

A5: Reconstruire le Liban
par Raymond Sfeir
Foyer Franco Libanais, Paris, février 2001

Objectif: Reconstruire le Liban

**Ressourcement autour des valeurs simples de l'action,
éclairées par la foi**

**Refondation : mettre la compréhension de la « Parole » au
service de l'homme**

Voir avec la raison, le cœur et la vacuité

**Viser la politique du possible: le plus petit dénominateur
commun**

Concevoir, réaliser et faire vivre des structures

Diriger avec honnêteté, justesse et responsabilité

Etre veilleur et semeur à la fois

Intervention de R.R. SFEIR au «Foyer Franco-Libanais»28/02/01

Monseigneur, Mes Pères, Mesdames, Messieurs,

Mgr Saïd nous a exprimé sa joie de nous recevoir; Mgr Saïd est naturellement heureux, car le nom Saïd veut dire «heureux» en arabe. Certains disent même qu'il est bienheureux... c'est ce que nous souhaitons tous, mais dans de longues, de très longues années.

Mesdames, Messieurs, pourquoi sommes-nous réunis ici ce soir?

On a demandé à un alpiniste pourquoi il était alpiniste et il répondit «mais parce qu'il y a la montagne».

Nous aussi, nous sommes devant une montagne de souffrances. La guerre civile, la pire qui soit, a ravagé le Liban pendant près de deux décennies, nous avons assisté, pour les plus âgés parmi nous, à la perte progressive des repères. Les systèmes tombaient les uns après les autres: la sécurité, l'économie, l'enseignement, le politique, les finances, la crédibilité, nos amitiés ... etc. et même jusque dans notre foi, nous finissions par être, au fond de nous-mêmes ébranlés et nous interpellions tout haut, le très Haut: «Seigneur, pourquoi nous as-tu abandonnés?»

L'orage s'éloigne peut-être, mais des dangers menacent toujours. L'appel de l'Assemblée des Evêques Maronites de septembre 2000 le souligne avec insistance:

«Chacun de nous a eu son lot d'affliction, d'humiliation, de vexation, de perte et de destruction. Il est temps aujourd'hui de procéder à un véritable examen de conscience, pour en tirer les leçons, et nous mettre à la recherche de solutions qui puissent sauver la patrie, du démembrement qui semble s'en rapprocher à grands pas. Il incombe à tous les Libanais d'agir solidairement afin d'éviter cette éventualité...

(Les Libanais) ont consenti malgré eux, à la privation de leur droit à prendre leurs affaires en main, et à se sentir comme des mineurs ayant toujours besoin d'une tutelle...»

Et si nous sommes ici ce soir, c'est parce que chacun de nous, Libanais, ami du Liban ou simplement attentif au Liban, cherche comment il peut, à son niveau, apporter sa pierre à l'édifice de la reconstruction.

La littérature spécialisée, indique la présence au Liban de 22 000 Entreprises industrielles, 28710 ingénieurs, 9361 médecins et autant d'avocats certainement. Les statistiques et estimations établies par la Chambre de Commerce Franco Arabe font état d'un nombre impressionnant d'acteurs économiques libanais en France: près de 20 000 dirigeants, cadres et professions libérales, dont un millier sous forme d'Entreprises. Ceci pour dire que «la moisson est abondante et les moissonneurs peu nombreux»...

Mgr Saïd m'a donc demandé d'animer cette soirée de réflexion. J'ai accepté spontanément parce que le sujet me tient à cœur. Plus tard, j'ai cependant réfléchi: pourquoi moi, que puis-je apporter de particulier?

La réponse m'a paru simple: loin du commerce de la politique et n'ayant pas l'érudition d'un professeur, tout ce que je peux mettre dans la balance c'est quelques dizaines d'années d'expérience industrielle en Europe; une pratique de l'action dans l'entreprise et de la création de valeurs économiques, grâce à un travail d'équipe avec des femmes et des hommes qui m'ont beaucoup donné et bien plus appris et je pense notamment à l'enrichissante amitié de mes pairs du mouvement «Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens».

Mgr Saïd a donc souhaité offrir l'occasion aux entrepreneurs libanais et leurs amis, dirigeants, cadres ou de professions libérales, de réfléchir ensemble, en tant que femmes et hommes d'action, sur la manière de reconstruire le Liban; non pas à travers des théories politiques ou des constructions savantes, mais par le ressourcement auprès des valeurs simples de l'action, éclairées par la foi.

C'est donc avec simplicité et modestie que j'aborderai la question des principes qui peuvent le mieux guider notre action, la question de nos rôles et perspectives dans la reconstruction du Liban, en puisant autour de nous et en nous, dans notre expérience et notre foi, les ressources nécessaires à cette reconstruction. D'avance, je demande votre indulgence au regard d'emprunts auprès d'expériences multiples, qui visent uniquement à mettre en relief les aspects les plus saillants de la philosophie de l'action.

Mesdames, Messieurs, souvent, il est d'usage, en industrie, de réparer une ligne de production, mais quand les problèmes se multiplient de manière inquiétante et que les réparations deviennent trop fréquentes, il y a lieu de réfléchir non plus à la réparer, mais tout bonnement à la rénover. C'est pourquoi, dans une construction libanaise où les fondements mêmes sont touchés puisqu'il est question «de rechercher des solutions qui puissent sauver la patrie du démembrement...», n'y a-t-il pas lieu de parler de REFONDATION plutôt que de simple reconstruction? L'industriel que je suis est tenté de répondre par l'affirmative, dans la mesure où il n'y a point de demeure pérenne sans fondations solides et éprouvées.

Alors venons-en aux racines, revenons à nos fondements; mais quels fondements?

Le Père Pedro ARRUPE avait l'habitude de dire aux communistes: «nos voies sont tout à fait parallèles, mais en sens opposés». Notre «fondement» à nous est celui de la compréhension de la «Parole» au service de l'Homme et non celui de l'utilisation des écrits pour asservir l'Homme.

Je suis né et j'essaie de vivre en Chrétien, je respecte, j'aime et m'inspire largement de l'Islam, je pratique non pas le Bouddhisme, mais les arts martiaux qui s'inspirent, eux, largement du Zen.

Quelles sont les paroles les plus significatives de ces trois voies ?

Une traduction du Coran par Chouraqui m'a personnellement révélé des sens cachés assez éloignés de notre lecture usuelle. Dans «l'ouvrante», la «Fatiha» nous lisons, «au nom de Dieu qui pardonne et qui est miséricordieux». Or Chouraqui donne une autre traduction : «au nom de Dieu le matriciant et le matriciel ...». Il comprenait par là, que Dieu est en cours de création et qu'il est créateur, dans le sens d'une dynamique de la création. Plus loin, il est dit : «guide-nous dans le droit chemin». Mais toujours Chouraqui traduit: «Guide-nous sur le chemin ascendant»

Si nous prenons la première prière des Chrétiens, le «Notre Père», il est dit «que Ton Nom soit sanctifié, que Ton Règne vienne, que ta volonté soit faite sur la terre comme au ciel...». Evidemment, comme plus haut, il est possible d'avoir une compréhension première et une autre plus approfondie.

Car si le Nom de Dieu doit être sanctifié, c'est bien plus que par des psalmodies; sanctifier le nom de Dieu c'est le considérer comme un point Oméga, un objectif lointain à atteindre, donc un chemin d'élévation à suivre, le chemin de la Sainteté. Et si Son Règne doit venir, c'est qu'il est en cours d'avènement, c'est qu'il est en cours de création. Et pour y parvenir, la Volonté de Dieu doit inspirer l'action de l'homme.

Tout ceci est bien mieux expliqué par le Père Teilhard de Chardin, quand il parle de la complexification de la matière qui en s'enrichissant progressivement, s'approche de plus en plus de Dieu, jusqu'à le côtoyer; c'est ce qu'il appelle l'asymptote divine.

Le Zen lui prêche la Vacuité, et donne le chemin pour y arriver: faire Za zen, c'est-à-dire inspirer et expirer, dans une attitude physique propice à la méditation. En réalisant avec une grande concentration, la plus simple et indispensable des fonctions, respirer, l'être se rapproche de la Vacuité, et de la communion des êtres et des choses.

Point n'est besoin d'aller plus loin pour connaître les fondements de l'action de tout responsable et des responsables économiques que nous sommes: nous participons à la création, nos actions sont une parcelle d'éternité, et les actions les plus simples, bien faites, nous élèvent et nous rapprochent de l'Être suprême.

Parallèlement à ces voies, et comme pour y faire écho, trois civilisations se côtoient, l'occidentale, laïque, privilégie le cartésianisme et la raison, la Moyen-Orientale privilégie les voies du cœur et l'Extrême-Orientale, celles de la Vacuité comme guide de l'action.

Ces voies et les civilisations nées autour de ces voies et qui y prospèrent peuvent servir, dans leurs fondements, autant que dans leurs réalisations, d'inspiration sinon de référentiel, à une action de refondation, menée par des femmes et des hommes d'action Responsables.

Voici donc le décor général dans lequel peut évoluer notre réflexion. Le chemin est long, mais comme le disait Confucius, «le chemin le plus long commence toujours par le premier pas». Pour faire le premier pas, il faut regarder et voir, fixer un objectif, se donner les moyens et effectuer la démarche pour l'atteindre.

COMMENT VOIR ?

La voie de l'Entrepreneur, qu'il soit de profession libérale, qu'il soit dirigeant ou cadre est celle de l'économie. Nous passons le plus clair de notre temps à «produire des richesses», de la valeur ajoutée, et à rechercher les étapes qu'il faut suivre pour maximiser cette production.

Mais qui dit chercher dit regarder, voir, scruter, distinguer et anticiper!

Le Responsable, qu'il soit seul ou entouré de collaborateurs, cherche le plus souvent à se hisser, comme sur la pointe des pieds, afin de voir au loin, le plus loin possible, les aspérités du chemin, les difficultés mais aussi les promesses que la voie laisse entrevoir. Dans les entreprises, tout se passe comme si, la pyramide des hiérarchies était constituée d'une pyramide de femmes et d'hommes, portant physiquement le Responsable sur leurs épaules, au plus haut, afin qu'il regarde au loin, anticipe les problèmes qui vont se poser et guide l'entreprise vers un avenir prometteur.

L'attitude de Zachée, citée dans le nouveau testament est exemplaire à cet égard. Il entend parler du Christ qui arrive, «d'une opportunité qui semble se présenter». «C'était un chef de publicains, et qui était riche, Et il cherchait à voir qui était Jésus, mais il ne le pouvait à cause de la foule, car il était petit de taille. Il courut donc en avant et monta sur un sycomore pour voir Jésus, qui devait passer par là. Arrivé en cet endroit, Jésus leva les yeux et lui dit: «Zachée, descends vite, car il me faut aujourd'hui demeurer chez toi» Et vite il descendit et le reçut avec joie.»

Le responsable économique, lui aussi a besoin de voir de loin, de voir de plus loin, Il est appelé à s'élever pour mieux voir. S'il est croyant, il est fréquent qu'il demande à Dieu: «Guide-nous sur le chemin ascendant...»

Parallèlement, l'attitude de Zachée est éloquente à un autre titre: lui, un homme riche, aurait pu être tenté, par suffisance, d'attendre que le Christ arrive à sa hauteur pour l'aborder. Il aurait pu même envoyer quelqu'un l'inviter dans sa demeure. Non! Ignorant tout orgueil, il redevient enfant et grimpe à un arbre...

Monseigneur ROUET rapporte cette histoire de Saint Antoine, ermite aux premiers siècles du Christianisme, dans le désert d'Egypte. Je le cite de mémoire:

Antoine priait Dieu et lui disait: «Seigneur, montre-moi l'homme le plus pauvre de la terre». Et, quelque part, au fond de lui-même, il espérait que Dieu, regardant ses maigres biens, qui consistaient en un habit déchiré et rapiécé en maints endroits, un bourdon et une écuelle ébréchée, allait lui dire: «mais voyons! C'est toi Antoine!»

Au lieu de quoi, Dieu lui envoya l'Archange Gabriel qui le saisit par les cheveux, l'emmena à Alexandrie et le déposa dans la cour d'une très belle demeure. Au milieu de la cour, des dromadaires chargés de toutes sortes de richesses, de beaux chevaux caparaçonnés et un homme richement vêtu, manifestement le maître de céans, donnait des ordres et dirigeait les opérations. Gabriel dit à Antoine: «voici l'homme le plus pauvre de la terre».

Puis emportant Antoine, il le ramena à son ermitage.

Voyant l'Archange repartir, Antoine, encore abasourdi par ce qu'il venait de voir, supplia l'Archange de lui expliquer la chose. Et Gabriel lui dit: «Vois-tu Antoine, cet homme, si riche soit-il, est moins attaché à ses biens que toi à ton écuelle»!

Cette simplicité est fondamentale si le Responsable veut appréhender réellement les problèmes. Elle ne peut qu'encourager à une humilité certaine dans l'abord des problèmes. D'ailleurs, un proverbe libanais dit : «la terre basse boit son eau et celle de la terre voisine». L'humilité est essentielle à l'observateur qui ne veut pas être trompé par les nombreux à-priori personnels, professionnels ou même culturels... qui le handicapent.

Les apparences sont souvent trompeuses. Le décideur, quand il se trompe, ne fait pas que se tromper lui-même. Il entraîne d'autres avec lui. Il est donc naturellement amené à utiliser tous les moyens à sa disposition pour que sa vue soit la plus perçante, mais aussi la plus vraie. Les écrits disent «sourds, muets, aveugles...» et ailleurs «ils ont des yeux pour voir et ils ne voient pas...». Mais comment voir, quels sont les outils de la vision et du discernement?

La raison, le cœur et la vacuité sont les vrais outils de vision du dirigeant. En réalité, les voies précitées sont toutes trois nécessaires en permanence. Mais gare à l'instant où l'esprit prévaut, comme quelquefois, dans les sociétés de consommation.

Car alors, peuvent aisément advenir des incongruités, comme l'histoire de cet homme qui cherchait ses clés sous un lampadaire, alors qu'il les avait perdues plus loin, devant sa maison. Et quand on lui demandait pourquoi, il répondait: «mais parce qu'ici je peux bien voir, alors que là-bas il fait sombre...».

La raison, si elle a fait ses preuves comme guide de l'action, n'est pas toujours la meilleure lumière pour éclairer les mobiles, les intentions et les actes des femmes et des hommes. Il est quelquefois nécessaire, non seulement d'expliquer, mais aussi de sentir avec son cœur, en se mettant à la place de l'autre, certains utilisent même «compassion» pour exprimer la sensibilité à l'autre et la communion à ses sentiments.

Dans les arts martiaux, la vacuité s'exprime quelquefois, quand une action est j'allais dire «parfaite», mais ce mot n'a pas le sens souhaité... quand l'action est en harmonie avec les êtres et les choses qui entourent le praticien au moment même de l'acte, il est alors d'usage de dire «quelque chose a tiré...», attestant par là la présence de quelqu'un ou quelque chose d'autre, d'inconnu, d'insaisissable et de supérieur ainsi que sa contribution à l'événement perçu.

Le silence, lui aussi est une des clés de la perception. Ceci peut apparaître évident, voir trivial. Mais regardons bien en nous et posons-nous la question: «combien de fois suis-je passé à côté de personnes, d'idées, d'informations ... très importantes parce que je n'ai pas su me taire, je n'ai pas su écouter?»

«Si la parole est d'argent, le silence est d'or». Cette maxime est-elle davantage orientale qu'occidentale? Le silence est synonyme de paix, de réflexion, de calme, de quiétude... des qualités indispensables à la vacuité mais elles sont surtout pré-réquisits à toute perception.

C'est ainsi que confiait un cadre d'origine libanaise, en parlant de l'écoute, il disait: «nous sommes maintenant tellement immergés dans le milieu occidental, que nous ne prenons même plus le temps du silence, pour écouter et voir ce qui, dans des sociétés d'abondance, a permis leur réussite, afin de le transcrire dans nos pays en voie de développement...».

Il est clair que les pays développés offrent un champ infini d'expériences passées et en cours. Elles permettent d'établir des moyennes statistiques fiables. Les outils de saisie, d'analyse, de tri et de classification des événements, qui sont répertoriés, mesurés, évalués, décrits dans tous leurs détails, en facilitent l'étude, l'analyse, la compréhension, l'ingestion voir la digestion.

Mais il est aussi vrai que si voir est savoir, il n'est pas comprendre. Afin de comprendre, il faut pratiquer et pratiquer. La pratique reste la seule et unique alchimie, permettant de donner âme et corps à la vision, même éclairée par les réalisations d'autrui. Les diplômes sont importants, voire nécessaires, mais seule la pratique peut les éclairer de la lumière de l'efficacité!

Confucius disait: « la lanterne de l'expérience n'éclaire que les pas de celui qui la porte».

Il faut donc bien affûter sa vue pour distinguer la voie et avancer, surtout dans un pays qui en a grand besoin. Mais avancer, vers où et comment déterminer l'objectif vers lequel se diriger?

Car, dans la vision, il y a lieu de distinguer le court terme et le long terme. Viser d'emblée le dernier barreau d'une échelle, risque de nous faire manquer celui qui est sous nos pieds et de provoquer l'accident; à contrario, ne voir que le barreau qui nous porte, risque de nous faire perdre de vue le sens même de notre ascension.

Un dicton, souvent cité dans des cercles de réflexion dit: «il faut avoir le nez sur la meule et l'œil à l'horizon». Qui ne regarde que la meule perd à jamais de vue l'objet de sa quête et qui ne regarde qu'à l'horizon risque de se prendre le nez dans la meule...

Comme en toutes choses, voir exige de la pratique et du bon sens et il est important de voir pour distinguer la voie et fixer les objectifs. Quels objectifs?

QUELS OBJECTIFS ?

A un moment où les repères se sont estompés, et où la mondialisation rapproche les acteurs économiques et met tout pays à quelques heures de l'autre, toute industrie à quelques encablures de sa concurrente et tout médecin à quelques pas de son confrère; à un moment où la globalisation fait que le recyclage des carcasses des bêtes menace d'épidémie E.S.B. le monde entier et où un Dirigeant de Multinationale importante ne peut éternuer sans enrhummer la planète, il est important, au niveau d'un petit pays comme le Liban de ne pas se tromper de cibles.

Non pas qu'il revienne davantage aux professions libérales, aux industriels ou aux cadres de définir les orientations politiques du Pays, par delà l'exercice normal de leurs droits et devoirs civiques; mais parce qu'il leur revient, de par leur pouvoir économique, des responsabilités importantes dans ***la création des conditions propices*** à une liberté dans le choix des cibles et disons-le de la politique.

Car répétons-le avec Abraham MASLOW, l'être humain est d'abord motivé par ses besoins physiologiques tels que la nourriture; ensuite, il vise sa sécurité et ensuite un bien-être moral tel que l'amour, l'estime et la réalisation de soi ... plus rarement le «martyr» qu'ont vécu les Libanais durant des décennies!

Comme il est dit «donne-nous notre pain quotidien», il est aussi dit «le meilleur des hommes est celui qui est le plus utile aux siens». Bien sûr, il est important de faire la part des choses et de distinguer l'utile à court terme et l'utile à moyen ou long terme.

Or, une des caractéristiques de la société libanaise réside dans sa diversité même. Faut-il donc collecter l'ensemble des souhaits exprimés et tenter de les satisfaire dans leur ensemble?

Si le «mieux est l'ennemi du bien», alors, entasser l'ensemble des desiderata des uns et des autres et exiger qu'on y apporte réponse positive, totale et immédiate, constitue la meilleure manière de ne rien réaliser et d'étouffer les projets dans l'œuf.

Il est donc important que toutes les femmes et les hommes de bonne volonté souscrivent à un «plus petit commun multiple» ou point de convergence réalisable plutôt que de rechercher un «plus grand commun diviseur» que constitue la maximisation des revendications.

Force est alors de viser la «politique du possible», c'est-à-dire croiser les «matrices des objectifs et des projets» présentées par les uns et les autres, mettre ces matrices autour de la table, trier les projets communs et en hiérarchiser l'approche, avec le plus commun des bons sens.

Et c'est alors, avec ce petit grain de consensus commun, qu'il faudra beaucoup peiner et suer abondamment pour affronter les contraintes et réaliser les promesses. Car la vie est ainsi faite: «pour 5% de leur il faut 95% de sueur».

Et quand les premiers objectifs atteints, la pratique de la réflexion et du travail communs se sera confirmée et enrichie, alors une autre étape pourra être conçue et planifiée, puis une autre et une autre...En lieu et place d'une grande ambition utopique, apportons une ambition d'une longue et durable série d'objectifs modestes peut-être, mais bien atteints! Il faut dire: «Donne-nous notre pain quotidien!».

Car à «force de viser les étoiles pour atteindre la lune» et de grimper aux sommets sous prétexte de s'en rapprocher, le temps peut passer et la terre tourner sans que des réalisations concrètes ne soient achevées.

Ainsi le rappelle cette histoire de l'homme qui souhaitait aller en visite au domicile d'un confrère. Il prit la route et, en chemin, buta contre une pierre. Par égards pour le confrère, il pensa bien faire en la déplaçant et la mettant sur le bord de la route, de peur qu'un autre visiteur ne vienne la heurter.

Il continua sa route et un peu plus loin, il trébucha dans une ornière. Il eut la même réflexion et, pensant bien faire, il apporta quelques pierres pour la combler, puis il rajouta un peu de terre et dama le tout de ses pieds.

Plus loin, il avisa un magnifique champ de fleurs sauvages et, pensant bien faire, s'en alla cueillir un bouquet pour l'offrir à la maîtresse de maison.

Quand il eut fini de cueillir les fleurs, l'heure de la visite était passée et le visiteur avait tout très bien fait, mais n'avait pas réalisé la visite qui était l'objet principal de son déplacement.

Ceci pour dire qu'il est important, dans la mesure où les objectifs communs sont à définir et à atteindre, de garder la modestie dans les visées et la simplicité dans les méthodes. De fait, qui dit choisir, dit par définition délaisser, puisqu'il n'y a pas de choix sans abandon et il n'y a pas de réalisation sans concentration de l'effort.

Une fois des objectifs raisonnables définis, il est important de parvenir à les réaliser. Or, pour une communauté où les acteurs économiques sont davantage des «micro-entreprises» que des conglomérats bien organisés, l'union fait la force et le travail en réseau acquiert une importance primordiale.

La France est aujourd'hui confrontée à ce problème, dans les régions où les entreprises sont minuscules. Face à la mondialisation et au gigantisme des rapprochements qui s'opèrent, l'unique chance des petites entreprises est de travailler en «Réseaux». Une véritable réflexion est actuellement menée à tous les niveaux; citons en quelques caractéristiques:

Une étude française parle des réseaux comme structures «hybrides» instables, qui intègrent le contexte socio-économique et socioculturel, des particularités des domaines d'activités, l'environnement institutionnel, l'évolution des technologies de communication et surtout le comportement et la volonté stratégique des acteurs. Le réseau permet «la veille, la formation, l'information, le partage des moyens pour les achats, les investissements, les réseaux commerciaux, l'atteinte de la taille optimale, le financement études et recherches»... etc.! Mais il exige aussi en contrepartie la transparence des acteurs afin d'augmenter leur «disibilité», la clarté des objectifs, la confiance réciproque et par dessus tout la convivialité générale, qui assure la cohésion de structures aussi vivantes.

Mais pour que des structures aussi adaptatives et souvent informelles que les «Réseaux» puissent prospérer, elles ont besoin de s'adosser sur un ensemble de structures qui fonctionnent de manière satisfaisante. Et là, prenons le temps de consacrer quelques instants à l'examen d'un pré réquisit des structures.

Autant la réalisation d'opportunités intéressantes, à court terme, peut être le fait de femmes et d'hommes isolés, et les Libanais n'ont sincèrement pas grand chose à envier à d'autres dans cette quête, autant le parachèvement de grandes entreprises, exige de concevoir, réaliser et faire vivre des structures. Qu'elles soient constituées à partir des réseaux, de longues constructions progressives ou même des importations de savoir-faire de groupes existants, les structures supposent l'aliénation permanente, d'une partie de la liberté débridée, dans laquelle peut évoluer l'artisan ou la micro-entreprise. Si l'union fait la force, l'union impose aussi de faire une place à l'autre et de composer en permanence, selon un modus vivendi, acceptable de l'ensemble des parties concernées.

Or, comment parler de structures sans aborder la première structure d'un pays, à savoir l'Administration. Certains vont grincer des dents; mais comment occulter des découvertes étonnantes et instructives, que nombre de Libanais d'origine ont faites après un certain temps passé en France?

La première réaction d'un Libanais, en contact pour la première fois avec le système fiscal français, est de pousser des exclamations d'étonnement, d'incrédulité et même de douleur pour certains qui ne s'y sont pas pris à temps, ou qui ont essayé de passer à travers les mailles du filet! Avec le temps, la réflexion, voire l'intégration ils portent un autre regard: l'Administration, c'est-à-dire l'Etat, un Etat fort, capable de résister aux forces centrifuges, exige des moyens, donc des impôts.

Que les impôts soient bien utilisés ou moins bien, l'occident nous apprend que ce débat est permanent et inépuisable. Le spectacle en serait d'ailleurs amusant, si les entreprises n'étaient pas quelquefois les victimes, sans défense, de dogmatismes arbitraires.

Mais même alors, et sans hésitation, il est préférable d'avoir un Etat fort, garant de l'unité nationale, nourri par des impôts, plutôt que de favoriser des interventions extérieures trouvant, un écho favorable d'autant plus fort, que la chose économique a une sainte horreur de l'insécurité. Un Etat fort ne peut exister sans moyens, qu'ils soient en impôts indirects ou bien directs. Il y aurait tant de choses à dire sur ce sujet, le débat est ardu, mais il doit avoir lieu, si une véritable «refondation» doit advenir.

Un autre sujet, presque aussi «sensible» économiquement est celui de la Péréquation et de l'Aménagement du Territoire.

Sous une appellation modernisée, la Péréquation reprend, un concept fort ancien: le fort est appelé à aider le faible, le grand le petit, le bien portant celui qui souffre ... [etc. et](#) ceci dans tous les domaines et quel que soit l'angle sous lequel la société est observée.

Ainsi, si les activités bancaires sont florissantes, elles peuvent aider celles du tourisme ou de l'agriculture. Si le tertiaire a le vent en poupe, il peut appuyer le secondaire... Et ces considérations, élevées par les Responsables au niveau de normes de réflexion, ne peuvent se concrétiser efficacement qu'avec l'apport constructif des véritables acteurs opérationnels que sont les dirigeants, cadres et professions libérales. Faute de quoi, les meilleurs plans et prévisions aboutiraient à des lourdeurs administratives supplémentaires, mal vécues et supportées, et par conséquent, fatalement freinées.

En réalité, tout se passe comme si les espaces dynamiques, appelés à indéfiniment accroître leur activité et leur excellence (selon le principe chinois yang), étaient en même temps appelés à s'amputer d'une partie de leurs moyens pour nourrir d'autres espaces frères (Yin). Telle est une manière simplifiée pour comprendre la «respiration» économique, s'enrichissant dans «l'inspiration» et partageant dans «l'expiration», telle est une manière simple de comprendre un processus majeur de l'Aménagement du Territoire, pratiqué à grande échelle et avec des moyens très importants, par l'ensemble de la Communauté Economique Européenne à travers les Fonds de Développements.

Car le bien Commun ne peut se réduire à une juxtaposition des biens individuels. Maximiser le bien commun n'est pas maximiser les biens personnels et le meilleur Projet d'Entreprise n'est pas celui qui maximise le résultat à court terme au détriment du long terme.

Assurer de bonnes fondations pour une belle demeure, ne consiste pas à rassembler des pierres, chacune très belle et de forme unique, mais des pierres qui peuvent s'assembler pour fonder ensemble une géométrie indispensable, qui sera, elle, forte et belle.

Ces débats sur le bien commun sont si passionnants qu'ils en sont quelque fois même passionnels. Mais ils n'ont pas de réponse définitive. En effet, si la réponse idoine existait, nous le saurions tous. Non! La réponse unique existe d'autant moins qu'elle varie, pour un même pays, dans le temps, l'espace et selon la conjoncture...

Une chose est néanmoins sûre: la réflexion et le débat permettent seuls aux décideurs de s'imprégner et d'imprégner leurs actions de la sensibilité indispensable à l'adéquation, de leur conduite des affaires, au bien commun.

Elaborer des objectifs communs et des plates-formes collectives de travail est nécessaire pour déterminer la voie dans laquelle peuvent s'engager les Responsables économiques. Les aspects qui précèdent ne prétendent pas y apporter une réponse, mais visent à alimenter la réflexion; tout en gardant à l'esprit qu'il nous revient de participer, chacun à notre niveau, à l'efficacité et la performance de la «machine économique», paramètres essentiels pour la *création des conditions* d'une responsabilité politique véritable.

Voir les problèmes et connaître les opportunités, choisir les objectifs et déterminer la voie! Mais avec quelles armes et avec quels moyens ?

QUELS MOYENS ?

A cette question, la majeure partie du monde économique que nous pratiquons est tentée de répondre en termes de moyens financiers et de billets verts, de «Lincoln». Je ne sais si notre «Voltaire» est aussi mondialement efficace. Mais je sais que la France est un pays qui, comme le Liban en son temps, a beaucoup apporté à l'humanité... Je sais qu'elle m'a apporté la proximité d'êtres exceptionnellement grands, car modestes. Ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, le plus souvent sans compter.

C'est à ces dons-là que je souhaiterais apporter considération. C'est de ces découvertes, à la fois simples mais ô combien enrichissantes, qui catalysent l'homme d'action et alimentent son énergie, que procèdent les vraies valeurs, moyens indispensables à une vraie refondation du Liban.

La première de ces découvertes, est la banalisation de la notion d'honnêteté dans les affaires économiques et dans la vie professionnelle.

Souvent, les acteurs économiques sont tentés de considérer l'honnêteté dans les affaires, sinon comme une tare, du moins comme une faiblesse insurmontable. «il est gentil, c'est un honnête homme!» c'est tout juste, s'ils n'ajoutent pas: «le pauvre»!

Ceci n'est pas sans rappeler la confusion que font certains dans les «béatitudes» où ils parodient les paroles du Christ «Heureux les pauvres en esprit» en les transformant en «heureux les pauvres d'esprit»! **87**

C'est peut-être banal pour certains; pour moi, ce fut un événement! J'ai découvert en France, de nombreuses personnes, bien sûr pas toutes, ayant bien réussi et bien considérées, qui professent non seulement tout haut, mais aussi en vérité, leur respect pour le travail bien fait et le professionnalisme. Ils admirent davantage le courage que l'audace, la permanence de l'effort que l'opportunisme, la création et le partage des richesses que la spéculation.

La deuxième découverte est la différenciation faite entre notion de justice et de justesse. L'action du Responsable peut être juste au sens de la justice et de l'application de la loi, seulement, ou bien aller au delà, en visant la justesse, c'est-à-dire l'ajustement et l'adéquation aux besoins de la situation. Cette dualité n'est pas sans rappeler l'Épître de saint Paul aux Galates où il insiste sur le rôle de la Foi comme prolongement de la Loi. Si la justice est Loi, la justesse, elle, relève aussi de son prolongement dans la foi en l'homme, donc en sa finalité. Elle n'est pas seulement une simple valeur de compétence économique, elle est aussi l'expression de l'harmonie du décideur avec son environnement. Comme dans le cas de la vacuité, citée plus haut: «quelque chose a tiré!».

De même, lorsque Jésus s'était présenté à Jean-Baptiste afin de se faire baptiser et que celui-ci l'ayant reconnu, hésitait en disant qu'il n'était pas digne de cet honneur. Une phrase m'est restée, qui résume le devoir du Responsable: «il est nécessaire de parfaitement faire ce qui est juste».

Le philosophe Lucien Sfez, rapportait l'histoire de son boucher, qui utilisait un couteau à débiter la viande. En général les couteaux semblables, à force d'être aiguisés, duraient usuellement près de six mois chez ses confrères. Son boucher, lui, avait le même couteau depuis des années et il n'en était pas peu fier.

Quand il lui demandait son secret, il répondait: «mes confrères usent leurs couteaux car celui-ci, de temps en temps touche un os, s'ébrèche et a besoin d'être aiguisé. Le mien, passe toujours entre deux os, car je trouve l'endroit juste, où passer».

Le Père Cochet, ici présent, a accompagné une section des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens pendant plus de dix ans. Lui-même ingénieur «plombier», comme il aime à s'appeler, puisque Ingénieur des Arts et métiers, il est Le spécialiste mondial du travail du plomb sous les Romains, il a toujours su attendre le moment adéquat pour insister sur cette justesse de décision, d'une décision de dirigeants, qui implique forcément beaucoup de monde.

Justesse ou discernement, le débat peut être long et ardu. De même que peut l'être la gestuelle qui entoure nos prières. Ne relève-t-elle pas de cette préparation à l'action par la communion entre l'esprit et le physique, permettant précisément de se mettre en état de justesse? Les ablutions avant la prière, la genuflexion, le «sesa» des arts martiaux ou posture de méditation avant le combat en sont autant d'expressions.

Il est clair que participer, à genoux, aux paroles de sacrifice de la messe et plus simplement mettre son kimono et ajuster sa ceinture, prépare le corps à communier avec l'esprit pour préparer un événement ultime de vie et de mort.

Une troisième découverte est celle de la Responsabilité. Avant de rencontrer mes amis Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, la notion de responsabilité se limitait au sens légal du terme. Plus tard s'y est adjoint une autre notion, celle d'avoir à répondre de ses actes, au sens de la mise en œuvre pleine et entière de ses capacités et de ses pouvoirs. Deux exemples:

Un proverbe libanais dit en substance «étend tes jambes à la mesure de ton tapis»; ce qui, dans la compréhension courante, invite à ne pas dépasser les limites de son territoire. Par contre, une autre lecture de ce dicton, inviterait le propriétaire à étendre ses jambes, sur l'ensemble de son tapis afin de ne laisser aucune partie inoccupée.

Il en est de même de la parabole des talents. Cet homme qui, partant en voyage, donna à un serviteur cinq talents, au deuxième deux talents et un seul au troisième... A son retour, les deux premiers avaient fait fructifier leurs talents, le Maître les récompensa, il punit par contre le troisième qui s'était contenté de cacher son talent pour le restituer... car il avait laissé son avoir en friche, en quelque sorte!

Honnêteté, Justesse, Responsabilité envers Dieu, envers les femmes et les hommes... Le Responsable économique, de profession libérale, dirigeant ou cadre, ne peut faire l'économie de la recherche des qualités essentielles, à mettre en œuvre, pour assurer son vrai rôle de citoyen, dont la décision marque les autres, voire les aide à se façonner.

Par les modifications profondes et importantes qu'il peut apporter, le Responsable peut construire, avec ceux qui l'entourent, un vrai système auto-évolutif prenant de plus en plus de puissance, au fur et à mesure qu'il progresse.

Les spécialistes des systèmes parlent de «Bootstrapping», quelquefois expliqué par l'idée de s'élever ou de léviter en tirant sur les lacets de ses chaussures... Mais comment construire un système qui, partant des fondements, assure de parvenir à une construction solide et efficace?

Les prémisses ci-dessus donnent le ton. Mais leur traduction dans la vie quotidienne est simple. Travaillant en société, la première des avancées du Responsable est de faire confiance à ceux qui l'entourent. Et je ne peux m'empêcher de penser à l'action du Père Gillibert, ce soir avec nous, qui, étant surveillant au Liban, il y a près de quarante ans, aborda un jeune élève qui, s'il avait quelques capacités, les cachait bien sous une véritable croûte de «m'en fichisme», et sûrement d'un peu de paresse.

Père Gillibert l'assura de sa confiance et le distingua, en lui allouant la seule table isolée de la salle d'étude, lui donnant ainsi toute latitude pour faire ce que bon lui semblait. Le miracle eut lieu, puisque l'élève en question, de dernier de la classe, opérait un retournement complet, et caracolait, quelques semaines plus tard, aux premiers rangs de celle-ci..., Merci Père Gillibert!

Alors, si dans toute organisation la discipline, est très importante, la mobilisation générale a, quant à elle, un sens et un effet différents. Elle suppose non seulement de se diriger tous dans le sens, indiqué par l'autorité, mais d'œuvrer tous dans le même sens choisi. Pour cela, une des conditions de mobilisation est la subsidiarité ou le droit pour chacun des collaborateurs de se voir confier, dans son travail, des responsabilités l'emmenant au maximum des capacités qu'il pourra mettre en œuvre. Et si pour permettre cette subsidiarité, des connaissances ou une formation complémentaire sont nécessaires, il revient au Responsable de les proposer à ses collaborateurs, car la première de ses réalisations est de changer les êtres, en vue de changer les choses.

D'autres éléments de réflexion, permettant la mobilisation générale, existent et prospèrent, mais si la montagne est une, les chemins pour accéder au sommet sont multiples et les invites oecuméniques du Saint-Père sont là pour nous le rappeler.

Et si quelques points saillants de la culture et des pratiques des chefs d'entreprises françaises sont cités, c'est uniquement parce que certains d'entre nous ont vécu ici et fait des découvertes, pour eux majeures. Il revient donc à chacun, de suivre son chemin, tout en se ressourçant des expériences d'autrui.

Rappelons-nous la visite de Jésus aux deux sœurs Marthe et Marie. Pendant que Marie ne quittait pas Jésus, Marthe préparait le repas... et quand elle demanda à Jésus d'indiquer à Marie de venir l'aider, il confirma que cette dernière avait choisi la meilleure place, à ses côtés.

Ceci est vrai, mais le Responsable économique a choisi la voie de Marthe, en espérant pouvoir un jour, dans le temps, devenir Marie. Et l'un des soucis constants des Responsables économiques, comme des Educateurs, consiste en un bon usage du temps. «Le temps ne bénit pas ce qui se fait sans lui», phrase rapportée d'un Prélat méditerranéen ... qui en dit long sur le rôle de la durée, comme denrée essentielle qu'il faut savoir gérer et exploiter.

Le temps est un élément important de l'action. Les arts martiaux visent essentiellement à faire sentir le moment où il est temps d'agir. Non pas réfléchir, mais sentir, c'est ainsi qu'il est d'usage de dire «l'action précède la réflexion», non pas qu'elle l'exclut, mais parce que le corps doit réagir en fonction de perceptions et non d'analyses souvent stériles, car inhibantes.

Un samouraï japonais, Myamoto Musashi, escrimeur légendaire, ayant livré son premier duel à 12 ans et le dernier, le soixante douzième à 32 ans, s'était ensuite retiré pour méditer dans un ermitage de la montagne. Il mourut à l'âge de 54 ans. Trois mois avant sa mort, il prit son pinceau, à l'heure du tigre, vers 3heures du matin et rédigea un livre célèbre depuis, qui a inspiré l'ensemble des chefs d'entreprises japonaises modernes: « gorin no sho, ou le livre des cinq anneaux».

Ce livre décrit le concentré de toute sa stratégie de combat, en insistant particulièrement sur trois notions.

La première notion est celle de la simplicité dans l'action: tout l'art du kendo ou du sabre relève de quatre mouvements, un coup de haut en bas, un coup de bas en haut, un coup de droite à gauche et un coup de gauche à droite...

La deuxième notion est celle de la pratique. Chaque fois qu'il donne un conseil d'apparence très simple, il insiste en terminant par «pratiquez, car ceci ne s'apprend que par la pratique».

La troisième est la gestion du temps et le choix du moment: «être comme le feu, mobile et dans l'attente de la faille pour avancer...».

Ce sont là quelques unes des recommandations importantes, quant aux moyens d'action, qui ont guidé les Japonais dans leur efficacité industrielle.

C'est l'enseignement d'un passé, qui reste d'actualité. Mais une des composantes essentielles des perspectives de demain, consiste à attribuer à la femme le rôle qui lui revient dans la Cité et notamment quand il s'agit d'une refondation de société.

Les femmes, dans leur grande majorité, font face à leurs obligations professionnelles, mais aussi maternelles et domestiques. Ce contact permanent avec les réalités quotidiennes, sans report possible, forge dans la pratique, leur capacité à assumer des responsabilités avec attention et réalisme. Sont-elles suffisamment prises en compte dans la refondation et le développement libanais?

Car si la méthode miracle n'existe pas pour développer du jour au lendemain une société humaine, le chemin pour y parvenir peut être balisé avec soin. Les entrepreneurs le savent bien, puisque dans la fameuse certification de nos entreprises, aux normes de la qualité ISO, ce qui est sanctionné par un diplôme n'est pas l'analyse des produits fabriqués ni l'attestation qu'ils sont irréprochables...

Ce qui est primé c'est une DEMARCHE dans laquelle s'engage l'entreprise et s'assure de la suivre et la poursuivre sans faille. «Dire ce que l'on fait, puis faire ce que l'on dit». Telle est la voie de la qualification qui vise une manière de progression, plutôt que le produit présenté. Et alors, le produit est considéré comme étant, soit bon, soit en état de bonification.

Et là, me vient à l'idée l'histoire de cette prophétesse ou parente du Prophète, tel qu'elle nous a été rapportée, qui arpentait les rues de Bagdad avec un seau d'eau dans une main et un flambeau dans l'autre. Et, aux personnes qui lui demandaient pourquoi elle tenait ces deux ustensiles, elle répondait: «le flambeau est pour mettre le feu au ciel et le seau d'eau est pour éteindre le feu de l'enfer, afin que Dieu ne soit aimé que pour lui-même». Alors, quelle démarche suivre ?

QUELLE DEMARCHE ?

Le Responsable qui souhaite participer, à son niveau, à la refondation du Liban, ne peut faire l'économie des expériences des autres, ni considérer celles-ci comme absolues. Des constantes ont émaillé l'histoire de toutes les civilisations. Et nous avons fait appel, à bon nombre d'entre elles, en témoignage.

Mais l'épreuve seule, permet de connaître la véritable essence des êtres et des choses. Les Libanais sont passés par des épreuves multiples. Le rôle de ceux qui aiment le Liban est de les aider à retrouver le chemin de leur vérité, leur chemin. Car on ne peut s'être perdu, que par ce qu'on s'est déjà fourvoyé et qu'on a pratiqué un chemin non «ascendant», celui de la facilité.

Pour avancer sûrement, il faut se déplacer dans la lumière.

Le Responsable économique a des responsabilités accrues dans la refondation du Liban, car de lui dépendent de nombreux êtres. Il est à la fois le veilleur qui doit prévenir en cas de danger et il est à la fois le semeur qui plante pour que d'autres puissent récolter, comme d'autres ont auparavant planté ce qu'il a récolté.

Saint-Exupéry disait, je crois: «la terre ne nous appartient pas, nous l'avons emprunté à nos enfants». En le paraphrasant, je suis tenté de dire: «l'équation libanaise ne nous appartient pas, nous l'avons empruntée non seulement à nos enfants, mais aussi à l'humanité entière».

Car si nous devons «étendre nos jambes à la dimension de notre tapis», il nous revient de préserver et de faire fructifier cette extraordinaire richesse, que Dieu a donnée à un peuple qui regroupe 17 confessions, et se doit de servir d'exemple de convivialité et de fraternité dans la foi, au monde entier.

Certes le monde vit une mutation. Les technologies de l'information et de la communication peuvent démultiplier les actions et les Libanais ont l'obligation de préparer la paix dans la région, afin que le Liban ne soit pas la victime économique, parce qu'enfermé dans son cocon.

Certes des défis importants sont à relever! Mais si, habitués à faire face en Europe, aux meilleurs entrepreneurs et les plus impitoyables parmi eux, nous mettons ce soir l'accent sur les liens très étroits, entre les conditions de la performance moderne et ceux de la foi en l'homme, c'est bien pour assurer ceux

qui en doutent peut-être, que la différence dans un combat, se fait le plus souvent au sprint final.

Et au «finish», c'est le dernier souffle qui compte, le moment le plus vrai, l'ultime effort sorti du fonds de l'être et qu'alors, alors seulement, le Responsable se rend compte qu'il n'y a que l'Ultime, pour l'accompagner dans son épreuve et lui dicter de rester debout, plus souvent pour les autres que pour lui-même.

Dans un pays comme le Liban où l'union se fait, non point autour de la laïcité, mais autour de la profession de Foi de bon nombre de confessions, faut-il enfermer Dieu dans les Temples, les Mosquées et les Eglises, sous prétexte qu'on ne peut l'exposer sans le déformer? Ou bien devons-nous, au contraire, l'emmenner dans nos cœurs, en pensée et en action, dans la vie quotidienne, où, sans ostentation et avec humilité, il peut illuminer les actions de chaque Responsable économique, afin qu'il devienne véritablement le «sel de la Terre»?

Mes amis du mouvement E.D.C., «Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens» de France, répondent positivement depuis des décennies. Serait-il utopique que des Libanaises et des Libanais s'en inspirent et portent le message au delà, en se rencontrant autour d'un sigle similaire: E.D.C., qui rassemblerait les «Entrepreneurs et Dirigeants Croyants»?

Sur le terrain de la Refondation du Liban comme dans un Dojo, les épreuves peuvent faire reculer. Mais reculer n'est pas fuir! Car tant que les Libanaises et les Libanais ne tournent pas le dos, mais portent la tête haute et regardent les problèmes en face, droit dans les yeux, ils sont en combat...

Et tant que nous sommes en combat pour la refondation, il y a une «Nouvelle Espérance pour le Liban» et il nous revient de nous dire avec sa Sainteté le Pape: «Libanais, vous demandez des miracles... et c'est à vous de les accomplir!»

Mesdames, Messieurs,

Le Christ a dit: «chaque fois que deux d'entre vous se réunissent en mon nom, je serai parmi eux». Nous sommes un peu plus que deux et nous sommes dans sa maison. Alors je suis persuadé que si nous frappons, il nous ouvrira et que même le chemin des miracles, «sur le chemin ascendant», commence toujours par le premier pas...

Merci de votre attention...et Dieu a le pouvoir de tout réaliser...

Raymond Rachid Sfeir

Eglise Notre-Dame du Liban Paris

Le 28/02/01

