

UNE RÉFLEXION AUX IMPLICATIONS MAJEURES ?

Philosophie & ENTREPRISE

Les entreprises pourraient-elles trouver une partie de la réponse au malaise ambiant, en adoptant une démarche philosophique propre à nourrir leur propre philosophie de vie ? Le *Connais-toi toi-même* aurait-il des résonances dans un dialogue aux accents nouveaux d'authenticité ? La philosophie serait-elle une option pour les dirigeants en recherche de performance et d'humanité à la fois ?

Aujourd'hui, la performance des organisations professionnelles est souvent jaugée à l'aune de la qualité de vie au travail, considérée comme l'un des indicateurs majeurs d'une politique pragmatique de suivi des risques. La pression excessive, les comportements délétères, la perte de motivation, l'absence de visibilité et la perte de sens ressentis et dénoncés par de nombreux salariés, pourraient, en effet, constituer une entrave à l'atteinte des objectifs et à l'épanouissement individuel et collectif. Moyennant quoi, les managers responsables d'orchestrer le jeu professionnel sont instamment invités à redoubler d'efforts pour inspirer leurs équipes, donner du sens à leur action et la piloter en imprimant le juste tempo,

le tout dans un climat relationnel empreint d'humanité et de bonne humeur ! Les modèles de management, les projets d'entreprise et les plans d'action fleurissent sans parvenir à dessiner les contours des savoir-être à partager dans une perspective de collaboration à la fois fructueuse et harmonieuse. Faudrait-il donc urgemment se mettre en quête de sens pour éclairer d'un nouveau jour l'âme et la vie des organisations ? Si l'on prend le temps de la réflexion peut-on, comme le suggère Patrick Errard dans son ouvrage, *La philosophie au secours du management*, considérer cette dernière comme un recours ? À moins que l'on se range derrière Jérôme Lecoq, philosophe praticien, lequel présuppose que « pour être un manager efficace [...] il faut avant tout se connaître [...] et développer ses aptitudes à se voir objectivement et sans complaisance, à argumenter, à questionner, interpréter, synthétiser, conceptualiser. » Et si, comme le suggère Thibaud Brière, la philosophie « permettait aux individus de se faire moins d'illusions et, grâce à un meilleur discernement, les amenait à choisir en connaissance de cause ? »

Tous les grands philosophes pourraient être convoqués successivement mais, concrètement, comment la philosophie, démarche intellectuelle abstraite, peut-elle être utile au monde professionnel ? La quête de sens qui anime aujourd'hui celui-ci passe, justement et prioritairement, par la clarification de la philosophie de vie des entreprises et cela justifie, en soi, une réflexion préalable de la part des dirigeants. En se posant à nouveau les questions existentielles du pourquoi, du quoi et du pour quoi, il leur est proposé de revenir sur les conceptions qui ont présidé à la création de leur entreprise : la raison d'être, les valeurs, les buts, les attentes. Thibaud Brière suggère d'aborder cette clarification « à la manière d'un philosophe, en deux temps : un premier qui vise à crédibiliser la philosophie de l'organisation ; un deuxième consacré à sa critique. » Crédibiliser signifie, ici, comprendre et affirmer. Dans la



pratique, ce premier temps comporte deux phases. La première consiste à recenser, pour les analyser et les expliciter, tous les signes qui expriment et véhiculent la philosophie de l'entité : l'organisation, le fonctionnement, les écrits, les actions, la communication, les relations internes, la gestion des ressources humaines, les relations avec les clients et les partenaires. Le sens qui émerge alors est travaillé pour être nourri, accentué, surchargé afin de mieux donner corps, forme et consistance à la philosophie de vie qui s'en dégage. La seconde phase est consacrée à la communication : la direction partage et décline le plus largement et le plus concrètement possible cette philosophie de telle sorte qu'elle soit intégrée par chacun, quelle que soit son implication dans le processus global de production. Par la suite, toute action et tout discours, devront traduire et porter le sens qui a été partagé.

Le second temps, consacré à la critique, vise à éprouver la philosophie de l'organisation. Ce travail de remise en question permanente ne peut évidemment s'épanouir que dans un climat interne propice à l'esprit critique au service du discernement. Le contexte instauré par la direction doit permettre à chacun, en toute indépendance, de souligner les incohérences de comportement des salariés comme des dirigeants et de préempter la critique d'où qu'elle vienne. Bien entendu, cela nécessite que les moyens d'alerte nécessaires aient été mis en place et qu'ils soient à la libre disposition de chacun.

Ainsi mise en veille, l'organisation peut-elle gagner en agilité, s'adapter à court et moyen terme et, le cas échéant, se réinventer à long terme tout en restant au service de ses salariés, de ses clients et ses partenaires ? Pour obtenir plus de réactivité, se dirigerait-on vers des entités plus autonomes et plus humaines ? Vers des unités de travail plus petites et des environnements qui privilégient la coopération plutôt que la collaboration ? A minima, il s'agirait d'appliquer le principe de subsidiarité (au lieu du principe de délégation) qui donne à un individu, en toute autonomie par rapport à sa hiérarchie, le pouvoir de choisir les tâches et décisions qu'il peut assumer. On entrevoit l'ampleur et la profondeur des transformations qui pourraient s'ensuivre dans le fonctionnement de toute organisation.

Cette démarche relève finalement de la volonté exclusive de la direction et part du principe que chacun possède la capacité de réflexion nécessaire pour « entrer en philosophie ». Quels dispositifs faut-il, alors, mettre en place et animer pour la reconquête individuelle et collective du sens de l'action ? Travail et réflexion de groupe, séminaires de cohésion d'équipe, formation, coaching, pourraient permettre à chacun de s'approprier les références et les techniques nécessaires à la pratique du dialogue philosophique. Comme préalable à toute démarche, Thibaud Brière invite à effectuer des « clarifications

conceptuelles » qui, au-delà des évidences, conduisent à revenir sur le sens des mots. Il égrène une série non exhaustive de nécessaires « clarifications conceptuelles » (voir encadré) qu'il porte sur les fonds du dialogue, aux fins d'élaborer un langage commun susceptible d'éviter les incompréhensions. Deux exemples de clarifications extraites de cette liste : d'abord, la distinction entre collaboration et coopération: « La collaboration implique un rapport hiérarchique d'inégalité, là où la coopération implique une égalité entre les coopérateurs. Un coopérateur prend part à la détermination des fins, alors que le collaborateur n'a que le choix des moyens. De cette distinction découlent deux modèles contradictoires d'organisation du travail : le modèle hiérarchique traditionnel et le modèle libérateur, proche de l'intra-entrepreneuriat, dans lequel les individus sont autonomes, car ils fixent leurs propres objectifs » ; ensuite, la différence entre diversité et variété : « Si la diversité implique de la divergence entre les différences existantes, la variété, elle, ne demande à ces différences que d'être de simples variantes du même [...] il ressort qu'il n'y a pas diversité tant qu'il n'y a pas divergence. »

La philosophie c'est aussi l'art de la maïeutique.

Enfin, le *Connais-toi toi-même* constituerait la pierre angulaire d'une approche que Jérôme Lecoq présente comme « une prise de distance avec soi afin de se relier à autrui de manière plus authentique et résoudre des problèmes, notamment en groupe. » C'est donc une école du dialogue, à condition que celui-ci soit porté par des relations fécondes, c'est à dire nourries par la diversité des individus et la confrontation de leurs points de vue. C'est ainsi, qu'en charge de constituer une équipe, le manager choisira, faisant fi de la tendance actuelle à l'uniformisation, des personnes dont les profils, les idées et les logiques divergent. Il devra, aussi, sans répit encourager la divergence au sein des équipes, « pour faire vivre une culture d'entreprise [...] qui fasse croître les singularités ! » et rendre le dialogue créatif.

Le dialogue philosophique constitue une pratique exigeante dont l'objectif est, avant tout, de faire réfléchir

par la contradiction, sur soi ou sur un problème. Techniquement, cela nécessite de définir précisément un cadre et de le faire respecter par un meneur de jeu, autant pour mettre en confiance et libérer que pour protéger les participants. Ce cadre doit prévoir, entre autres, que le dialogue ne peut s'établir qu'une fois évacués les a priori et les croyances infondées et que les violences, les non-dits, l'implicite et les jugements intempestifs sont proscrits. Cela posé, le dialogue peut prospérer avec, comme pivot, le questionnement. Celui-ci doit être mené avec précaution ; la question doit arriver au moment opportun pour conduire à une création ; la réponse est alors le fruit d'une réflexion, parfois d'une prise de conscience.

Selon Jérôme Lecoq, « le questionnement doit être naïf (questionner comme un ignorant), perspicace, rationnel, il doit mettre en évidence le singulier sans aller dans l'intime ». Au cours du dialogue, les interlocuteurs doivent, tout à la fois, être dans l'écoute et l'empathie, savoir s'exposer, s'engager, prendre des risques et être humbles et authentiques en sortant des jeux de rôle tout en prenant de la distance par rapport aux émotions. Il est essentiel que le dialogue porte à la critique, à l'objection et à la confrontation qui font exister la pensée.

Jérôme Lecoq distingue plusieurs niveaux de confrontation : « Il y a la confrontation à son propre discours, la confrontation à une autre subjectivité et la confrontation à un problème objectif. » En définitive, il ne s'agit pas d'être ouvert à la contradiction, il s'agit de pratiquer la contradiction comme un mode relationnel non conflictuel et créatif. Davantage encore, en recherchant systématiquement l'infirmité de sa propre pensée, l'individu accède à un dialogue intérieur propice à son autonomisation, il se ment moins et prend position, ce qui lui donne accès à la fécondité du dialogue philosophique contradictoire.

On le voit, ces exigences en appellent particulièrement aux talents des dirigeants et des managers qui, après avoir acquis la maîtrise du dialogue philosophique, doivent apprendre à fédérer et réguler les relations au-delà des confrontations, pour nourrir et déployer la culture d'entreprise en incarnant le sens et l'action. Dans son livre, Patrick Errard consacre au management une réflexion philosophique. Il propose une mise à l'épreuve des conceptions essentielles attachées à l'art de piloter des équipes. Renvoyant les techniques de management à la marge, il fait, à son tour, du *Connais-toi toi-même* le fil rouge du parcours qui conduit un manager à l'authenticité : pourquoi être manager ? Au-delà de la motivation, en quoi consiste le « désir » de devenir manager ? Qu'est-ce que la justice, l'éthique, le pouvoir ? Tous ces sujets doivent être interrogés avant de prétendre piloter des individus et les amener à coopérer.

Au bout du compte, le temps de réflexion que nécessite la démarche philosophique, pourrait permettre de redéfinir les modes relationnels internes et externes des entreprises, leur organisation et leur fonctionnement. Une option pour les dirigeants en recherche de performance et d'humanité à la fois.

Luc Desbois,
illustration de Vainui de Castelbajac ■

POUR EN SAVOIR PLUS

- Patrick Errard est médecin, directeur général d'une filiale d'un groupe pharmaceutique japonais, président de la commission innovation du Medef. Il a publié *La philosophie au secours du management*, aux Éditions Odile Jacob, en 2015.
- Jérôme Lecoq est docteur en philosophie. Il a publié *La pratique philosophique*, aux Éditions Eyrolles, en 2014.
- Thibaud Brière, est titulaire d'un DEA de philosophie. Il a publié *Le pouvoir au-delà du pouvoir*, chez François Bourdin Éditeur, 2012.
- Les nécessaires clarifications conceptuelles selon Thibaud Brière : habileté-agilité ; savoir-être -savoir être, bien-être-être bien, éthique-morale, créativité-inventivité, commander-ordonner, contraindre-obliger, force-puissance, individu-personne, autonomie-indépendance, courage-audace, faire-œuvrer, technique-technologie, qualité-compétence, humilité-modestie, raisonner-penser, convaincre-persuader