

Philosophie et management. Quand la philosophie entre dans les entreprises.

Par **Bernard Guévorts**, consultant formateur. b.guevorts@authentis.be ; www.authentis.be

Réalisé en 2009. 1/09/2009.

« *Le monde de l'action a besoin de la philosophie et la philosophie a besoin du monde de l'action. Dans un monde en quête de sens, la philosophie dispose d'outils qui permettent d'appréhender le chaos et d'explorer des pistes pour donner du sens. Elle est une manière de regarder le monde, couplée à une volonté d'accomplir des choses* ».

Pierre Gurdjian, directeur Mc Kinsey (Trends-Tendances 4/9/2008, p.60)

Depuis quelques années, le monde des ressources humaines est en profonde évolution. Après des années de management par objectifs, axé sur la performance, le développement des compétences et du savoir faire, il semble que l'on redécouvre le management centré sur l'humain et le développement du savoir être. Fleurissent donc des livres qui nous révèlent ce changement de cap important : « *Qui a piqué mon fromage ?* »¹, « *Managez humain, c'est rentable !* »², « *Manager selon les personnalités* »³, « *Intelligence émotionnelle et management* »⁴, mais aussi des titres comme : « *Le philosophe et le manager* »⁵, « *Manager avec la philo* »⁶, etc.

Nous pouvons ajouter à cela le développement extraordinaire, ces dernières années, des neurosciences. Celles-ci nous montrent que le cerveau, loin d'être un organe figé, qui perd ses cellules et ses facultés dès que l'âge adulte est atteint, se révèle au contraire être d'une grande flexibilité. En effet, de nombreux travaux montrent que les apprentissages continuent à produire des changements dans des zones jusque là peu explorées du cerveau. De nouveaux neurones sont capables de faire de nouvelles connexions (neuroplasticité) et d'augmenter ainsi les performances de l'apprenant. De nombreux travaux existent actuellement⁷ et certains ont été accomplis dans le domaine des techniques spirituelles et philosophiques comme la méditation par exemple. Les auteurs observent que la concentration peut s'améliorer par la pratique et l'entraînement mental et que les cerveaux de moines entraînés ou de novices ont des zones actives différentes⁸. Mathieu Ricard qui a participé à certaines de ces études nous en décrit quelques résultats : « *Ces travaux donnent des résultats significatifs sur le renforcement du système immunitaire, la diminution de l'anxiété, de la colère, de la tendance à la dépression, pour ne citer que cela, et puis sur de nombreux aspects cliniques, comme l'accélération de la guérison du psoriasis ou encore la baisse de la tension artérielle.* »⁹

Les neurosciences confirment ainsi que le cerveau, et en particulier le cortex préfrontal, serait en quelque sorte l'outil utilisé pour unifier et équilibrer l'ensemble de notre fonctionnement (mental, psychologique, comportemental et physiologique).

Depuis des millénaires, des sages et philosophes nous disent que c'est à l'intérieur de nous-mêmes que se trouve la clé de notre liberté...

¹ Johnson Spencer. *Qui a piqué mon fromage ? Comment s'adapter au changement*. Michel Lafon. 2000.

² Martin Franck. *Managez humain, c'est rentable ! Comment humaniser les relations professionnelles*. De Boeck, 2008.

³ Fradin Jacques, le Moulec Frédéric. *Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la motivation*. Éd d'Organisation, Eyrolles 2006.

⁴ Kotsou Ilios. *Intelligence émotionnelle et management*. De Boeck 2008.

⁵ De Borchgrave Rodolphe dir. *Le philosophe et le manager*. De Boeck 2006.

⁶ Végléris Eugénie. *Manager avec la philo*. Éd d'Organisation, Eyrolles, 2006.

⁷ Voir par ex. sur Internet les articles de R. Davidson (University of Wisconsin Madison) :

(<http://brainimaging.waisman.wisc.edu/publications/publications.htm#Articles>).

⁸ Brain: Neuroplasticity and Meditation, R. Davidson and A. Lutz. IEEE SIGNAL PROCESSING MAGAZINE [176] SEPT 2007

⁹ Ricard Mathieu, *L'art de la méditation*, Nil édition 2008.

Ce n'est cependant pas un processus naturel et cela doit s'apprendre jour après jour. *On ne naît pas humain, on le devient* disait déjà Erasme.

Tous ces travaux en neurosciences renforcent l'idée que le « savoir être » et le « savoir faire » sont complémentaires et doivent faire partie d'une approche globale d'éducation et de formation. Donc, pour revenir à notre sujet, cela doit se retrouver aussi dans le management et la formation professionnelle.

Nous en arrivons ainsi à une approche philosophique du management. Cette démarche est déjà en présente et coïncide avec le retour de la philosophie dans la société depuis les années 90.

En France et en Belgique, des consultants proposent diverses approches basées sur la philosophie et sa méthodologie. Cette approche n'est cependant pas évidente, certains pensent que la philosophie n'a pas sa place en entreprise et il existe diverses barrières ou obstacles à son utilisation dans le cadre professionnel.

L'objectif de cet article consiste donc à explorer et comprendre cette nouvelle tendance et à en évaluer l'apport. L'introduction de la philosophie dans le monde de l'entreprise peut, en effet, nous amener à nous poser de nombreuses questions :

- La philosophie a-t-elle sa place dans l'entreprise ?
- Quelles sont les résistances ou les blocages ?
- Quelles sont les pratiques qui peuvent être utiles ?
- Quel intérêt ont ces pratiques pour l'entreprise ?
- S'agit-il vraiment de philosophie ?
- Ne risque-t-on pas de détourner la philosophie de son sens premier ?

Certaines de ces questions faisaient l'objet du 8^{ème} colloque sur les Nouvelles Pratiques Philosophiques organisé par l'association *Philolab*¹ : « *Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ?* ». Cette réunion a eu lieu les 19 et 20 novembre 2008 au siège de l'UNESCO à Paris, à l'occasion de la Journée mondiale de la Philosophie².

La publication des exposés dans la revue *Diotime*³ servira de base à notre réflexion. Nous utiliserons également quelques ouvrages récents sur le sujet ainsi que notre propre expérience de consultant formateur.

Evolution de la philosophie dans la société

La fin du 20^{ème} siècle montre vraiment un regain pour la philosophie dans la société. Le coup d'envoi vers la popularité a sans doute été le lancement, en décembre 1992⁴, des premiers cafés-philo par le philosophe Marc Sautet. Entre 1995 et 1998, des initiatives similaires se sont reproduites partout en France et également en Belgique où le premier café-philo a vu le jour à Bruxelles en septembre 1996⁵.

D'autres initiatives ont émergé dans divers secteurs de la société française (dans les écoles, les prisons, les universités populaires, etc.).

¹ www.philolab.fr.

² Depuis 2002 l'UNESCO organise une journée mondiale de la philosophie chaque troisième jeudi de novembre.

³ Revue internationale de la didactique de la philosophie (éditée en ligne, académie de Montpellier www.crdp-montpellier.fr)

⁴ Au Café des Phares, place de la Bastille à Paris

⁵ Contributeurs à Wikipédia, "Café philosophique," *Wikipédia, l'encyclopédie libre*, http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Caf%C3%A9_philosophique&oldid=39788381 (Page consultée le mai 17, 2009).

La France fait figure de leader dans le monde francophone par la présence déjà très forte de la philosophie dans l'enseignement et la culture. En Belgique, par contre, la philosophie n'a pas cette popularité et n'est présente ni dans l'enseignement primaire ni secondaire. Néanmoins des initiatives existent depuis plusieurs années dans les milieux professionnels et associatifs (ex : l'association PhiloCité créée dans la lignée des Universités populaires par un groupe d'enseignants et de chercheurs de l'Université de Liège qui organise des ateliers philo et théâtre pour enfants)¹.

Suite à ces développements, s'est ouvert déjà en 2001 un premier colloque de réflexion sur les « pratiques philosophiques innovantes ». Cette initiative allait se reproduire chaque année depuis. Le colloque de 2008² portait spécifiquement sur « *Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ?* ».

Récemment, en France, un organisme de formation grand format³ a lancé trois formations avec la philosophie comme axe principal. La philosophie est donc actuellement présente dans les entreprises avec des consultants qui proposent leurs services depuis plusieurs années déjà.

Il nous semble donc intéressant d'aller voir de plus près ce qui est fait actuellement et ce que peut apporter la philosophie dans le cadre professionnel.

La philosophie a-t-elle sa place en entreprise ?

Beaucoup parmi les managers et les philosophes considèrent que la philosophie n'a pas sa place dans l'entreprise. Rodolphe de Borchgrave, consultant belge, paraphrase : « *Ce sont deux mondes totalement étrangers l'un à l'autre, tant par leurs préoccupations que par leur style et leurs méthodes. Non seulement la philosophie et le management sont des univers éloignés, mais ils doivent le rester* »⁴.

Xavier Pavie⁵, ex grand manager et « nouveau » philosophe, fait part de son expérience : « *Je ne sais pas si je suis ou deviens philosophe aujourd'hui, mais il ne m'a pas semblé possible d'être philosophe pendant les quinze années où j'ai été manager* ». Pour lui, la philosophie n'est pas présente dans l'entreprise ! Pour en arriver à cette conclusion, il revient à la définition de ce qu'est la philosophie. Il distingue deux formes : la « philosophie critique » et la « philosophie pratique » qu'il définit comme suit : « *La première forme de la philosophie est fortement basée sur la théorie, sur la formulation, la critique des concepts et des systèmes de pensée. (...)*

La seconde forme de philosophie s'élabore sur la pratique concrète de celle-ci, une philosophie effective, pragmatique. Elle prend sens dans un art de vivre qui fut élaboré dès l'Antiquité. (...)

Ce qui, par contre, nous intéresse, c'est laquelle de ces deux philosophies se trouve dans l'entreprise ? Et nous croyons fondamentalement qu'il n'y en a aucune des deux, que la philosophie n'est à l'évidence pas présente dans les arcanes de l'entreprise. (...) La philosophie et l'entreprise sont dans une opposition indépassable, ils ne sont pas du même monde »⁶.

¹ Victoire magazine 23/5/2009, supplément du journal Le Soir. <http://www.philosophie.ulg.ac.be/philocite/philocite.htm>

² <http://www.colloquepratiquesphilo.org/>

³ Cégos (www.cegos.fr) <http://www.cegos.fr/formation-gerer-situations-difficiles-grace-aux-grands-pense/p-20097329-2009.htm>

⁴ De Borchgrave Rodolphe. La pensée par détour : valeur ajoutée et mode d'emploi en entreprise. L'expérience de l'ASBL « Philosophie & Management ». *Diotime* avril 2009 N°40.

⁵ Pavie Xavier. Être philosophe ou manager. *Diotime* avril 2009 N°40.

⁶ Pavie Xavier. *op. cit.*

La vision de Xavier Pavie peut sembler péremptoire mais l'explication qu'il en donne est des plus réalistes : « *Nous pensons que si la dichotomie est si forte entre la philosophie et l'entreprise, que si la philosophie n'a pas de préhension sur l'entreprise, c'est que celle-ci n'est tout simplement pas dans la Cité. L'essence même de la Cité repose sur une communauté de citoyens entièrement indépendante, souveraine sur les citoyens qui la composent, structurée par des lois. Elle ne peut accueillir un espace tel que l'entreprise. Erigée en souveraineté privée, autocratique, tenaillée par les crises sociales du chômage et de la pauvreté, l'entreprise est une sphère dont l'indépendance et la liberté n'est pas ou n'est plus un axe de développement des individus* »¹.

Par contre, dit-il : « *ceux qui font l'entreprise sont des collaborateurs, des individus, dont la conscience, si elle est déformée par les enjeux de l'entreprise, peut néanmoins être mieux préparée en amont de leur intégration en entreprise* ».

Là se trouve pour lui la place de la philosophie : dans la formation et la préparation des personnes qui font l'entreprise.

C'est dans ce cadre sans doute, que Xavier Pavie vient de publier un ouvrage sur « l'apprentissage de Soi »². Cet apprentissage de soi se fait de manière continue et infinie nous dit-il dans ses conclusions. Il propose comme outils les exercices spirituels qu'il explore à partir de *Socrate jusqu'à Foucault*.

Cette position rencontre finalement celle des autres intervenants du colloque qui chacun avec ses méthodes donne aux participants à leurs séminaires des éléments pour mieux se connaître, se situer, trouver du sens... bref philosopher.

Cela nous ramène alors à la philosophie dans l'entreprise.

Quelles sont les résistances ou les blocages ?

Comme nous l'avons vu avec Xavier Pavie, la philosophie ne va pas de soi avec l'entreprise. Tous ne sont pas attirés ni n'ont envie de philosopher. Cela est compréhensible et normal, cela ne fait pas toujours partie de la vie quotidienne et de la culture de la plupart des gens. Au niveau des obstacles, on retrouve donc la peur du langage de spécialistes. En effet, tous ne sont pas familiarisés avec le vocabulaire parfois très hermétique des philosophes contemporains. Certains doutent aussi de l'apport de cet exercice gratuit qui passe pour de « l'art pour l'art ». Ils estiment le processus inutile et certainement non urgent. *Il y a mieux à faire...*

D'autres encore ont peur d'être manipulés et que cela cache quelque chose.

Les obstacles sont donc surtout liés à une certaine ignorance de la philosophie et de ce qu'elle peut apporter au niveau individuel ou collectif. Clarifions donc ces aspects tant au niveau individuel que pour l'entreprise.

Quelles sont les pratiques qui peuvent être utiles dans l'entreprise ?

Actuellement, dans les pratiques qui sont proposées, Claire de Chesse³ relève deux catégories de méthodes. Certains praticiens (E. Vegleris⁴, B. Benattar⁵, F. Housset⁶, ...) utilisent surtout le **dialogue philosophique** et « *favorisent le questionnement, l'esprit*

¹ Pavie Xavier. *op. cit.*

² Pavie Xavier. *L'apprentissage de soi. Exercices spirituels de Socrate à Foucault*. Eyrolles, 2009.

³ de Chesse Claire. *Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ? Diotime* avril 2009 N°40.

⁴ Vegleris Eugénie. *Un accélérateur de maturation : la « formation » philosophique. Diotime* avril 2009 N°40.

⁵ Benattar Bernard. *Philosophie du travail et médiations. Diotime* avril 2009 N°40

⁶ Housset François. *Socrate au travail !? Diotime* avril 2009 N°40

critique en aidant les participants à mettre en lumière les logiques de leurs représentations et discours et à en élucider les dimensions problématiques ». Des références à des penseurs ou à des textes servent à mettre en valeur et approfondir les réflexions des participants.

D'autre part, les interventions de l'association « *Philosophie & management* » en Belgique et celle de l'Université de Fribourg en Suisse, prennent la forme de **cours de philosophie** ou d'un **apport conceptuel et théorique** important. L'objectif étant de donner à des managers la possibilité de sortir du cadre habituel.

On constate d'emblée deux approches très différentes qui peuvent faire penser aux deux formes de philosophies reprises par X. Pavie ci-dessus. Ces deux approches me semblent aussi avoir des publics cibles différents. L'approche conceptuelle est surtout orientée vers les cadres, les managers (souvent de haut niveau), pour leur permettre de prendre du recul et développer les stratégies de l'entreprise. Exemple : La cure de philosophie pour cadre, proposée par l'Université de Fribourg, dont « *L'objectif n'est pas de développer un outil de pouvoir et de manipulation au service de la raison instrumentale du cadre, une boîte à outils et de recettes qu'il suffirait d'appliquer, mais d'inviter le cadre à une démarche à long terme en l'invitant à prendre du recul par rapport aux pratiques de gestion - à « lever le nez du guidon » - pour mieux habiter le quotidien qui le constitue, sans pour autant s'y laisser enfermer* »¹.

L'association « *Philosophie & management* »², propose des séminaires « d'initiation à la pensée et à la démarche philosophiques », des séminaires de « réflexion philosophique approfondie sur des questions pertinentes pour l'entreprise ». Les thèmes suivants y ont été abordés : « Évaluation des sciences et de la technologie » (2003) ; « Le lien social et l'espace public » (2004) ; « Vivre et penser la complexité » (2005) ; « Le management et la pensée non européenne » (2006) ; « L'argent et la monnaie » (2007) ; « Le virtuel et le réel » (2007) ; « La responsabilité sociale de l'entreprise » (2007). L'association propose aussi des conférences pour un public plus large. Enfin, elle intervient aussi en entreprise pour des problématiques spécifiques (animation de séminaires de direction, formation, coaching, gestion du changement, ...). Elle utilise des philosophes professionnels pour ses interventions.

L'autre approche, basée essentiellement sur le dialogue, s'adresse à un public plus large dans l'entreprise. Tous, cadres ou collaborateurs peuvent en bénéficier. Cette approche nous semble plus simple et abordable par tous car elle n'introduit pas de concepts complexes (et parfois compliqués) et peut se pratiquer dans un langage plus accessible à tous. C'est cette voie que nous privilégions dans nos propres projets de formations³.

Comme exemple de cette méthodologie, citons Eugénie Vegleris qui fait office de pionnier dans le domaine. Agrégée et docteur en philosophie, elle a quitté l'enseignement en 1992 et elle pratique comme consultant dans diverses organisations. Elle est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages dont « *Manager avec la philo* »⁴.

Voici comment elle résume sa pratique⁵ : « *Le consultant philosophique que je suis se plie aux termes convenus de consulting, formation, coaching, supervision, pour être*

¹ Schumacher Bernard N. Cure de philosophie pour cadres - La philosophie : un « luxe » indispensable pour les cadres. *Diotime* avril 2009 N°40.

² De Borchgrave Rodolphe. *op.cit.*

³ Voir www.authentis.be

⁴ Vegleris Eugénie. *Manager avec la philo*. Éd d'Organisation, Eyrolles, 2006.

⁵ Vegleris Eugénie. Un accélérateur de maturation : la « formation » philosophique. *Diotime* avril 2009 N°40.

rémunéré par une entreprise. Ces appellations ne conviennent pas du tout à ce qu'il fait. Car il ne conseille pas, il questionne et fait surgir chez ses interlocuteurs, les questions pertinentes pour agir. Il ne forme pas, il transmet quelques outils de compréhension et de liberté permettant de ne pas subir les situations. Il n'entraîne pas, il accompagne dirigeants et managers dans la découverte, la formulation, l'affinement de leurs préoccupations et projets professionnels. Il ne supervise pas, il provoque une démultiplication des points de vue qui ouvre le champ des possibles et fait prendre de la hauteur ».

La méthodologie d'Eugénie Vegleris est simple :

« Mes seuls moyens sont le dialogue et la référence aux penseurs de tous les temps. Je reste convaincue que la philosophie a son efficacité propre et que c'est l'affaiblir que de la mélanger à ce qui n'est pas elle. Je crois que l'engouement pour ce que les entreprises nomment outils est une façon de détourner de l'acte de penser. »¹

Eugénie Vegleris explique donc aux participants les règles du dialogue philosophique qui permet, à l'aide d'un cadre, l'épanouissement de la liberté et de la pensée (clarifier, définir, expliquer, confronter, ...). Cela donne un matériel riche qui permet aux participants de conceptualiser, partager, apprendre à penser et à devenir autonome et responsable. A partir de là un travail peut être fait au niveau des relations avec les collègues. *« (...) regarder en face c'est commencer à ne plus subir »².*

Cette approche ramène donc chaque participant à lui-même, ses représentations et son rapport aux autres. E. Vegleris parle d'une efficacité philosophique qui prend source dans l'éveil et le développement de la pensée *« qui advient dans l'échange qui ne redoute pas la confrontation parce qu'il cherche la compréhension qui fait avancer ».*

Cette efficacité se retrouve aussi chez Bernard Benattar qui, à travers des ateliers ou des médiations philosophiques, permet des échanges et des dialogues entre collègues qui n'ont pas forcément les mêmes métiers, les mêmes valeurs et références. Cela apporte cohésion, compréhension, relie, redonne du sens, permet *« au dire de tant de participants, de retrouver le plaisir des idées et d'apprendre à penser ensemble... »³.*

Quel intérêt ont ces pratiques pour l'entreprise ?

Il est clair qu'il ne faut pas vouloir répondre à cette question en termes de ROI (return on investment) si cher aux managers actuels. Ce n'est jamais une augmentation directe de la productivité ou de la rentabilité qui doit être visée par une approche philosophique, ce n'est pas l'objectif premier. Il s'agit plutôt de redonner du sens, de la responsabilité, des valeurs, à des travailleurs ou employés qui sont démotivés par les conditions de travail. L'objectif du philosophe en entreprise n'est pas le profit, mais l'humain, nous dit François Housset⁴, professeur de philosophie et formateur. Il s'agit pour lui de redonner sens au travail :

« Travailler, c'est exister - même à l'usine. Si et seulement si le travail est créateur (utile) : il s'agit de faire quelque chose de soi, et du monde. Mais cela n'est hélas vrai que du travail productif, du travail où j'organise, j'élabore, je contemple le résultat de mon labeur : cela n'est vrai que pour le travail accompli avec conscience.

¹ Vegleris Eugénie. *Op.cit.*

² Vegleris Eugénie. *Op.cit.*

³ Benattar Bernard. *Op.cit.*

⁴ Housset François. *Socrate au travail !? Diotime* avril 2009 N°40

Le travail est sain parce que le travailleur sait qu'il est utile : il tire une véritable joie de ses efforts, il travaille consciencieusement, il aime son travail donc le fait bien, et inversement : c'est parce qu'il le fait bien qu'il aime son travail.

Or on ne demande pas toujours au travailleur de « bien faire », mais seulement d'agir d'une façon très cadrée, souvent coercitive. Il arrive fréquemment que le travail consciencieux, fait avec un véritable souci de perfection, soit dévalorisé. Alors le travailleur est démobilisé, la dépression le guette. Normal : il n'est plus dans un cadre sain. « On bosse comme des malades » dit-il. Et ici le philosophe est aussi utile que le médecin, parce que le travail a perdu son sens. Le travailleur, considéré comme une ressource humaine, n'existe plus en tant qu'humain.

« On travaille pour quoi ? » La question revient à chaque fois. Pour une accumulation pure d'une richesse virtuelle ? L'objectif visé par l'entreprise n'a souvent aucun sens pour l'employé, qui peut considérer ses supérieurs comme des malades mentaux. Le travail sain c'est l'effort utile, la contribution à l'amélioration d'un monde commun. Rien à voir avec les « valeurs » en cours dans le management (...).

Donc l'apport de la philosophie pour l'entreprise se fait à différents niveaux. Tout d'abord, de manière indirecte : si un manager adopte une attitude et une pratique philosophique, il sera capable de prendre du recul, de se remettre en question, de diriger et développer ses collaborateurs de manière plus humaine. Sa communication sera basée sur le respect. Il sera aussi capable de donner du sens au travail collectif et aux valeurs de l'entreprise qui ne sont souvent que des posters vides de sens pendus aux murs des couloirs et des cafétérias. Enfin, il saura adopter une certaine sérénité face aux difficultés et aux stress de sa fonction.

Par ailleurs, tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent bénéficier de l'approche du dialogue en apprenant à devenir « soi-même », assumer ses responsabilités et sa motivation, retrouver du sens et communiquer de manière plus authentique. L'approche philosophique peut générer dans une entreprise des valeurs collectives dynamiques et une communication respectueuse.

Cela peut sembler bien utopique face aux impératifs de sociétés commerciales soumises aux pressions du marché et de la concurrence. Néanmoins, un employé qui, à travers son travail, trouve du sens, un certain bien-être et des possibilités de réalisation personnelle sera certainement plus utile à l'entreprise qu'un travailleur démotivé qui vient au travail en traînant les pieds. Reprenons à nouveau F. Housset¹ :

Quand un travailleur philosophe, il ne cherche pas à être nécessairement performant : son premier projet est de bien vivre. Mais à long terme, l'entreprise est gagnante : il est plus intéressant de disposer de travailleurs vivants, et même vifs. Un travailleur mort ne rapporte rien.

Ajoutons que la question est perverse : se demander ce que rapporte un philosophe, c'est aussi pertinent que de se demander si de bonnes conditions de travail sont rentables : certains montrent que l'ergonomie fait gagner en efficacité, d'autres prétendent que le confort coûte tandis que la souffrance est productive. Une bonne entreprise n'est pas celle qui offre de bonnes conditions de travail parce que ça rapporte, mais parce que c'est humain.

La question de l'apport de la philosophie nous ramène donc à des questions d'éthique, à la finalité des entreprises et leurs rôles dans la société. Il s'agit là d'un autre débat.

¹ Housset François. *Op. cit.*

S'agit-il vraiment encore de philosophie ?

Il est en effet important de s'interroger sur le bien fondé de ces approches philosophiques en entreprise. Ne risque-t-on pas de détourner la philosophie de son sens premier ? Ne risque-t-on pas de galvauder un héritage plusieurs fois millénaire pour des finalités purement commerciales ?

Il faut en effet être prudent et cependant se rappeler que l'outil en lui-même est neutre et que c'est l'utilisateur ou la finalité qu'il vise qui en fera un outil positif ou négatif. Les consultants en entreprises participants au colloque sont très conscients du risque d'instrumentalisation de la philosophie par la hiérarchie de l'entreprise. Certains choisissent donc de s'adresser uniquement à des individus (coaching individuel) en toute confidentialité. D'autres travaillent en ouverture et indépendance avec les différents acteurs de l'entreprise pour trouver les objectifs communs et la confiance générale.

L'éthique des consultants est donc indispensable et ne s'improvise pas. Il ne s'agit pas d'utiliser une technique de plus mais d'adopter une attitude et un art de vivre qui se prouvent par des comportements adaptés et qui peuvent se transmettre vers d'autres. Si ce n'était pas le cas, nous dit Bernard Schumacher de l'Université de Fribourg (Suisse), *« la philosophie se transformerait en instrument de pouvoir, sonnait le glas même d'une authentique réflexion libératrice. Si la philosophie se doit d'être au service de la Cité, y compris de ceux qui s'occupent du management, elle ne peut le faire qu'en restant fidèle à ce qu'elle est, à savoir un art profondément libre. C'est dans ce sens que la philosophie n'est pas "une ruine pour l'homme", comme le soutenait Calliclès, mais plutôt un luxe indispensable du management »*.¹

Il est donc essentiel de garder à la philosophie son objectif premier, c'est-à-dire celui de faire réfléchir, de faire bouger celui qui s'interroge pour aller vers plus d'humanité et de liberté intérieure. La culture de l'entreprise doit donc être ouverte à cela et ne pas voir dans l'approche philosophique un outil de plus pour rendre son personnel plus efficace, mais voir dans cette approche un complément essentiel au bien-être du personnel et de l'entreprise dans un cadre plus large, c'est-à-dire celui de la société dans laquelle cette entreprise est sensée s'intégrer. La philosophie prendra alors une dimension sociopolitique et aidera l'entreprise à fixer ses stratégies non plus seulement en fonction d'éléments économiques mais en fonction d'éléments humains individuels et collectifs.

Nous pourrions y voir là, à nouveau, une vision très utopique mais la crise semble jouer le rôle salutaire de remise en question et certains économistes ou cadres d'entreprises n'hésitent pas à franchir ce pas. Gilles Prod'homme, journaliste en témoigne : *« Au cours des derniers mois, m'entretenant avec des consultants spécialisés dans le secteur banque-finance-assurance, des responsables bancaires ou des politiques, j'ai entendu fuser des propos de pure philosophie. Certes, l'avènement d'une génération de managers-philosophes incarnant le rêve platonicien du roi-philosophe n'est pas en vue. (...). Mais aujourd'hui, le climat général se fait plus propice aux lumières de la réflexion*².

Le changement de mentalité dans les entreprises reflète donc bien l'évolution observée dans la société où la réflexion philosophique progresse dans tous les secteurs. Il ne faut cependant pas tomber dans l'angélisme, c'est ce que rappelle A. Comte Sponville : *« le*

¹ Schumacher Bernard N. *Op.cit.*

² Prod'homme Gilles. Bouleversements économiques, sociétaux, managériaux : la réponse des philosophes. *Diotime* avril 2009 N°40

but d'une entreprise c'est de créer de la richesse (...) la morale est à la charge des individus - y compris s'ils sont chefs d'entreprises »¹.

La réflexion peut quand même aller assez loin si l'on en juge par l'intitulé d'un des modules proposés par l'Université de Fribourg dans sa cure pour cadres consacré à une question fondamentale posée par Aristote : *l'homme vit-il pour travailler ou travaille-t-il pour vivre ?* C'est toute la question du sens du travail qui est ainsi abordée et qui permet aux cadres de prendre de la hauteur.

La philosophie dans l'entreprise restera donc ce qu'elle est à partir du moment où les acteurs en place n'en feront pas autre chose. A nouveau, il s'agit de choix individuels de managers « éclairés » impliquant le collectif de l'entreprise et ayant des finalités qui dépassent les résultats économiques. Nous sommes loin de cette attitude dans l'ensemble des entreprises. Mais la crise actuelle fait émerger la réflexion et les valeurs²...

Discussion

L'entrée de la philosophie dans les entreprises semble donc être un fait acquis suite à l'émergence ces dernières années de la philosophie dans divers secteurs de la société civile. C'est, à notre avis, plus qu'un phénomène de mode. Il y a une véritable recherche de sens. Il me semble que de nombreuses personnes, souvent au-delà de la quarantaine, la plupart arrivées à une certaine réussite sociale, restent sur leur faim par rapport à des besoins intérieurs profonds de réalisations humaines. Ces besoins trouvent leur place dans cette émergence de la philosophie depuis les années 90. Il est donc normal que des managers ayant ces préoccupations les amènent également dans leurs entreprises et s'interrogent sur la façon d'appliquer un management qui réponde à des besoins de valeurs humaines.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, cela se répercute sur les départements des ressources humaines qui évoluent très positivement dans cette recherche de sens. Il y a une nécessité qui apparaît de répondre aux besoins des employés (ou des ouvriers) qui expriment souvent leur mal-être à travers des revendications souvent économiques, faute de pouvoir exprimer des besoins plus profonds et des finalités existentielles non ou mal définies.

Depuis quelques décennies, le développement et la formation des collaborateurs se fait beaucoup dans des domaines liés à la communication, le leadership, le coaching, la motivation, ... c'est-à-dire des domaines liés aux relations humaines, à la psyché. On utilise diverses techniques, méthodes, outils qui apportent des solutions et développent des compétences. On parle d'ailleurs en jargon RH de compétences douces (les soft skills), par opposition aux compétences dures, liées au métier proprement dit et pour lequel des formations techniques sont nécessaires.

Cette évolution des formations peut sembler favorable car cela rejoint les besoins d'une recherche de sens, de relations humaines, de valeurs, comme nous l'avons analysé plus haut. Il y a cependant un obstacle qui nous semble important : la plupart de ces outils ont été utilisés avec une finalité qui était celle de développer des compétences et d'amener les collaborateurs ou les managers vers plus de résultats et d'efficacité (le savoir-faire).

¹ Interview journal Le Soir, 2-3/5/2009 à propos de la réédition du livre « le capitalisme est-il moral ? »

² Voir en annexe le programme 2009-2010 proposé par philo & management en Belgique pour cadres hauts niveaux.

Et nous avons vu l'intérêt actuel pour vouloir développer le « savoir être » et l'autonomie des collaborateurs. Or, il se fait que les outils pour y arriver peuvent être les mêmes et cela peut sembler non crédible pour les participants.

Ce qui doit changer ce n'est donc pas vraiment les outils, car il en existe beaucoup qui peuvent être très utiles, mais il faut impérativement changer les finalités. Cela passe aussi par l'attitude de celui qui utilise les outils. En effet, si nous prenons, par exemple, un modèle de personnalité basé sur les travaux de Jung¹, ce modèle peut être utilisé pour développer des valeurs humaines et favoriser les relations dans un sens profitable à l'ensemble des individus et à l'entreprise ou au contraire servir d'outil de manipulation si celui qui l'utilise cherche à tromper les autres ou à satisfaire ses propres envies.

Nous en revenons donc à l'éthique. Il est essentiel, à notre avis, que l'utilisation de la philosophie en entreprise balise correctement les finalités et les limites du processus. Les deux approches que nous avons vues ci-dessus (l'approche du dialogue et l'approche conceptuelle) ont un rôle à jouer. La première peut permettre à tous les participants de retrouver le sens du dialogue et la capacité que chacun peut avoir à mieux se connaître et trouver son autonomie relationnelle tout en respectant et comprenant mieux ses collègues. L'autre approche, plus théorique et conceptuelle, destinée aux cadres doit donner les stratégies des entreprises de demain.

Il est évident que les axes stratégiques doivent changer ! La crise oblige maintenant les entreprises et les gouvernants à penser en termes de durable, d'humain, de long terme, de générations futures... Ce changement de cap est annoncé par des campagnes comme celle d'Al Gore et le film *An Inconvenient Truth* (Une vérité qui dérange) de David Guggenheim² ou encore plus récemment le film *Home* de Yann Arthus-Bertrand.

C'est un nouveau discours prometteur qui se traduira ou non dans une nouvelle économie post-capitaliste dont quelques économistes osent déjà parler depuis quelques années déjà. Christian Arnspurger (professeur à l'Université Catholique de Louvain) nous parle de la profonde mutation idéologique et spirituelle nécessaire pour amener l'économie vers des finalités humaines et *not for profit*³. C'est dans ce cadre qu'une éducation et une formation philosophique seront indispensables et pas seulement dans les entreprises.

Conclusion

L'entrée de la philosophie dans les entreprises est donc clairement l'illustration d'un changement de mentalité. Ce changement est accéléré et mis en avant par la situation de crise économique actuelle, qui justement se fait sentir dans les entreprises. A côté de cela, nous constatons aussi dans la société humaine, un retour des valeurs humaines, de la philosophie et de l'imaginaire comme outils pour se relier à ces valeurs ancestrales.

Différentes facettes de la société humaine convergent donc vers ce retour de l'Humain. Restons donc attentifs aux finalités et participons de cet élan prometteur.

¹ Modèle Insights Discovery que nous utilisons personnellement comme outil de connaissance de soi et des autres.

² Présenté au Festival du film de Sundance et au Festival de Cannes 2006, montre les effets dramatiques du réchauffement climatique. Al Gore, http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Al_Gore&oldid=42869116 (Page consultée le juillet 13, 2009).

³ Arnspurger C. *Critique de l'existence capitaliste*. Pour une éthique existentielle de l'économie. Cerf, Paris 2005. (Coll. La nuit surveillée) 209p. Et *éthique de l'existence post-capitaliste* à paraître en 9/2009. Interview dans « L'entreprise et l'Homme » 1/2009)

Bibliographie

- DE BORCHGRAVE Rodolphe *dir.* *Le philosophe et le manager.* De Boeck 2006.
- DE BORCHGRAVE Rodolphe, Darmas Magdalena *dir.* *Philosopher sur le changement dans la vie professionnelle.* Philosophie et management, Le Cri, 2007
- FRADIN Jacques, LE MOULEC Frédéric. *Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la motivation.* Éd d'Organisation, Eyrolles 2006
- JOHNSON Spencer. *Qui a piqué mon fromage ? Comment s'adapter au changement.* Michel Lafon. 2000.
- KOTSOU Ilios. *Intelligence émotionnelle et management.* De Boeck 2008.
- MARTIN Franck. *Managez humain, c'est rentable ! Comment humaniser les relations professionnelles.* De Boeck, 2008.
- PAVIE Xavier. *L'apprentissage de soi. Exercices spirituels de Socrate à Foucault.* Eyrolles, 2009.
- RICARD Mathieu, *L'art de la méditation,* Nil édition 2008.
- TORRALBA Rossello Fransesc. *L'art de savoir écouter.* Privat 2008.
- VEGLERIS Eugénie. *Manager avec la philo.* Éd d'Organisation, Eyrolles, 2006.
- VEGLERIS Eugénie. *Des philosophes pour bien vivre.* Eyrolles, 2007.

Articles :

- ARNSPERGER C. Pour une éthique existentielle de l'économie Interview dans « *L'entreprise et l'Homme* » 1/2009) à propos de *Critique de l'existence capitaliste.* Cerf, Paris, 2005. (Coll. La nuit surveillée) 209p. Et *éthique de l'existence post-capitaliste* à paraître en 9/2009.
- BENATTAR Bernard. Philosophie du travail et médiations. *Diotime* avril 2009 N°40.
- DE BORCHGRAVE Rodolphe. La pensée par détour : valeur ajoutée et mode d'emploi en entreprise. L'expérience de l'ASBL «Philosophie & Management». *Diotime* avril 2009 N°40.
- DE CHESSE Claire. Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ? *Diotime* avril 2009 N°40.
- HOUSSET François. Socrate au travail !? *Diotime* avril 2009 N°40.
- PROD'HOMME Gilles. Bouversements économiques, sociétaux, managériaux : la réponse des philosophes. *Diotime* avril 2009 N°40.
- SCHUMACHER Bernard N.. Cure de philosophie pour cadres - La philosophie : un « luxe » indispensable pour les cadres. *Diotime* avril 2009 N°40.
- VEGLERIS Eugénie. Un accélérateur de maturation : la « formation » philosophique. *Diotime* avril 2009 N°40.
- PAVIE Xavier. Être philosophe ou manager. *Diotime* avril 2009 N°40.

Internet :

- Damien Goy. *Que peut apporter la philosophie à l'entreprise : premiers constats.* (29/7/08). Sur : <http://www.managementagora.com/article-21576350.html>, consulté le 17/5/09. Directeur d'entreprise.
- Contributeurs à Wikipédia, "Café philosophique," *Wikipédia, l'encyclopédie libre*, http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Caf%C3%A9_philosophique&oldid=39788381 (Page consultée le mai 17, 2009).

Quelques Sites sur le sujet et sites de consultants :

- www.managementagora.com
- Revue Diotime : <http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/agora/dernierNumeroBis.aspx>
- www.philolab.fr
- www.philosophie-management.com
- <http://pratiquesphilo.free.fr/index.php>
- <http://laurentledoux.blogactiv.eu/>
- <http://www.eugenie-veglaris.com/>
- <http://www.volle.com>