

## Philosopher en entreprise ?

**Bernard Benattar**, Psychosociologue, DEA de philosophie, formateur et consultant

Si la philosophie a toujours quelque chose à voir avec le quotidien et le sens, acceptable ou pas, qu'on y trouve la façon dont nous pensons et vivons nos valeurs, elle ne pourra faire l'économie d'une réflexion sur le travail. Faire de la philosophie, c'est aussi réfléchir sur son propre travail. De là à introduire la philosophie dans l'entreprise, cela semble impossible : que ferait-elle d'un philosophe, parfaite figure de la mouche du coche, en ses murs ? La logique philosophique semble en tous points contradictoire avec celle du profit. Mieux, elle lui nuirait. Comment en venir alors à la philosophie dans l'entreprise ? Quelle entrée, quelles concessions sont possibles ?

J'ai fait le pari que la philosophie avait quelque chose à voir avec le monde du travail.

Un paradoxe, semble-t-il, que celui de la pratique de la philosophie dans l'entreprise, tant l'organisation semble être entièrement réduite à sa finalité. Comme si elle ne supportait pas de tiers, de regard extérieur sur elle-même. Or ce sont des hommes qui la composent, et ils supportent très bien cela. Bien sûr le système résiste, la démarche ne va pas de soi, et pourtant elle est possible, comme est possible en son sein une certaine humanité pas complètement instrumentée. La philosophie fait tiers, et comme tiers questionne l'articulation entre le sujet et l'instrument.

J'interviens depuis vingt ans dans des entreprises diverses, sur un mode participatif de formation : plus pour faire réfléchir, susciter une confrontation collective, donner la parole, que pour faire découvrir ce que je sais déjà. Par ailleurs, j'ai ouvert un café-philo en Avignon, il y a sept ou huit ans. Je le co-animais avec un professeur de philosophie. Cela se passait dans des lieux et à des heures différentes chaque fois, sans affichage. Mais les gens venaient, se renseignaient par téléphone, nous suivaient à la trace...

Dans une formation sur la communication interne, j'ai proposé que chaque matin on s'autorise à faire une heure de " café philo ", c'est-à-dire à prendre un temps dans la formation, où l'on n'aura pas de but, de chemin, de nécessité d'arriver à une conclusion, à une résolution de problème. Il pourrait y avoir un recours éventuel aux grands textes. Moment de pensée, où l'on ne souhaite pas être performant sur l'instant. Moment de détour, de suspension de l'action et de l'opinion.

Au café-philo dans la cité, il n'y a guère d'interdépendance entre les participants, et encore moins d'enjeux de production. C'est différent dans l'entreprise, où les participants travaillent ensemble, avec une culture commune, des histoires entre eux plus ou moins bien gérées, avec des habitudes interactionnelles, et peu d'occasions de réfléchir au-delà de l'utilité immédiate.

C'est une évidence pour le monde du travail que l'on n'est pas là pour réfléchir. Et pourtant chacun s'interroge dans son for intérieur sur le sens de son action. Philosopher à plusieurs, c'est donner une occasion de sortir d'une pensée bien souvent ressassée et solitaire, et de rétablir, réactualiser les

fondements de l'action. L'entreprise ne traite pas par exemple des rapports hommes/femmes, et pourtant, qui en son sein ne s'en préoccupe pas ? Il en va de même pour le rapport au temps dans le travail, la liberté, l'exercice du pouvoir, les petites ou grandes tyrannies...

Double intérêt de l'exercice, donc : s'appuyer sur un imaginaire collectif et des pratiques communes, et en faire une vraie matière à réflexion. Ce qui suppose d'ancrer le questionnement philosophique dans les expériences quotidiennes et les mots communs, les " totems et tabous " de l'entreprise, les bons usages etc., et non dans des problématiques académiques ; quitte à les recroiser et s'en emparer au bon moment.

## DES EXEMPLES

J'ai choisi d'initier ce questionnement en m'emparant des " mots-mana " (R. Barthes), ces mots qui, pour un groupe donné, qualifient le réel de façon forte, s'imposent avec une évidence non interrogée. Ce sont des condensés de signification à vocation incantatoire. Par exemple dans certaines entreprises " la qualité ", " la responsabilité ", " l'engagement ", " la créativité " : personne ne pourrait dire " qu'est-ce que c'est ? " et encore moins " cela ne m'intéresse pas ". On les invoque, mais on n'en discute pas. Dans le travail social, ce peut être " l'accompagnement global des familles ", " l'urgence ", " le cadre ", " le rappel à la loi " etc. Prononcer ces mots, c'est convoquer un imaginaire collectif commun qui exonère de toute discussion et de toute problématisation. Ce sont des mines philosophiques. Il suffit de les sortir de la gangue du discours " officiel " et de les porter à la lumière pour qu'une réflexion s'engage. Mon travail consiste à les faire " déplier " par le groupe, comme des métaphores vives, à en redonner des significations multiples, et à rechercher avec eux de manière historique et spéculative ce qui en est pensable, à la frontière de la raison et de l'imaginaire. On revient sur des évidences qui fondent l'action, non pour les dénoncer, mais pour redéployer des significations, théoriques et pratiques. Ce travail d'" archéologie " du savoir nous conduit à explorer les distinctions pratiques entre éthique, morale, déontologie, les discours qui, dans le champ professionnel, tentent d'établir une loi commune, le " cadre " de l'action, ou de construire la responsabilité individuelle et collective, ce qui ne va pas sans une certaine idée de la liberté.

J'ai travaillé par exemple sur " les mots du social ". En trois sessions : les mots des usagers, des travailleurs sociaux, des politiques et administratifs. Lors de la dernière, nous avons lu une lettre des politiques adressée aux travailleurs sociaux au sujet de l'aide aux personnes âgées sans ressources. Les mots étaient perçus comme des " idéaux persécuteurs " : " On nous dit comment on doit travailler mais sans nous donner les moyens ! ". On a lu Hannah Arendt, " qu'est ce que la politique ? ". Nous avons réfléchi sur qu'est ce que " faire " ? Cette rencontre de la philosophie et de l'entreprise se noue dans ce mode de questionnement, qui interroge moins l'organisation de l'action, de la pratique, mais le sens de ce que l'on entreprend et le sens des relations sociales.

Dans une entreprise de télécommunications, des cadres revenaient d'un séminaire aux États Unis sur le management par les valeurs. Valeur aux USA, c'est " combien ça vaut, ça pèse. " On a réexaminé le

sens intime qu'on donne ici au mot valeur. Un cadre disait, " il n'y a que trois choses à dire : vite, vite, vite ! ". On s'est interrogé pour savoir si cela donnait une éthique, si on pouvait faire de la vitesse une valeur absolue, ou dans quelles circonstances et quels contextes cette valeur-là a de la valeur.

Dans une banque, on a fait des cafés-philos le soir. " management a-t-il un sexe ? ". Qu'est-ce que cela change d'être une femme pour manager ? On a réfléchi sur " la pression ". Un directeur d'agence a dit que lorsqu'un commercial ne réalisait pas ses objectifs, il entrait dans son bureau dix fois par jour. C'est le management " à la culotte ". On a réfléchi sur le commandement. On a lu un extrait de Liberté et commandement, de Lévinas, et non un ouvrage des Editions d'Organisation.

Les textes philosophiques sont des énigmes qui stimulent la pensée : leur accès si difficile, par le langage et la forme, rendent leur abord immédiat ardu ; ils incitent à réfléchir : que peut-on tirer de telle ou telle phrase ? Même si le texte est obscur, ce n'est pas si impossible que cela d'en tirer un savoir, sans pour autant trouver des réponses illusoire au problème.

Nous avons réfléchi sur " c'est quoi, faire faire ? " Exercer un contrôle permanent qui se substitue à la volonté de l'autre ? On a analysé un paradoxe : je voudrais qu'il fasse par lui-même et je me substitue à sa volonté. L'agir le plus difficile, c'est celui qui consiste à faire faire. On a parlé de la " caresse " chez Lévinas, ce contact avec l'autre sans fin, sans chemin préalable, sans compréhension, tout le contraire de l'emprise : " Je te fais confiance, viens me voir si tu as des problèmes. Mais je n'ai pas besoin de comprendre tes chemins... ".

Avec des agents d'accueil dans des établissements sportifs, confrontés à des bandes qui venaient " squatter " les terrains pour jouer au foot, sans être constituées en club, j'ai travaillé la violence avec " le visage ". J'étais confronté à un consensus : " La mairie ne fait pas son travail. Il faudrait des clôtures plus hautes, pour interdire pour de bon, des caméras, une guérite avec un bouton pour ouvrir ". Bref des sécurités actives. " Ces jeunes ne sont pas assez réprimés. "

Je me suis appuyé sur un témoignage d'un des agents pour faire réfléchir : un gamin passait ses journées là, sans rien faire, il lui a dit : " Rentre donc et viens faire tes devoirs ici. " Les gamins de la cité l'ont su. Ils ont commencé à lui dire bonjour. Puis ils ont demandé : " Est-ce qu'on peut rentrer, à quelle heure il n'y a pas de match ? ". On a réfléchi sur ce qu'est être agent, et être sujet, comment ça peut entrer en contradiction, comment on peut être instrumenté, et jusqu'où. Je n'impose pas bien sûr le " management " à la " caresse " ou par le " visage ", mais je mets les mots et les évidences collectives en interrogation... Le groupe fait le reste.

La philosophie garde en ce sens son autonomie ; elle n'est jamais acquise, c'est toujours un pari que de faire en sorte qu'on ne l'instrumente pas, qu'on ne l'enferme pas dans une seule finalité. Que cela touche aux pratiques et à l'action de chacun, évidemment ; que cela change quelque chose à une façon de travailler, oui. Mais de là à délivrer le message du patron, non. Peut-être, aider chacun à l'envisager, pour mieux se positionner par rapport à lui. Au fond, c'est une " philosophie de contact " que je pratique ; pour se dépayser, faire un pas de côté, mais aussi comme ouverture de voies, comme

orientation, comme source d'inspiration. Le principe opératoire n'est pas le consensus autour d'une pratique, d'une idée qui serait " la vraie ", d'un agir qui serait " le bon ", mais d'abord et avant tout la mise en oeuvre de cette phrase de Ricoeur : " la tolérance n'est pas une concession que je fais à l'autre, mais la reconnaissance de principe qu'une part de la vérité m'échappe ". C'est une forme intéressante de médiation cognitive, qui découle de cette tolérance épistémologique, et non morale : penser par principe que l'endroit par où l'on pense est réducteur, et la vérité incomplète.

Cette ré-interrogation du jugement qu'est le café-philo dans l'entreprise, non pour en finir avec le jugement lui-même, mais pour y mettre un peu de souplesse, refait une place à l'altérité : la vérité n'est pas pensée comme un point vers lequel tous convergent, mais plutôt comme une possibilité pour des regards de s'échanger. On peut retrouver ce que le philosophe Ortega y Gasset appelle un " convivre ", un " vivre-avec " qui est aussi un " convenir-avec ", un vivre-ensemble, un art de la convivialité au sens fort du terme, une éthique de la discussion. Le dialogue est ainsi libéré de ses obstacles. Le " penser par soi-même " devient en dernier ressort un " penser ensemble ".

N.B. : Merci à Michel Tozzi et à Alice Maindron pour l'aide apportée à la mise en mots de cette expérience.