sa vie est un miracle. Tous les grands de ce monde ont été incapables de laisser derrière eux une vie semblable. Chacun des aspects de sa vie est grandeur. Sa force physique et son esprit sportif: la victoire ne le rendait pas orgueilleux et la défaite ne l'ébranlait pas au point qu'elle attirait sa colère ou emportait sa détermination.

³²⁸ Rapporté par Ahmad dans le musnad

³²⁹ Sourate Al-Anbiyâ, verset 107

Sa résistance face aux brasiers est un miracle et les plus courageux compagnons cherchaient protection auprès de lui. De même son courage devant lequel s'humilient les braves hommes, sa modestie devant les pauvres et son respect des veuves et des femmes âgées (il se levait pour les accueillir).

Son approbation de la vérité et son honnêteté dans la transmission du Message de Dieu sont un miracle. Il a même transmis les versets qui ne lui donnaient pas raison ou qui lui reprochaient une action. De même, son respect total des pactes et le respect d'une parole donnée même si cela lui coûtait difficulté et peine, sans différence entre ses affaires personnelles et celles de l'Etat.

Sa délicatesse et sa sensibilité sont des miracles. C'est lui qui a établi les règles du savoir vivre (à table, la propreté, ...).

Le Prophète enseignait à ses compagnons, travaillait avec eux, vivait au milieu d'eux, leur demandait conseil, les écoutait, s'asseyait où il trouvait une place vacante à tel point que celui qui venait le chercher ne le reconnaissait pas et demandait : "Lequel de vous est Mohammad?".

2.2 - Quelques leçons de leadership du prophète :

Leçon de courage. On rapporta selon Ibn Omar que Dieu les agréa tous deux : « Je n'ai jamais vu un homme plus courageux, plus serviable ni plus généreux que le Messager de Dieu paix et bénédictions sur lui » De même, Ali que Dieu l'a agréé a dit : « Quand le combat devenait acharné et que les yeux des combattants rougissaient, nous recourions au Prophète paix et bénédictions sur lui pour nous protéger. Il était toujours le plus proche de l'ennemi. »

Leçon de modestie. Mohammad était un parfait exemple de modestie, de pudeur et d'humilité. Il ne parlait jamais fort ni de manière grossière. Au marché, il passait toujours calmement parmi les gens, le sourire aux lèvres.

Il mena une vie simple et modeste tant à La Mecque en tant que commerçant qu'à la Médine en tant que chef d'État. Son changement de statut à Médine ne changea rien à la modestie de son train de vie. Omar rapporte que le Prophète dit : « Ne me glorifiez pas comme les chrétiens ont glorifié Jésus, fils de Marie. En vérité, je ne suis qu'un Serviteur de Dieu. Appelez donc moi : le Serviteur et le Messager de Dieu. »

De plus, le Prophète ne se comporta jamais comme s'il était supérieur à autrui, ni ne méprisa les travaux manuels. `Abd Allâh Ibn Abî Awfâ rapporte que l'Envoyé de Dieu ne dédaignait jamais d'accompagner un esclave ou une veuve pour lui rendre un service. D'autres rapportent également qu'il balayait sa maison, attachait les chameaux, nourrissait les animaux, mangeait avec ses serviteurs et les aidait à pétrir la pâte à pain et à porter les provisions du marché. Il nourrissait son chameau, se servait lui-même, mangeait avec son serviteur et avec le malade, et nettoyait sa propre maison.

Mohammad (paix et bénédictions soient sur lui) a été un leader qui se joint aux autres pour faire ce qu'il leur a demandé de faire. Par exemple, il a aidé à construire sa mosquée de Médine et a participé au creusement de la tranchée avant la bataille d'Ahzab.

En toute chose, le Messenger de Dieu était humble. Anas rapporte que l'Envoyé de Dieu acceptait toute invitation, même si on lui proposait seulement en guise de repas du pain et de la soupe dont le goût avait changé. Une fois, un homme entra chez le Messenger de Dieu paix et bénédictions sur lui et resta debout par déférence. Sur ce, le Prophète lui dit : « Doucement, je ne suis pas un roi. Je suis le fils d'une femme de Quraysh... »

Leçon de simplicité : Le prophète Mohammad menait et appréciait cette vie simple. Il enseigna à ces Compagnons, par son exemple personnel, de ne pas faire montre d'ostentation et de matérialisme.

Il aimait la simplicité dans toutes choses. Même lorsqu'il était chef d'Etat, il mangeait ce qu'on lui donnait, portait des habits simples, Le Prophète (paix et bénédictions soient sur lui) était toujours proprement et correctement habillé. Il déclara que la propreté est le centre de la Foi. Lorsqu'il sortait, il mettait ses meilleurs vêtements. Il se parfumait toujours. Il ne montra jamais aucun signe de changement dans son mode de vie. Il fut toujours modéré et courtois dans sa conduite. Bien qu'il fût un homme de grande envergure, il ne fit jamais rien qui pût équivaloir à une démonstration de supériorité. Il s'asseyait à même le sol sans protection, ou sur un tapis sans aucune hésitation, qu'il fût seul ou en présence d'autrui.

Chaque fois que le Prophète — paix et bénédictions sur lui — avait l'occasion de choisir entre deux affaires, il choisissait toujours la plus facile tant qu'il ne s'agit pas d'un péché.

Les biens de ce monde terrestre avaient peu d'importance pour le Prophète. Ibn Mas'ûd rapporta que le Messenger de Dieu dormit sur une natte faite de roseaux si bien que ces flancs en portaient les marques lorsqu'il se réveilla. Il dit : « Ô Messager d'Allah ! Tu aurais dû nous demander d'étendre quelque chose de plus doux sur cette natte pour toi. » Le Prophète répondit : « Qu'ai-je à faire de ce bas- monde ? Je suis dans ce monde tel un cavalier qui se repose un moment à l'ombre d'un arbre, puis qui se lève et s'en va. »

Abû Hourayrah rapporte que le Messenger de Dieu a dit : "Regardez ceux qui sont plus bas que vous et ne regardez pas ceux qui sont plus haut. Cela est plus à même de vous éviter de mépriser le bienfait de Dieu à votre égard."

Leçon de justice et de rigueur dans l'application des lois : Le Prophète (paix et bénédictions soient sur lui) s'appliquait à traiter tout le monde d'une façon égale, et considérait tous les hommes comme des frères les uns des autres. Il appliquait les Lois et les peines prescrites par Allah à tout le monde, sans discrimination ni exception : le pauvre comme le riche, le noir comme le blanc, l'homme comme la femme, et fort comme le faible, étaient traités à égalité. Chacun recevait ce qu'il méritait conformément aux Lois et aux obligations religieuses, et sans aucune faveur ni aucun parti pris.

L'histoire de la fille de Bani Makhzûm en est un exemple. Cette jeune fille avait volé d'une manière certaine et le verdict devait être respecté. Elle était de Banî Makhzûm, famille de Al-Walîd surnommé Al- Wahîd (l'unique), et de Khâlîd surnommé "le chef des commandants des batailles" qui tenait la troisième place d'honneur après les familles de Hâchim et Umayya. Les gens ont intercédé pour elle auprès du Prophète pensant que son amour pour le pardon allait l'amener à l'acquitter. Le Prophète se mit en colère et leur fit comprendre que la cause de la destruction des communautés précédentes était dans le fait que si le criminel était un noble il était acquitté, par contre si c'était un faible il était puni. Le Prophète a prononcé son étonnante

expression qui a fondé un pilier solide de la vie de l'Islam, qui stipule qu'en matière de peines légales il n'y a pas d'interventionnisme.

Quand Usâmah Ibn Zayd intercêda pour ne pas appliquer la peine prescrite par la *sharî`ah* à la femme makhzumite coupable de vol, le Messager de Dieu — paix et bénédictions sur lui — dit : « Ousama! Intercêderais-tu contre une peine prescrite par Dieu ? Par Dieu ! Si Fatima, la fille de Muḥammad, volait, je couperais sa main ».

Un autre exemple et celui de l'anaçarite qui a volé ; une fois, quelqu'un vola un objet appartenant à un Ançârî (Partisan). Il y avait deux suspects, un Musulman et un Juif. Certains, parmi les Ançâr, suggèrent au Prophète (paix et bénédictions soient sur lui) de sévir contre le Juif, afin que l'honneur des Musulmans en général, et des Ançâr en particulier, soit sauf, parce que les Juifs étaient opposés aux Musulmans. Toutefois, le Prophète (paix et bénédictions soient sur lui), après être arrivé à une conclusion contraire au désir de ces Ançâr, libéra le Juif et prononça une peine contre l'accusé musulman.

Leçon d'indulgence : Allah a dit « Prélève l'excédent, commande ce qui est convenable et éloigne-toi des ignorants. »³³⁰ « Et endure ce qui t'arrive avec patience. Telle est la résolution à prendre dans toute entreprise ! »³³¹ Une des nobles qualités du Prophète - paix et bénédictions sur lui - était qu'il ne punissait jamais personne pour des raisons personnelles. Il préférait toujours accorder son pardon, même à ses plus grands ennemis. Il privilégiait toujours le pardon. Il répondait toujours au mal par le bien. Les Qurayshites le renièrent, se moquèrent de lui et l'accablèrent de sarcasmes, il répondait à leur humiliation par la tolérance et le pardon. Une fois un homme lui dit : « Charge mes deux chameaux avec ce que tu possèdes car cela n'appartient ni à toi ni à ton père, mais cela appartient à Dieu. » Le Prophète — paix et bénédictions sur lui — garda le silence, puis dit : « Certes, la fortune appartient à Dieu et je suis Son serviteur. »;

Le jour de Badr, le Prophète aligna les rangs avant le début de la bataille. Dans sa main, il tenait un morceau de bois. Il trouva Sawâd Bnu Ghaziya hors du rang, alors il le poussa avec le morceau de bois, lui disant : "Tiens-toi bien, ô Sawâd". Celui-ci répondit : "ô Messager de Dieu, tu m'as fait mal. Dieu t'a envoyé avec la Vérité et la Justice". Imaginez cette scène : le commandant d'une année face à cette réplique d'un simple soldat. A votre avis que va-t-il lui faire ? Le corrigera-t-il ? S'en détournera-t-il ? Aura-t-il la largesse d'esprit pour lui pardonner ou même lui dire : "Pardon - Je vous présente mes excuses" ?! Quant au Messager de Dieu, il eût une autre réaction qui ne vient à l'esprit de personne : le Prophète lui montra son ventre, lui donna le morceau de bois et lui dit : "Venge-toi !" Le Prophète a pris justice de lui même, alors qu'il est le meilleur des hommes !

De toute sa vie, il ne se montra jamais hostile envers quiconque, ni ne fit jamais de remarques désagréables ou moqueuses à personne. Il ne riait jamais aux éclats, ni ne faisait quoi que ce soit qui fût susceptible de rabaisser sa dignité. Il passait de longues heures en méditation. Il écoutait les gens chagrinés avec une attention soutenue. Il prêtait également l'oreille aux objections soulevées par ses critiques, et il y répondait. Il ne coupait jamais la parole à quelqu'un. Il n'entravait jamais la liberté de pensée de quiconque, mais relevait les erreurs des gens pour les aider à les corriger.

³³⁰ Sourate 7, *Al A`raf*, verset 199.

³³¹ Sourate 31, *Luqmân*, verset 17

Sous-section 3 : le leadership des quatre califes

Les quatre califes bien guidés (al Khoulaftaa ar Rashidine). Sont les hommes qui ont été élus pour guider la Oumma (la communauté des croyants) Immédiatement après la mort du Prophète Mohammad (paix et bénédictions sur lui). Leur gouvernance fut un itinéraire splendide et extraordinaire que connut l'Islam à cette époque et durant laquelle ces hommes de Dieu, avec des hauts et des bas, apportèrent, une nouvelle civilisation au peuple de la péninsule arabe et ailleurs. Dans ce qui suit nous allons également tenter de tirer des leçons de leurs leaderships.

3.1 – le leadership de Abou Bakr As-Siddiq

Il se nomme Abdou Llah Ibnou Abi Qouhafah Outhman Ibni Amir, il rejoint l'arbre généalogique du noble Prophète à Mourrah Ibnou Ka^b, sa mère étant la cousine paternelle de son père, elle se nomme 'Oummou l-Khayr Salma Bintou Sakhr. Il est né environ trois ans après l'année de l'éléphant, il faisait partie des notables du peuple de Qouraych et comptait parmi leurs savants, il était aimé parmi eux³³².

La première leçon à tirer de son leadership et tout d'abord son charisme et sa force de caractère ; après le décès du prophète personne ne put prendre la parole pour annoncer la terrible nouvelle aux musulmans seul Abou Bakr a pu la faire il annonça son célèbre discours « que celui qui adorait Mohammed qu'il sache que Mohammed est mort et celui qui adorait Dieu , Dieu ne meurt jamais »

On lui prêta serment lors de sa succession au Prophète le jour du décès du Prophète, la onzième année de l'Hégire, ce serment eut lieu dans la cours des Bani Saidah. Ainsi, ceux qui prêtent serment partirent vers la mosquée du Prophète et tout le monde s'engagea envers lui.

La deuxième leçon de son leadership est celle de la préservation de la « Amana» avec courage et sagesse, dans ce que les historiens appelaient « ar ridda ». c'est également la première affaire que mena à bien Abou Bakr, que Allah l'agrée». Après la mort du Messager, la catastrophe devint grande, l'hypocrisie s'accrut, certaines tribus apostasièrent et certains refusèrent de verser la zakat, l'aumône obligatoire. Abou Bakr, que Allah l'agrée, s'attacha alors à régler cette affaire primordiale, il ordonna d'équiper les troupes pour combattre les apostats et ceux qui refusaient de verser la zakat. Il réussit par le fait à sauvegarder l'islam de la désintégration en mettant au pas les instigateurs et les rebelles. Abou Bakr, de par sa foi, sa ténacité et son autorité, rétablissant l'unité des musulmans, réussit, à ranger les musulmans sous le même drapeau jusqu'à la fin de son Califat

La troisième leçon à tirer du leadership de cet imminent compagnon est une leçon des droits de l'homme et du développement durable ; il est rapporté que Abou Bakr avait dit lors d'une bataille « ô gens mettez vous debout et apprenez de moi dix commandements, ne trahissez pas, n'exécutez pas et ne n'abusez pas, ne tuez pas les enfants ni les vieux ni les femmes ne coupez pas un palmier et ne les brûler pas ne coupez pas un arbre à fruit , n'égorger pas un mouton, une vache ou un chameau sauf pour nécessité de faim »

La mort de Abou Bakr As-Siddiq, que Allah l'agrée, eut lieu la treizième année, la nuit du mardi précédant les sept derniers jours du mois de Joumada (2) à l'âge de soixante trois ans.

³³² Aداoui abou bakr « Abou Bakr As-Siddiq rafikk an-nabii» édition Kortoba 2006 Alger

Son califat dura deux ans, trois mois et treize jours durant laquelle son succès était inévitablement dû à son profond sens de justice et à son brillant leadership. Il fut enterré dans la demeure de Aïcha, la tête au niveau des épaules du Messager de Allah.

3.2 – le leadership Omar Ibn al khattab:

Il se nomme Abou Hafs Omar Ibnou l-Khattab Ibni Nafil. Son arbre généalogique rejoint celui du noble Prophète à Kaab Ibnou Lou'ayy. Sa mère est Houthmah Bintou Hachim. Le Messager de Allah l'a surnommé Al Farouk, Celui qui discerne, car il discernait le vrai du faux.

Omar Ibnou Al-Khattab est né 13 ans après l'an de l'éléphant, il était un célèbre commerçant des chérifs de kouraïch, il se souciait beaucoup de satisfaire ses désirs même ceux illégaux. Dans l'islam, et quand il a lu un versé du coran qu'il a touché profondément, son âme s'est attendri et s'est humilié en la croyance en Dieu, le seul créateur et à lui le retour, et il annonça son Islam au prophète se fut à l'âge de 27 ans, soit la sixième année de la prophétie.

Il prit le califat par désignation de Abou Bakr As-Siddiq, que Allah les agréa tous deux. Il lui fut prêté serment de son vivant, puis il dirigea les affaires du califat avec loyauté, justice et il était excellent en gestion et stratégie.

Le leadership de Omar Al Farouk était une leçon de justice, de concertation, de clémence et d'humilité. Il était compatissant et clément à l'égard des pauvres et démunis sa clémence on la perçoit dans son comportement vis-à-vis des plus faibles des catégories sociales comme les vieux les enfants et les pauvres. Il fut le premier à introduire le système de pensions aux personnes âgées. Il établit des crèches pour les enfants dépourvus de soutiens familiaux et cela aux frais de l'État ; il rendit l'éducation obligatoire pour les filles et les garçons et accorda des allocations aux infirmes et aux démunis. On raconte que Al Farouk sortait déguisé la nuit et rendait visite aux pauvres afin de s'assurer qu'ils avaient de quoi subvenir à leurs besoins. Il a vécu dans une simple maison. Il n'avait pas de gardes du corps pour sa sécurité personnelle, et marchait dans les rues de Médine, sans aucune escorte.

Le leadership de Omar Ibn Al-Khattab fut aussi une leçon du savoir faire managérial, il payait aux fonctionnaires d'État des salaires élevés juste pour s'assurer qu'ils ne seront pas tentés par la corruption.

Son leadership fut également une leçon de responsabilité et de contrôle au niveau de tous les aspects de la vie social, économique et politique; il demandait à ces collaborateurs de s'auto contrôler et donnait le droit aux subordonnés d'évaluer et à contrôler leurs supérieurs; il disait « contrôlez vous actes vous-même avant d'être contrôlés et pesez vos faits avant qu'ils ne soient posés » il a demandé un jour à Salman al farissi « suis-je un roi ou un khalifat car si je suis un rois c'est un grand malheur ». ³³³

Il établit le Majlis al Shoura, un corps consultatif de conseillers auprès du calife. Il fit montre de son incomparable génie en mettant sur pied une administration civile qui permettrait à l'empire musulman d'être une entité performante.

³³³ Aadaoui abou bakr « Omar Ibn Al khattab chahiid al mihrab » édition Kortoba 2006 Alger

3.3 – le leadership Othman Ibn Affane

Il se nomme Abou Amr Othman Ibnou Affane Ibnou Abi l As. Sa mère est Arwa Bintou Kariz et son arbre généalogique rejoint celui du Prophète à Abdou Manaf. Il a été surnommé «l'homme aux deux lumières » (Dhou n-Nourayn) car il épousa deux des filles du Messager de Allah : Rouqayyah et Oummou Kalthoum.

Il est né à At-Ta'if six ans après l'année de l'éléphant. Il fut parmi les premiers convertis à l'Islam, par Abou Bakr, que Allah les agréé tous deux. Il avait à ce moment-là trente neuf ans.

Il lui fut prêté serment comme successeur à la tête des musulmans trois nuits après l'enterrement de Oumar Ibnou l-Khattab, que Allah l'agréé, la vingt-quatrième année de l'Hégire.

Sur les pas de son prophète et des califes qui les précédaient son leadership était aussi un exemple de la concertation et la justice. Son leadership était également une leçon de générosité car il était le plus généreux parmi tous les compagnons du prophète, il a acheté «le puit de rouma »d'un juif pour que les musulmans puissent avoir de l'eau, et il a exhumé les musulmans de la misère dans « l'année de la Ramada ».

Il fut aussi une leçon de préservation de la Amana ; ses contributions à la cause du bien-être des musulmans furent nombreuses, telles les constructions de bâtiments, de rues, de ponts, de drains, de mosquées, et de centres d'accueil dans les villes.

Le plus important de ces exploits était la compilation du Coran qui s'est faite sous sa direction, une copie « nouskha » fut envoyée dans toutes les provinces de l'empire islamique.

Othman était également un leader bienveillant, simple, intègre, honnête et pieux, il fit montre de beaucoup de patience et de tolérance à la fin de son Califat face à la révolte de certains groupes musulmans qui lui demandaient de se retirer comme calife - une requête qu'il rejeta en arguant qu'il était redevable à personne d'autre pour son élection comme calife sauf à Dieu. Malgré les adversités, il fit preuve de beaucoup de magnanimité envers ses détracteurs, en refusant de les combattre afin d'éviter de faire couler le sang.

3.4- le leadership Ali Ibn Abi Talib

Il se nomme Abou l-Haçan Ali Ibnou Abi Talib Ibni Abdi l-Moultalib Ibni Hachim Ibni ^Abdi Manaf. C'est le cousin paternel du Messager de Allah. Sa mère est Fatima Bintou Açad Ibni Hachim. Il est né dix ans avant que le Prophète ne reçoive la révélation. Il fut éduqué entre les mains du Prophète et dans sa maison. Il est le premier à être entré en Islam après Khadîdja alors qu'il était jeune.

Le Prophète l'avait choisi comme gendre, il le maria à sa fille Fatima Zahra et le prit comme frère lorsque le Prophète fraternisa entre les compagnons. Il lui donna aussi la bannière lors de la bataille de Khaybar qu'il a conquise, soulevant à lui seul la porte de la forteresse (Khaybar était une citée fortifiée où se réfugiaient les fils d'Israël) et tuant Marhaba le chef de Khaybar.

Ali était lui seul une école, il était que Dieu l'agréé dotée d'un savoir éminent et d'une sagesse sans équivoque il était très connu par son intelligence, sa clairvoyance et la réussite de sa jurisprudence. Il faisant prévaloir la concertation dans les affaires des musulmans.

Ses conseils et directives parus dans lettre qu'il envoya à ces gouverneurs constituent seul une base de référence pour le bon leadership. Nous en avons d'ailleurs fait référence dans les chapitre précédents surtout celles envoyé à achtar le gouverneur d'Égypte.

Voici un exemple :

« Ne prenez jamais l'avocat d'un avaro, car il va dénaturer votre générosité et vous effrayer de la pauvreté. Ne prenez pas l'avocat d'un lâche aussi, car, il va vous priver de vos résolutions. Ne prenez pas l'avocat des rapaces trop, car il va inculquer l'avidité en vous et tournez-vous en un tyran. L'avarice, la lâcheté et la cupidité priver l'homme de sa confiance en Dieu. La pire des conseillers est celui qui a servi de conseiller aux gouvernants injustes et ont partagé leurs crimes

Section 3 : caractéristiques et rôles des leaders et suiveurs à la lumière islamique.

Dans la section précédente nous avons nommé certains grands leaders de l'histoire islamique. Nous avons vu que le leadership dans l'islam est une relation de confiance de concertation et de dévotion dans le travail, une relation dans laquelle la morale constitue la colonne vertébrale. Cette relation prend souvent la forme d'un contrat ou un engagement explicite entre un leader et ses partisans qu'il tentera de son mieux pour les guider, de les protéger et de les traiter équitablement et avec justice.

Dans ce qui suit nous allons essayer dans la mesure du possible de résumer les enseignements et leçons tirés de leur leadership pour en extraire les principes de leadership propres à la religion islamique nécessaires pour le management par les valeurs islamiques. Pour ce faire, nous allons d'abord extraire les caractéristiques de que chaque leader visant établir un management par les valeurs islamiques doit avoir et puisque le leadership est une relation qui englobe à la fois le leader et les suiveurs ; nous allons également essayer de relever quelques caractéristiques que les suiveurs doivent avoir au regard islamique

Sous-sections 1 : Caractéristiques et rôles des leaders au regard des enseignements islamiques.

Etre leader est un lourd fardeau qui incombe à son porteur de grandes responsabilités. Le prophète de l'islam Mohammed (paix et bénédictions soient sur lui) a dit : « Ne demandez pas un poste d'autorité, car si on vous accorde cette position à la suite de votre demande, vous seriez alors seuls à assumer les responsabilités qui y incombent (sans l'aide de Dieu), par contre si le poste d'autorité vous y été confié sans en faire aucune demande, vous serez assisté (par Dieu) dans l'exercice de vos fonctions.»³³⁴

D'après les savants musulmans, une exception peut être faite à cette injonction quand une personne voit une situation dans laquelle il y a une éventuelle crise ou catastrophe. Et qu'il croit avoir en lui les compétences requises pour aider les autres dans cette situation, comme le cas du prophète Joseph (paix et bénédictions soit sur lui) lorsqu'il a demandé au roi d'Égypte d'être mis en charge de la trésorerie du pays. Il s'agit là d'un acte accompagné par une intention droite.

³³⁴ Rapporté dans le Sahih de Mouslim

Globalement et d'après ce que nous avons retenus des histoires des grands leaders, l'accent en islam, est surtout mis sur les qualités morales du leader son savoir et ses connaissances ainsi que la choura

1.1 – les qualités morales :

Selon l'Islam, un leader doit avoir, de prime abord une intention droite (*niyyah*) qui consiste à travailler pour acquérir la satisfaction du Dieu au préalable de tout autre objectif. Sa principale mission consiste à servir son équipe Car en islam le leader est le premier serviteur « *sayyid al qawn khadimuhum* ». Il doit encourager la conscience de Dieu et protéger son équipe contre la tyrannie et l'oppression, Le prophète Mohammad (paix et bénédictions soient sur lui) a déclaré :

« Éviter d'infliger des sanctions prévues contre les musulmans autant que vous le pouvez, car il est préférable pour un leader de faire une erreur en pardonnant que de faire une erreur en punissant »³³⁵.

Pour ce faire il doit entreprendre un comportement éthique fermement fondés sur sa foi en Dieu. Il doit d'abord être clair sur ses croyances. En pratiquant ce qu'il prêche il précis à son équipe les valeurs fondamentales et les comportements qui doivent être imités. Un dirigeant musulman doit être juste, honnête et modeste.

Un dirigeant est qualifié d'honnête lorsqu'il réalisera la cohérence entre la parole et l'acte lorsqu'il fera ce qu'il dit qu'il va faire. De même, il doit être clément et modeste, à l'instar des grands leaders que nous venons de voir

1.2 – la connaissance et le savoir :

En plus des valeurs morales, l'histoire de Dhul Qarnayn, entre autres, nous a enseigné qu'un leader doit être doté de connaissances religieuses, techniques et managériales :

Religieuses : les dirigeants, quelque soit le domaine de leur activité (industriels commerciales, financières ou autres) doivent avoir des connaissances religieuses pour ne pas outrepasser les limites de la religion dans leurs activités et également pour en bénéficier des enseignements qui éventuellement peuvent leurs être nécessaires.

Techniques : les dirigeants doivent avoir une certaine maîtrise du processus de travail afin de l'améliorer et d'aider leurs équipes à l'accomplir ; les dirigeants qui possèdent une expertise et des informations spécifiques dans leur domaine d'activité auront un pouvoir d'expert à l'égard à leurs travailleurs qui éventuellement peuvent avoir besoin des informations dans l'exécution de leurs tâche.

Managériales : les dirigeants doivent être aptes à influencer, à motiver et inspirer une vision partagé au sein de leurs équipe. Ils doivent être aptes à tracer des objectifs et à réussir à les réaliser en compagnie de leurs équipes. Certes le chemin d'Allah est semé d'embûches ; les musulmans (leaders et suiveurs) vont être constamment testés et feront éventuellement face à toutes sortes d'hostilité sinon de phobie ; ils doivent patienter à l'instar du prophète Nouh.

³³⁵ Rapporté par al-Tirmidhi

Dans ces moments, c'est le leader qui doit les encourager et leur donner l'envie de continuer dans le ar *rizk al hallal*, il doit avoir le charisme et la force de caractère à l'instar du calife Abou Bakr. Dans ces moments difficiles, un verset ou un hadith approprié de la part du dirigeant aidera les travailleurs à recentrer et renforcer leur détermination. Le leader, ne doit jamais perdre l'espoir en Allah, car cela est si équivalent à l'incrédulité. L'avertissement suivant du Prophète Yaaqoub illustre cet aspect du leadership islamique:

*O mon fils! Aller s'informer au sujet de Youssouf et son frère, et ne jamais abandonner l'espoir de la miséricorde d'Allah. Vraiment, personne ne désespère de la miséricorde d'Allah à l'exception de ceux qui n'ont pas la foi*³³⁶.

Un autre verset est également une source d'inspiration:

*« Alors perdez pas courage ou de tomber dans le désespoir, car vous êtes les supérieurs, si vous êtes de vrais croyants »*³³⁷

1.3 – la recherche de la concertation :

Allah à dit : *« O Prophète ! C'est grâce à la Bienveillance d'Allah que tu es si bon et si doux, et si tu étais de mauvaise disposition et féroce, ces gens se seraient séparés de toi. Par conséquent, tu dois ignorer leurs erreurs, implorer pour eux le Pardon d'Allah, et continuer à les consulter dans leurs affaires. Mais lorsque tu prends une décision quelconque, place ta confiance en Allah. Ceci parce qu'Allah aime ceux qui ont confiance en Lui. »*³³⁸

Traiter les gens avec bonté, être attentif à leur bien-être et les consulter pour les affaires importantes, tels sont les moyens de créer un climat d'amour et de respect. Il est également nécessaire que les gens, eux aussi, aiment leur dirigeant, afin qu'il puisse les gouverner. C'est ainsi qu'Allah a commandé au Dirigeant des Musulmans de traiter ses adeptes aimablement et de se concerter avec eux.

Toutefois, étant donné qu'il est possible que les gens puissent se tromper dans leur appréciation des choses, le Prophète (paix et bénédictions soient sur lui), a reçu l'Ordre de s'attacher fermement à sa décision personnelle après avoir consulté les gens, et étant donné que personne ne peut s'opposer à la Volonté d'Allah, il doit tourner son regard vers Allah dans toutes les affaires, et les lui soumettre.

S'engager dans la concertation peut aider à affiner la vision des leaders, une décision collective est toujours meilleurs qu'une décision individuelle. L'idée générale consiste à faire partager la vision du staff managérial avec l'ensemble des travailleurs des différents échelons de responsabilité au sein de l'organisation. La choura ou concertation permet entre autres d'accroître l'engagement des employés qui se sentent concernés par la réalisation des objectifs tracés.

Pour favoriser la principe de la choura dans l'entreprise les dirigeants doivent entreprendre des échanges fréquents avec les employés. Tenir par exemple une réunion toutes les semaines. Si les participants d'une entreprise sont géographiquement dispersés, les nouvelles

³³⁶ Sourate Youssouf 87

³³⁷ Sourate Al Imrane 139

³³⁸ Sourate Âl 'Imrân, 3 : 159

technologies de l'information et de la communication offres aujourd'hui et plus qu'avant une multitude de solution.

1.4 - la délégation et la responsabilisation :

Le pouvoir est une ressource extensible ; plus la puissance que les leaders partagent avec leurs disciples ou employés, plus leur pouvoir est renforcé. La délégation est le cœur du leadership. La délégation du pouvoir et de tâches permet de favoriser la collaboration par l'entretien des relations de confiance entre les dirigeant et les employés. C'est une autre manière de construire leur niveau d'engagement ; plus ils se sentent responsables d'un cours d'action, plus ils deviendront engagés. La réussite de la délégation dépend spécialement de deux choses :

Premièrement : il faut que les objectifs à long terme soient clairement précis il faut également accorder un grand soin au fractionnement de ces objectifs en sous objectifs à court et moyen terme de sorte à éliminer toute sorte de myopie stratégique de la part des délégués

Deuxièmement : il faut que la tâche ou le pouvoir délégué ne dépasse pas les capacités physiques et intellectuelles de la personne. Le Messenger d'Allah a dit à cet effet : «Ce sont vos frères, ces serviteurs qu'Allah a placés sous votre autorité. Quiconque est maître de son frère doit lui donner à manger de ce qu'il mange lui-même et doit l'habiller comme il s'habille lui-même. N'imposez point à vos serviteurs ce qui est au-dessus de leurs forces et s'il vous arrive de le faire, venez-leur en aide. »³³⁹ . Il a clairement ordonné de ne pas leur imposer ce qui est au-dessus de leurs forces, et si l'on se retrouve dans cette situation, il faut impérativement leur venir en aide matériellement en compensant ce travail par un salaire supplémentaire, ou physiquement en prenant part à ce travail.

Sous-sections 2 : Caractéristiques et rôles des suiveurs au regard des enseignements islamiques.

Les suiveurs ou collaborateurs représentent l'autre coté de la balance du leadership. Leurs caractéristiques affectent leur comportement, et leur rôle doit être accompli pleinement afin de réaliser ensemble avec les leaders, la finalité de la bonne gouvernance.

1.1 - la bonne obéissance :

L'obéissance consiste à faire ce que veut, ce que commande le leader, elle suppose un état de contrainte, parfois de soumission, et dans certains cas d'aliénation. En tout temps, le leader doit être obéi. Ibn Omar a signalé que le Messenger de Dieu a dit que le devoir d'un musulman et l'audience et l'obéissance, tant en ce qui concerne ce qu'il aime et ce qui lui déplaît.

Le croyant s'abandonne d'une manière absolue au jugement de son Seigneur. Il obéit à chacun de Ses impératifs même s'il n'en connaît pas la sagesse et l'utilité. Il s'éloigne de tout ce qu'il a interdit même s'il ne saisit pas la raison de cette interdiction. Allah à dit «O vous les Croyants ! Obéissez aux Commandements d'Allah et de Son Prophète, ainsi qu'à ceux des Imams dont l'obéissance est ordonnée par Allah et Son Prophète. Et si vous avez cru en Allah et au Jour du Jugement, aplanissez vos différends à la lumière des injonctions du Saint Coran et du Saint Prophète. Ceci est la meilleure façon de régler les différends.»³⁴⁰

³³⁹ Rapporté par Al-Bukhârî hadith n°30

³⁴⁰ Sourate al-Nisâ', 4 : 59

Quand on obéit à un parent, à un professeur ou à un patron, on a bien en effet l'impression de perdre sa liberté, puisqu'on ne fait pas ce qu'on veut, mais ce que veut l'autre. L'antagonisme entre l'obéissance et la liberté n'est pourtant qu'apparent. La loi, qui m'empêche d'agir selon mon bon plaisir, ne protège-t-elle pas certaines de mes libertés ? De même, si je suis les conseils du médecin, ce n'est pas par pure soumission, mais bien parce que ce que veut le médecin (ma guérison) est aussi ce que je veux. À quelles conditions puis-je donc obéir tout en restant libre ? L'obéissance n'est pas un renoncement à la liberté si l'ordre donné vise l'intérêt de celui qui obéit.

Mais il faut retenir un aspect important de l'obéissance, sans lequel le musulman en obéissant à son leader devient lui-même impie ; il s'agit bien entendue du respect des limites Dieu. Le leader doit être obéi tant qu'il ne franchi pas les limites de l'Islam. Le Prophète a dit une fois que l'obéissance est exigée seulement dans ce qui est bon³⁴¹. Cela nous conduit vers la deuxième caractéristique qui est la bonne conscience.

2.2 - la bonne conscience :

Bien que l'Islam souligne que les suiveurs doivent se conformer aux directives du leur leader, il ne tolère pas la soumission aveugle. Les suiveurs ne doivent pas être réduit à l'état de la chose et exécuter bêtement les ordres de leurs dirigeant. Ils doivent être conscients et dynamiques. Le cas échéant, ils doivent négocier leur leader, l'interpeller et même le destituer s'il continue à commettre des fautes considérées comme graves. Les suiveurs doivent constituer ce que berle à appelé « le contre poids » afin de maintenir la balance de la bonne gouvernance équilibrée

Le second calife Omar Ibn Alkhattab avait une fois suggéré de fixer la dot de la marrée. Les disciples à cette époques connaissaient leurs droits et leurs devoirs et avaient également du savoir sur leurs religion ; alors une femme se leva et protesta contre la décision du calife en disant : « O Omar, craignez Allah, vous venez d'avancer une décision qui n'est pas fondée ni par une preuve dans le coran ni dans la sunna ». Le calife juste réalisa alors son erreur et déclara à son tour : "La dame à raison et le chef des musulmans (lui-même) a tort »

De même les employés doivent avoir une bonne connaissance de la réglementation en vigueur. Ils doivent connaître leurs droits comme leurs devoirs afin de constituer non un obstacle mais en revanche lui aider dans sa besogne ; dans la mesure ou leurs suggestions, conseils ou actes permettent à leur leader de rester sur la ligne droite.

3.3 - La bonne ambiance :

Les membres d'une même équipe a sein de l'entreprise, ainsi que l'ensemble des employés, doivent travailler dans une ambiance de fraternité et d'entraide. Ils doivent s'éloigner de tous ce qui peut semer la haine et discordance entre eux.

La bonne ambiance de fraternité entre les employés au sein de l'entreprise ou les membres d'une même équipe est supposée être vivante et agissante. Elle se veut amour, entraide, compassion, secours, solidarité... Elle doit être présente dans le bonheur comme dans le malheur. S'aimant dans l'Amour de Dieu et de Son Prophète, les employés forment un même édifice, un même corps. Qu'une joie ou une peine atteigne un seul d'entre eux, et les voilà qui

³⁴¹ Sahih Bukhari, volume 9, hadith 259

s'en ressentent. Le Prophète les a comparés au corps humain. Si une seule partie de ce dernier est malade, tout le reste souffre de fièvre et d'insomnie. Il les a aussi représentés comme les pierres d'une construction qui se renforcent et se soutiennent mutuellement.

Mais il faut préciser que le défi ici, ne consiste pas à établir de bonnes relations avec les employés qui sont bons et généreux, ou ceux qui nous ressemblent et qui ont les mêmes convictions politiques ou idéologiques que nous ; mais de porter assistance également à ceux qui ne donnent jamais rien et refusent de rendre service ou par ailleurs à ceux qui semblent être en désaccords avec nos convictions.

Toutes les différences pouvant exister entre les hommes (origine, idéologie, langage, niveau d'instruction etc.) sont abolies par le lien indissoluble de la fraternité religieuse. Le meilleur, le plus noble, le plus méritant sera celui qui aura plus de crainte révérencielle (taqwâ) vis-à-vis du Créateur. Donc plus de respect, plus de vénération, plus d'égards pour ses frères et sœurs, les croyants et les croyantes.

Conclusion

A l'instar des autres activités, le leadership dans le pays arabo musulman souffre de manques sinon de carences graves ; les dirigeants cherchent en général le pouvoir pour le pouvoir, la réussite matérielle pour la réussite matérielle et la sécurité pour rester le plus haut dans la pyramide sociale. Les employés englouties dans le souci de la subsistance se sont trouvés réduits à l'état de la chose.

Aussi à l'instar de tous les autres domaines de la vie, le leadership est discipline qui est bien cadré par la religion. Le récit coranique est très riche d'exemples de grands leaders qui peuvent constituer une source d'inspiration. Le prophète de l'Islam est lui seul une grande école de leadership. Sans oublier les hommes de bonne volonté qui l'ont succédé.

L'Islam est la seule religion qui motive pour la vie et pour la réussite ; elle a dessiné un modèle de leadership unique basé sur moralité comme sur le savoir et les aptitudes à gouverner, à mobiliser et surtout à inspirer une vision partagée, dont l'objectif est la réussite et le succès dans cette vie et celle de l'après. un modèle nouveau de fonctionnement et de comportement caractérisé également par la dynamique des suiveurs, qui certes sont tenus à obéir leur chef mais également doivent être veillant conscients quant au respect des limites du Dieu.

Dans cette optique, le management basé sur les valeurs islamiques trouve ses fondements dans le bon leadership ; parce que tout progrès, aussi bien de croissance que de rentabilité, se fonde sur l'affirmation de la personne humaine.

Le manager musulman nommé à la tête d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise, perçoit son métier comme un moyen pour accéder à la satisfaction de Dieu. Son but est grand, stable, permanent et insensible aux aléas du temps et de l'espace. Il veut être témoin de Dieu dans cette vie. Cette mission l'éloigne des décadences et des dérives. Elle lui donne force et détermination dans son rapport aux défis. Elle le motive tout en le plaçant au-dessus de la mêlée.

De mêmes les collaborateurs, ils n'acceptent d'être ni inférieurs ni dépendants. Ils sont maîtres d'eux même au service d'une cause juste.

CONCLUSION GENERALE

Le management est une discipline relativement récente, souvent définie comme étant la gestion d'un groupe, d'une organisation afin d'accomplir un objectif. Cette discipline est en perpétuelle évolution, elle n'a pu évoluer que grâce à l'apport de plusieurs disciplines que soit les Sciences Humaines (psychologie, sociologie, psychosociologie, démographie etc.....) ou les Sciences Quantitatives (théorie de jeux, mathématiques, comptabilité, statistiques, recherche opérationnelle...etc.). Désormais, dans le contexte mondial actuel, le nouveau défi pour cette activité est celui de l'intégration de l'éthique et des valeurs morales.

En Islam, l'éthique régit tous les aspects de la vie. Les conditions pour le succès (falah) éternel sont les mêmes pour tous les musulmans, que ce soit dans leurs activités spirituelles ou dans la conduite des affaires commerciales. Le Coran et la sunna comportent des règles non seulement pour les mœurs et l'hygiène, le mariage et le divorce, mais fixent également des règles détaillées pour le commerce et la politique, les intérêts et les dettes, les contrats et les testaments, l'industrie et la finance. L'Islam a permis, en fait, il a encouragé les entreprises. Il énonce les principes fondamentaux de notre comportement économique en tant que consommateurs, producteurs et propriétaires de la richesse, et en tant que leaders et suiveurs.

Dans ce sens, l'Islam est une constitution complète et un guide visant une vie humaine éminente. L'Homme est appelé à comprendre la réalité de la religion pour l'appliquer dans ses relations humaines, et dans toutes les disciplines auxquelles il a accès.

En effet, l'Islam a toujours respecté et vénéré l'être humain en tant qu'homme, sans pour autant considérer sa religion, son sexe, sa langue ou bien sa couleur. Aussi, Dieu l'a doté d'une intelligence, d'un esprit et d'une âme pour qu'il puisse vivre sur cette planète comme Son khalifat avec tous les moyens lui permettant d'accomplir cette noble mission.

C'est en l'occurrence ce principe de khalifat qui confère une vision différente de l'homme à l'intérieur de l'entreprise. L'argent doit être assujéti à l'homme et non le contraire. L'homme fait l'argent et non le contraire. Le travailleur est certes le premier moyen mais également et parallèlement la finalité, c'est le khalifat du Dieu sur terre. Donc, tout ce qui est matériel, animal ou environnemental est créé pour son service et son confort.

De cette façon, et par projection de cette vision dans l'entreprise nous pouvons déduire qu'à l'intérieur de l'entreprise le travailleur est également khalifat de l'entreprise. La communauté des travailleurs a un droit de concertation sinon de décision dans la gestion de l'entreprise

À l'extérieur de l'entreprise la khalifat confère le caractère de représentation à la propriété privée, et fait du propriétaire de l'entreprise un secrétaire représentant de cette richesse désigné par Allah Qui possède l'univers et toutes les richesses qu'il renferme. Lorsque cette conception islamique particulière de l'essence de la propriété marque et imprègne les mentalités au sein de l'entreprise (propriétaire, gérant et travailleurs), elle devient une force d'orientation dans le domaine de la conduite, et une réglementation rigoureuse qui impose à l'entreprise humaine en tant que personne morale de respecter les droits des hommes à l'extérieur notamment avec le voisinage de l'entreprise (la société civile) et avec les parties prenantes externes.

La communauté musulmane qui lutte pour le bien et contre le mal doit lutter contre la corruption qui est considéré comme un problème grave dans l'Islam, c'est la mauvaise

gestion et la destruction du système équilibré que Dieu a créé. Elle est tout ce qui est opposée aux grands objectifs de l'Islam, lesquels visent à édifier la vie terrestre et céleste sur un principe de bon droit (*haq*). Les corrupteurs sur terre sont des personnes qui, se sentant dotés d'une puissance financière, ou autre se permettent toute action et toute attitude, et ne daignent pas entendre les prêches. Le Coran désapprouve toutes formes de corruption et indique à l'homme les objectifs qu'il doit poursuivre à travers les forces qu'il possède et la ligne qu'il doit suivre. La force que proclame l'Islam, (financière ou autre) ne doit pas être en lien avec la corruption; elle est pour le Bien et contre le mal, partout et en tous temps.

Les éclairages islamiques doivent donc servir de phares à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise humaine, cette dernière doit être capable de raisonner sur le passage d'un système clos en système ouvert car elle est en perpétuelle interaction avec l'environnement vivant et inerte. Les éclairages islamiques lui permettront de gérer ses interactions sur ces deux échelles.

Être entreprise humaine musulmane, c'est une triple façon d'être... C'est d'abord et avant tout une façon d'être envers le créateur celui qui est le véritable propriétaire ; c'est ensuite une façon d'être envers ses propres employés et en fin une façon d'être envers tout ce qui est à l'extérieur : voisinages, partie prenantes et également toutes autres créatures, vivantes ou inertes.

Il est fascinant de rappeler qu'il y a plus de 14 siècles déjà, à l'issue de ces valeurs, l'Islam a introduit un nombre important de principes de développement durable : les exemples comprennent la préservation des éléments de bases de la nature (terre, eaux, animaux, végétation) ainsi que des concepts qui sont aujourd'hui à la mode tels que la l'entraide social, la lutte contre la pollution, la pauvreté et l'ignorance.

Les valeurs islamiques sont donc compatibles avec les besoins de tous les hommes pour la prospérité et le bonheur dans toutes les affaires de la vie. L'Islam non seulement délibère sur le rapport entre le Créateur et l'homme, mais aborde également la relation entre l'homme et l'homme et aussi l'univers tout entier.

Ce sont les valeurs qui créent un lien amical entre l'employé et l'entreprise ainsi qu'une harmonisation entre l'entreprise et le monde. Elles aboutiront à une relation saine dans laquelle les employés respectent les lois, les règlements et les droits mutuels; vénèrent la justice; se traitent les uns et les autres amicalement; aiment et détestent pour les autres ce qu'ils aiment et détestent pour eux-mêmes;

C'est la source à partir de laquelle nous avons puisé notre référentiel du management par les valeurs. Nous les avons réparties en deux volets ; celles liés au savoir être et celles liés au savoir faire. Les valeurs liées au savoir être permettent un épanouissement individuelle à la fois des leaders et de l'ensemble du personnel. Nous avons appelé cette catégorie « savoir être » parce qu'elles concernent sa propre identité une identité qui, à notre regard, à pour seul et unique repère Dieu. Elle concerne en l'occurrence sa relation avec lui même et avec son créateur. C'est la boussole qui le guide et le positionne dans cette vie.

Sur ce sujet, l'Islam nous apprend que le musulman progresse dans son élévation spirituelle à travers quatre étapes de développement spirituelle : *iman, islam, Taqwa et ihssan*.

C'est sur la base du savoir être que vient le savoir faire. Nous avons classé sous cette catégorie les valeurs islamiques qui concernent la création au sein de l'entreprise d'un climat familiales au sein duquel les employés pourront travailler d'une manière parfaite et tranquille avec un minimum de conflits et de stress. Elles concernent également les comportements de ces travailleurs avec les autres parties prenantes et donc l'image de marque de l'entreprise. On trouve alors le savoir faire comportemental qui englobe entre autre : la justice, la amana (confiance) ainsi que le respect mutuel et le savoir faire professionnel qui concerne notamment : al itkan (la perfection), le respect des délais et l'acquisition de tout savoir utile.

Associer l'action à ces valeurs au sein de l'entreprise est une démarche rigoureuse associant la théorie à l'expérience des professionnels. À commencer par la ferme volonté de tout les acteurs, l'habilitation de l'entreprise, l'implication des travailleurs, jusqu'à la promulgation d'une réglementation appropriée et, le cas échéant, l'institution d'un comité charia. L'enjeu est important puisque les valeurs morales de l'islam interviennent de façon positive sur toutes les dimensions du management.

Aussi, à l'instar des autres concepts liés au management par les valeurs morales, le leadership est une discipline qui est bien cadré par la morale de l'islam. Le récit coranique est très riche d'exemples de grands leaders qui peuvent constituer une source d'inspiration.

Le leadership de Dhul Qarnayn, tel le coran nous enseigne, est une leçon de puissance, de modestie, de savoir et de sagesse. Le leadership du prophète Nouh est une leçon de patience et de persévérance. Le leadership du prophète Soulayman est une leçon de modestie et de sagesse.

Le Prophète Moh^hammad, paix et bénédictions de Dieu sur lui, est le meilleur être que Dieu à créé. Il était un homme et un leader d'exception, il constitue lui seul une école de leadership. Quand aux quatre califes bien guidés (al Khoulafaa ar Rashidine). Sont les hommes qui ont été élu pour guider la communauté des croyants immédiatement après la mort du Prophète Mohammad (paix et bénédictions sur lui).

Globalement et d'après ce que nous avons retenus des histoires de ces grands leaders, l'accent en islam, est surtout mise sur les qualités morales du leader son savoir et ses connaissances ainsi que l'application de la choura et de la délégation du pouvoir.

Les suiveurs ou collaborateurs représentent l'autre coté de la balance du leadership. Leurs caractéristiques affectent leur comportement, et leur rôle doit être accompli pleinement afin de réaliser ensemble avec les leaders, la finalité de la bonne gouvernance. Leurs caractéristiques à la lumière de l'islam se résument en la bonne obéissance, la bonne conscience et la bonne ambiance.

Le manager musulman nommé à la tête d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise, perçoit son métier comme un moyen pour accéder à la satisfaction de Dieu. Son but est grand, stable, permanent et insensible aux aléas du temps et de l'espace. Il veut être témoin de Dieu dans cette vie. Cette mission l'éloigne des décadences et des dérives. Elle lui donne force et détermination dans son rapport aux défis. Elle le motive tout en le plaçant au-dessus de la mêlée. De mêmes, les collaborateurs, n'acceptent d'être ni inférieurs ni dépendants. Ils sont maîtres d'eux même au service d'une cause juste.

Cependant, Nous ne pouvons nier qu'introduire un management par les valeurs islamiques est semé d'embûches. C'est un projet qui requière la participation et la ferme volonté, non

seulement de la part des acteurs au sein de l'entreprise, mais également de toute la société allant du système éducatif jusqu'aux médias.

Aussi pour instaurer une telle démarche au sein de l'entreprise, tout le monde est responsable, allant du plus haut au plus bas niveau de la hiérarchie. Pour le staff managérial cela ne signifie pas de se limiter à faire la da'awa aux salariés, mais leur donner les moyens de s'approprier ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble vers un but partagé. Cette démarche doit être également appuyée par une batterie de réglementation juridique et, le cas échéant, par un organisme externe de contrôle. Cependant, cette réglementation ainsi que les codes et les chartes éthiques ne doivent pas être perçus comme une intrusion dans le droit du travail mais comme une interprétation plus morale des obligations de chaque partie prenante.

Il se s'agit de mettre en œuvre un processus qui traduit ce qui est dans l'ordre moral, de l'individu, sur le plan social ; celui de l'entreprise. En somme, c'est vulgariser un ensemble de pratiques qui ne s'opposent pas et ne détonnent pas mais qui font jumeler la science et la conscience, l'éthique et les affaires, la spiritualité et la technicité, la finalité et la causalité enfin l'esprit et le corps.

Enfin, J'invite les étudiants à renforcer cette recherche par l'étude de cas pratiques des situations observées dans la réalité, et permettant d'illustrer de manière concrète la faisabilité d'une telle démarche, ils peuvent également s'appuyer sur les histoires de managers musulmans, en analysant leurs rapports avec la religion islamique et la manière dont ils revendiquent le rôle positif joué par celle-ci dans leur activité managériale ou, de l'autre côté, faire des recherches sur l'allégation selon laquelle il y aurait une opposition entre le management et la religion dans le monde arabo musulman.

Bibliographie

Livres :

- Adaoui Abou Bakr « Abou Bakr As-Siddiq rafikk an-nabii » édition Kortoba 2006
Alger
- Adaoui Abou Bakr « Omar Ibn Al khattab chahiid al mihrab » édition Kortoba 2006
Alger
- AFNOR LIVRE « management de l'environnement » 4eme édition 2001
- AFNOR LIVRE « management des ressources humaines et des compétences » 2002
- AFNOR LIVRE « les fondamentaux du management intègre qualité - sécurité-
environnement »
- Al –Qaradawi youssouf « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude
dabbaq édition ar rissala paris 2001
- Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé « l'entreprise responsable » édition
EYROLLES 2003
- Albert Eric et Daniel Nguyen Nhon « n'obéissez plus » édition EYROLLES , 2001
- Albert Eric et Jean-Luc Emery « au lieu de motiver, mettez-vous à coacher » édition
EYROLLES 1999
- Alfredo Gomez-Muller « éthique, coexistence et sens » édition desclée de Brouwer
1999
- Al-Mubarakfûrî Safiyyu Ar Rahman « le nectar estampillé » traduit par j kayal édition
dar el kotob al ilmiyah Liban 2004
- Al-Narâqî Mohammad Mahdi ibn AbU Tharr “L'ETHIQUE MUSULMANE (Abrégé
de Bihâr al-Anwâr) » Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al-Bostani cité
du savoir CANADA
- Altorfer Yvonne et Henri-Pierre De Rohan Chabot « devenir un manager heureux »
édition EYROLLES 2005
- Amara Mohamed « Œuvres complètes de l'Imam Mohamed Abdou », tome 2, page
310, Etude et annotations, Ed. Dar Chorouk, le Caire, 1993
- AMDOUNI Hassan « Paroles et Sagesses des Compagnons »
- Ansoff I « Stratégie du développement de l'entreprise traduction française » Paris,
1968.
- Audebert Patrick « bien négocié » édition EYROLLES 1999
- Bâqer al-sadr Mohammed « Notre économie » titre original en arabe « iqticâdonâ »
traduit de l'arabe et édité par Abbas Ahmad al-bostani publication de la cité du savoir
Québec, canada
- Baranski Laurence « la manager éclairé » édition EYROLLES 2005
- Barni Myriam « manager une équipe à distance », édition EYROLLES 2003
- Batlle Annie et Laurence Baranski, « comment jouer collectif » édition EYROLLES
2005
- BENNABI Malek « le phénomène coranique » édition EL BORHANE Alger 2008
- BENNABI Malek « problèmes des idées dans le monde musulman » édition el
bay'yinate Alger 1990
- BENOIS Jaques « le livre blanc de l'éthique » livre électronique gratuit
- BENOIT Jacques « Graine d'éthique », éditions Presses de la Renaissance
- BERLE, A « Le capital américain et la conscience du roi » le néo-capitalisme aux
États-Unis, Armand Colin. Paris 1957.
- Bernoux Philippe « La sociologie des organisations », Edition Point 1985,

- Blanchard Ken et Mark Miller « comment développer son leadership » édition EYROLLES 2005
- Blanchard Kenneth « le manager minute » édition. D'organisation 2003
- Boltanski Plon L. et Chiapello E. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard.
- Bouvard Patrick « le stress cet ami caché » édition EYROLLES 2003
- Boyer André « l'impossible éthique des entreprises » édition EYROLLES 2002
- Boyer, Poirée et Salin « Précis d'organisation et de gestion de la production » Edition d'organisation 1988
- Bruno Martinet et Y.-M. Marti « l'intelligence économique » édition EYROLLES 2001
- Bussièrès Michel, Jean-Pierre Gauthier et Stéphanie Savel « déléguer au quotidien » édition EYROLLES, 2003
- Buzan Tony, mind map « dessine moi l'intelligence » édition EYROLLES 2003
- Cardon Alain « coaching d'équipe », édition EYROLLES 2003
- Caron Nicolas et Frédéric Vendeuvre « démotiver à cout sûr » édition EYROLLES 2003
- Carroll A. B., Buchholtz A. K "Business and Society": Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4 édition, Cincinnati, 2000.
- Cedomir Nestorovic, « Marketing en environnement islamique» aux Editions Dunod
- Cherrington, JO et Cherrington, DJ 1993 "Un menu des questions morales: une semaine dans Wall Street." Journal of Business Ethics , 11,
- Chilina Hills « cultivez votre charisme » édition EYROLLES 2005
- Christian Balicco « pour en finir avec le harcèlement psychologique » édition EYROLLES 2001
- Christiansen James A. « l'entreprise créative » édition MacMillan Business, 2000
- Cohen Elie « Le nouvel âge du capitalisme » Edition La Découverte 2005
- colin Jim « de la performance à l'excellence » édition village mondial 2006
- Collectif Harvard Business School Press, "le leadership" edition EYROLLES 1999
- crépin Frédéric « manager pour la première fois édition » d'organisation 2004
- Crinelli Philippe « réussir au pluriel » édition EYROLLES 1999
- Cudicio Catherine « maitriser l'art de la PNL » édition EYROLLES 1999
- Cudicio Catherine, « comprendre la PNL» édition EYROLLES 1999
- Damien Bruté de Rémur, ce que intelligence économique veut dire, édition EYROLLES 2006
- Daunac Yves et APEC « 50 truc pour travailler...futé ! », édition EYROLLES 2003
- De Jean-Yves Fournier « désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle » édition EYROLLES 2000
- Demaret et D. Lambert, Armand « L'Homme est-il le centre de l'Univers ? », Colin, Paris, 1994.
- Deval De Philippe. « comment manager son chef » édition EYROLLES 2005
- Devillard Olivier « dynamiques d'équipes » édition EYROLLES 2005
- Donaldson T., Preston L. E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1, p. 65-91, 1995
- El Morri Sakr « l'islam et l'orientation morale » édition ministère de la défense national .Algérie

- El Qaradawi Youssouf « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude Debbak édition ARRISSALA Paris 2001
- Eliyahu m. goldratt « réussir n'est pas une question de chance » édition afnor 2002
- Eliyahu m. goldratt « le but : un processus de progrès permanent » édition afnor 2005
- EN NAWAWI Ibn Zakkaryah « riadh essalihines ». édition La culture religieuse 2002
- Ennysabouri Abou el Hassan « assbab ennouzzoul » édition DAR ELDJIL 2001
- Eppling Daniel, Laurent Magnien et Krauthammer International, « quel manager êtes-vous » édition EYROLLES 2005
- Faure Sophie « manager à l'école de confucius » édition EYROLLES 2003
- Fourès Elena « comment coacher » édition EYROLLES 2003
- Freeman, R. E., Strategic Management “A Stakeholder Approach” édition d'organisation 2004
- Gellman Charles et Chantal Higy-Lang « l'art de contact » édition EYROLLES 2003
- GESELL « Ordre économique naturel » 1948 (traduction française),
- Ghazali « La revivification des sciences de la religion » Beyrouth, Dar Nadwa, 1970
- Giffard Michel « coaché » édition EYROLLES 2003
- Goutard Noël, « l'outsider éditions » village mondial 2005
- Haenni Patrick « L'islam de marché » L'Autre révolution conservatrice, Le Seuil Paris, 2005
- Halévy Marc « l'âge de la connaissance » éditions village mondial 2002
- Haroun Yahia « Connaître l'Islam » Editions Les Calligraphes Paris 2004
- Haroun Yahia « le Coran ouvre la voie à la science » e-book publié en 2007 sur son site
- Henry Lang « petites erreurs, grands naufrages » édition EYROLLES 2003
- Hervé Ghannad « le manager et la PN » édition EYROLLES 1999
- Hervouët Daniel « mener les hommes pour la première fois » édition EYROLLES 2005
- Hoareau Dominique « apprivoisez votre stress » édition EYROLLES 2001
- Hugues marchat « le kit du chef de projet » édition d'organisation 2004
- Huppert Rémi « 7 qualités pour manager autrement » édition EYROLLES 2003
- Ibn-Al-Mubarak Abdullah, "Az-Zuhd",
- IHADDADEN Zahir « causeries sur l'islam et les musulmans » les éditions IHADDADEN 2003 Alger Ibn Rushd « Bidâyat al-mujtahid wa nihâyat al-muqtasid” tome II
- Jakobiak François, « l'intelligence économique » édition EYROLLES 2006
- Jerry Wind et Colin Crook « Connaitre ses modèles mentaux » édition. Wharton School Publishing, 2004.
- Jouanin-Perin Isabelle « secrétaire et manager ; une équipe gagnante » édition EYROLLES 1999
- Kahler communiquer « motiver, manager en personne » édition inter éditions 2003
- Kelkoo cyrille de lasteyrie, julien codorniou « ils ont réussi leur start-up ! la success-story » édition village mondial 2005
- Kets de vries Manfred « La face cachée du leadership » éditions village mondial 2006
- Khabaz Tony et Catherine Lagarde « manager, ou sont les repères » édition EYROLLES 2003
- Kieffer Michel « la résolution de problèmes à l'usage des managers » édition EYROLLES 2005

- knowledge management. « réussir votre démarche » édition AFNOR 2002
- Korsak Chairasmisak et Sophie Faure « enseignements d'un dirigeant asiatique » édition EYROLLES 2005
- KOTB Mohamed notre réalité contemporaine, édition Réhab 1989
- kotler Philip « marketing management » version couleurs édition pearson education 2004
- Kuran Timur « la genèse de l'économie islamique, titre original "The Genesis of Islamic Economics » Social Research, 1997 Jakarta
- La Bible traduite sous la direction de l'Ecole Biblique de Jérusalem", - Edition du Celf 1956.
- Labrégère Roland « manager débutant » édition EYROLLES 2005
- Laurens van den Muyzenberg et le Dalai Lama « Ce que le bouddhisme peut apporter aux managers » édition Vuibert 2008
- Leroy Michel « les clés de la gestion » édition EYROLLES 1999
- Louis Champel « manager sans langue de bois » édition EYROLLES 2003
- Luc Boyer et Noël Equilbrey « Histoire du management » Editions d'organisation 1990,
- Maudoodi Sayyid Abu A'la. « Le Mouvement islamique : dynamique des valeurs, pouvoirs et changements ». Edité par Khurram Murad. La Fondation islamique USA, 1991
- Mintzberg Henry « des manager des vrais pas des MBA » édition EYROLLES 2005
- Mitzberg Henry « le management voyage au centre des organisation » sédition organisation 2004
- Mohamed Ahmad Achour, Mohamed Ibrahim Al-Banna « Nahj Al-Balagha, interprétee par l'Imam Mohamed Abdou », annotations et commentaires, Ed. Dar Achaâb, Le Caire.
- Mongrand Jean-Pierre «manager dans la nouvelle économie » édition EYROLLES 2001
- Morand Jean-Claude « un nouvel outil pour le management » éditions village mondial
- Morin Pierre « Le management et le pouvoir » Edition d'organisation 1991,
- Morin Edgar « éthique la méthode 6 » édition seuil 2004
- Motahhari Mortadhâ « l'homme te la foi » Édité et Traduit par Abbas Ahmad al-Bostani Publication de la Cité du Savoir canada
- Moussé Jean, « Éthique et entreprises » Vuibert, Paris, 1993
- Neirynek Dominique « tout savoir sur la communication orale » édition EYROLLES 2003
- Nelson Sb. « le management pour les nulles » éditions first editions 2004
- Pesqueux Yvon et Yvan Biefnot « l'éthique des affaires» édition EYROLLES 2003
- Pierson Marie-Louise « l'intelligence relationnelle » édition EYROLLES 2003
- Pontoizeau Pierre-Antoine « Les hommes et le management » Vuibert Entreprise 1993,
- Rataud Pierre « s'organiser au quotidien » édition EYROLLES 2000
- roche Loick « Chacun est libre de réussir sa vie » éditions village mondial
- Saad Allah Abou al Kassem « afkar djamiha » édition ENAL 1988
- Saadoun Melissa « avec le temps » édition EYROLLES 1998
- Sahnoun Ahmed « études et orientations islamiques » édition ENAL 1992
- Saleh Seddik Mohamed « elbayan fi ouloum el koraan » édition ENAL 1994
- Sample Steven B. « devenez un grand leader » édition EYROLLES 2005

- SETTON Alain « l'éthique et le management ».édition EYROLLES 1998
- SETTON Alain « la bible et le management ». édition desclée de Brouwer 2002
- SETTON Alain et G. Archier et O. Elissalt, « Mobiliser pour réussir » édition Seuil, 1989.
- Siagh Lachemi « l'Islam et le monde des affaires » édition EYROLLES 2003
- Simonet Jean, Jean Pierre Bouchez, Patrick Gilbert et Joël Pelade « le conseil » édition EYROLLES 2003
- Simonet Renée et Jean Simonet « savoir argumenter » édition EYROLLES 1999
- Tabâtabâî Mohammad Hossein « Universalité De L'Islam » Traduit De L'anglais Et Edité Par Abbas AHMAD Al-Bostani Publication De La Cité Du Savoir CANADA
- Tabatabai, M. H. « Al-Mizan fi Tafsir al-Kor'an » (interprétation modérée du Coran), vol. 16, Al Alami Library, Beyrouth. 1973
- Tantâwî Alî « Connaître l'Islam » Traduit de l'arabe par : Dr Ahmed Miske, Edition Dâr Al-Manâra 1995
- Tantâwî Alî « La réforme religieuse » édité à Damas en 1348 Hg C'est le tome 1 d'une série : "les carnets de la réforme"
- Thévenet Maurice « management » édition EYROLLES 2003
- Thibault Du Manoir de Juaye « intelligence économique » édition EYROLLES 2000
- Weber M. (1920), « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Paris,
- Weeramantry, C. G. "Islamic Jurisprudence : An International Perspective", St. Martin's Press, New York 1988
- Welch Jack avec Suzy Welch « mes conseils pour réussir » éditions village mondial 2005
- Yusuf Ali, « The Holy Qur'an : Text, Translation, and Commentary”American Trust Publications for The Muslim Student Association of the United States and Canada, 1977

Revus :

- AMARA Mohamed « La modération islamique »Revue l'islam aujourd'hui N° 23-1427H/2006
- AMARA Mohammad « Le conception islamique de l'homme en tant que "lieutenant de Dieu" sur la terre » Revue l'islam aujourd'hui N° 13-1416H/1995
- Article 3-1-3, Règlement général du Conseil des Marchés Financiers français
- Beekun Rafik Issa, "International Institute of Islamic Thought Revue" 01Novembre, 1996
- BENNABI Malek « que sais-je de l'Islam » n° 02 Mars 1970
- BENNABI Malek « que sais-je de l'Islam » n° 07 juin 1972
- BENNABI Malek « que sais-je de l'islam » n° 08 janvier 1972
- Claude Jean-François: Des valeurs à l'action ou comment on concrétise une charte « CADRES-CFDT » N°401-402. NOVEMBRE 2002
- Corcuff Philippe, « Michéa et le libéralisme : hommage critique », Revue du MAUSS permanente, 22 avril 2009
- d'Iribarne Philippe, 2007, « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », Revue française de gestion, n°171
- Friedman M. « The social responsibility of business is to increase profits », New York Times Magazine, 13 septembre. 1970

- Gendron C. (2000), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », Revue du Mauss, 15,
- Hafsi. T, L.Siagh et A-O Diallo, 2007, « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », Revue française de gestion, n°171
- Johner D., T. Rocafull, 20 mars 2008, “La finance islamique de plus en plus courtisée”, La Tribune
- KAPTEIN. M « The Diamond of Managerial Integrity », , European management Journal, février 2003
- Les Di@logues Stratégiques® N°6 – octobre 2000
- Pras B, C. Vaudour-Lagrace, 2007, Marketing et islam – des principes forts et un environnement complexe, Revue française de gestion, n°171
- Pras Bernard « Management et islam Vers une convergence de valeurs » Revue française de gestion 2/2007 (no 171),
- Règlement 2002/03 de la Banque d'Algérie
- Rizvi, SA Muslim Tradition in Psychotherapy and Modern Trends .Rizvi, SA « tradition musulmane, en psychothérapie et les tendances moderne » Lahore, Pakistan: “International Institute of Islamic Thought Revue”

Sites Internet :

- www.hbs.edu/about/award/lawrence.html
- www.cso.edu/tournage_oct.htm
- www.Journal/cohérences.com.
- www.supethic.com
- www.ecole.org
- www.lesechos.fr/info/metiers/4522727.htm
- www.ouma.com
- www.harunyahya.com/fr
- www.wikipédia.com
- www.journaldumauss.net
- www.press.princeton.edu
- www.muslimfr.com
- www.trivium.fr
- www.europa.eu.int
- www.arese-sa.com
- www.afaq.org
- www.credoc.fr
- www.perso.club-internet.fr
- www.buddahline.com
- <http://islamuslim.free.fr>

ANNEXE UNIQUE

Données sur le sondage :

Population ciblée : les travailleurs dans les entreprises

Nombre de l'échantillon : 200 personnes

Type d'échantillonnage : nous avons choisi la méthode des grappes. Cette méthode est utilisée lorsqu'il est impossible de se procurer une liste exhaustive de la population étudiée. Nous avons d'abord découpé la population en grappes géographique (nord, est, ouest, et sud) puis envoyer au hasard nos questionnaires aux entreprises de différents secteurs dans chaque grappe.

Administration du questionnaire : nous avons utilisé trois méthodes ; qui sont l'interview, le courrier postale et les e- mails

Outil de traitement : Access

Le Questionnaire :

Dans le cadre de ma thèse de fin d'études sur le management par les valeurs, j'effectue un travail de recherche sur le respect des valeurs morales de la religion islamique dans le management de l'entreprise en Algérie. Merci beaucoup d'avance pour le temps que vous consacrerez à remplir cette enquête.

I- Informations générales :

Q1-A quelle région du pays appartenez-vous ?

- | | |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Nord |
| <input type="checkbox"/> | Est |
| <input type="checkbox"/> | Ouest |
| <input type="checkbox"/> | Sud |

Q2-A quel secteur appartenez-vous ?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Privé |
| <input type="checkbox"/> | Public |

Q3 - Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | financier |
| <input type="checkbox"/> | Autres |

II - L'entreprise humaine et l'éthique:

1. L'homme à l'intérieur de l'entreprise :

Q1 -Vous sentez vous impliqué dans le processus de développement au sein de votre entreprise ?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Oui |
| <input type="checkbox"/> | non |

Q2 -Souffrez-vous du stress au travail ?

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Oui |
| <input type="checkbox"/> | non |

Q3 - Veuillez indiquer si l'un des facteurs suivants a contribué à votre stress au travail

- Le matraquage des responsables
- La non évolution sur le plan personnel
- Manque de travail réel
- Intensité (l'accélération) du travail
- Autre, veuillez préciser :

Q4 - Au cours de la dernière année, avez-vous fait une demande pour

- Une indemnité pour invalidité prolongée ?
- Une indemnité d'accident du travail ?

2. L'homme à l'extérieur de l'entreprise :

Q5 - Au cours de votre travail, vous est-il arrivé de vous rendre que vous causez des nuisances à l'entourage de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Q6 - Au cours de votre travail, vous est-il arrivé de vous rendre que vous participez activement et positivement à l'entourage de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

3. L'éthique des affaires :

Q7 - En général, comment jugez-vous le respect de l'éthique dans votre entreprise ?

- L'éthique n'existe pas
- le strict minimum
- normal
- l'éthique est respectée dans mon entreprise

Q8 - Au cours de votre travail, vous est-il arrivé de faire une malversation pour le compte de votre entreprise ?

- oui
- non

Q9 - Comment jugez-vous la fraude et la corruption dans votre entreprise ?

- Dépassant toutes les limites
- un taux faible
- il n'y a pas de corruption ni de fraude dans mon entreprise

Q10 - Au cours de votre travail, vous est-il arrivé de vous rendre compte que vous participez d'une manière ou autre à donner une mauvaise image de l'islam ?

- oui
- non
- Je ne sais pas

III - Les valeurs morales islamiques dans le management :

Q11 - Est-ce que votre travail au sein de votre entreprise affecte négativement vos responsabilités religieuses?

- oui
 non

Q12 - Selon vous, peut-on associer les valeurs morales de l'islam au management de votre entreprise ?

- oui
 non
 Je ne sais pas

Q13 - En tant que musulman comment vivez vous vos conditions de travail ?

- très mal
 mal
 ça va
 bonne
 il n'y a pas de problème

Q14 - Y t-il des contradictions entre les préceptes de la religion et les procédés de travail dans votre entreprise (règlement des paiements, procédures de gestion, publicité mensongère.....) ?

- oui
 non
 Je ne sais pas

IV - Le Leadership :

Q15 - Pensez vous que votre responsable possède les qualifications requises pour l'exercice de son poste ?

- oui
 non

Q16 - En général, comment qualifiez-vous votre responsable ?

- Tyran
 Dictateur
 Ignorant
 Compétent
 Juste

Q17 - Dans votre entreprise, interpellez vous votre directeur lorsque vous jugez qu'il a fait erreur ?

- Souvent
 Seulement si je suis sûr et que j'ai les arguments
 Rarement pour éviter les problèmes
 Pas de tout ; je sais que ça n'aboutit pas

Q18 - D'ordinaire, combien d'heures de travail non payées effectuez-vous? (Il s'agit de travail pour lequel vous ne recevez absolument aucune rémunération, pas même de salaire régulier ou de congés compensatoires.) ?

- Je refuse de travailler sans rémunération

- Moins de 10 minutes par jour
- 10-30 minutes par jour
- Plus de 30 minutes par jour

Q19 - Quelle est l'ambiance qui sème dans la communauté des travailleurs ?

- Solidarité
- Bonne fraternité
- Haine et discordance

Q20 - Selon vous, quelles sont les principales raisons des conflits entre les travailleurs ?

- Discrimination régionale
- Discrimination politique
- Conflits de générations
- Conflits sur les procédés de travail

Q21 - Connaissez-vous vos droits dans votre entreprise ?

- oui
- non

Q22 - Obtenez-vous vos droits dans votre entreprise ?

- oui
- non

Je vous remercie

Affichage de la table « questions » contenant l'ensemble des informations du sondage

Microsoft Access - [questions : Table]

Fichier Edition Affichage Insertion Format Enregistrements Outils Fenêtre ? Tapez une question

N°	Qu1	Qu2	Qu3	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	
154	ouest	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f	indemnité pr	je ne sais pr	je ne sais pr	le strict mini	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
155	est	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f	indemnité pr	je ne sais pr	oui	le strict mini	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
156	sud	public	financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f	indemnité pr	je ne sais pr	oui	normal	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
157	sud	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		indemnité pr	je ne sais pr	oui	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
158	ouest	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		non	oui	le strict mini	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
159	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		je ne sais pr	non	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
160	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		je ne sais pr	oui	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
161	nord	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		non	non	normal	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
162	nord	privé	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	le matraqua		non	non	l'ethique n'e	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
163	est	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		oui	non	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	ou
164	nord	privé	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	le matraqua		non	non	l'ethique n'e	<input type="checkbox"/>	dépassant t	ou
165	nord	privé	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	le matraqua		oui	non	l'ethique n'e	<input checked="" type="checkbox"/>	dépassant t	ou
166	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		non	non	le strict mini	<input type="checkbox"/>	dépassant t	ou
167	nord	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		non	non	le strict mini	<input checked="" type="checkbox"/>	un taux faibl	no
168	nord	privé	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	le matraqua		je ne sais pr	je ne sais pr	le strict mini	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
169	nord	privé	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	non	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	no
170	nord	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	non	l'ethique n'e	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
171	nord	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		oui	non	l'ethique n'e	<input type="checkbox"/>	dépassant t	no
172	nord	public	financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		oui	non	l'ethique est	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
173	nord	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			non	oui	l'ethique est	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
174	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	la non évolut		non	oui	l'ethique n'e	<input type="checkbox"/>	dépassant t	no
175	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		je ne sais pr	non	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
176	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			je ne sais pr	oui	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
177	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
178	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
179	nord	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	no
180	nord	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		non	non	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
181	sud	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	intensité du	indemnité pr	non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	je
182	sud	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		je ne sais pr	je ne sais pr	le strict mini	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
183	ouest	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f	indemnité pr	non	je ne sais pr	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
184	sud	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		je ne sais pr	non	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
185	ouest	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			je ne sais pr	oui	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
186	ouest	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
187	est	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		non	oui	le strict mini	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
188	ouest	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	la non évolut		je ne sais pr	non	le strict mini	<input checked="" type="checkbox"/>	un taux faibl	je
189	sud	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		non	non	le strict mini	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
190	sud	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	non	l'ethique est	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
191	nord	privé	autre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du	indemnité pr	oui	non	normal	<input type="checkbox"/>	dépassant t	je
192	nord	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		oui	non	l'ethique n'e	<input checked="" type="checkbox"/>	dépassant t	ou
193	nord	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	intensité du		non	non	normal	<input checked="" type="checkbox"/>	dépassant t	je
194	nord	privé	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	le matraqua		oui	non	l'ethique n'e	<input checked="" type="checkbox"/>	dépassant t	je
195	ouest	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f	indemnité pr	non	je ne sais pr	normal	<input checked="" type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
196	sud	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	manque de f		je ne sais pr	non	normal	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
197	sud	public	autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		je ne sais pr	oui	l'ethique est	<input type="checkbox"/>	il n'y a pas c	no
198	ouest	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	la non évolut		non	oui	normal	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
199	est	public	financier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	manque de f		non	oui	le strict mini	<input type="checkbox"/>	un taux faibl	no
200	ouest	public	autre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	la non évolut		je ne sais pr	non	le strict mini	<input checked="" type="checkbox"/>	un taux faibl	je

Enr : 7 sur 200

Souffrez vous du stress au travail ? NUM

démarrer TH2SIS.doc - M... Questionnaire.d... mon sondage : ... questions privé : Table questions : Table FR 14:09

Affichage du formulaire sur lequel nous avons effectué les filtres

Microsoft Access - [questions]

Fichier Edition Affichage Insertion Format Enregistrements Outils Fenêtre ?

Tapez une question

Arial 12

sondage

N° 200

Qu1 ouest

Qu2 public

Qu3 autre

q1

q2

q3 la non évolution su

q4

q5 je ne sais pas

q6 non

q7 le strict minimun

q8

q9 un taux faible

q10 je ne sais pas

q11

q12 oui

q13 il n'y a pas de problème

q14 oui

q15

q16 tyran

q17 rarement

q18 10-30m par jour

q19 haine et discordance

q20 conflits de générations

q21

q22

Enr: 200 sur 200

Mode Formulaire

NUM

démarrer TH2SIS.doc... Questionnai... mon sondag... questions privé : Table questions : ... Sans titre - ... FR 14:16