

## **Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ?**

**Claire de Chesse**, Secrétaire de l'association Philolab (France) [philolab@wanadoo.fr](mailto:philolab@wanadoo.fr)

"Deux hommes qui connaissent les mêmes choses ne constituent pas longtemps la meilleure compagnie l'un pour l'autre."

Ralph Waldo Emerson

Depuis quelques années, des individus s'efforcent avec vigueur de favoriser les échanges entre le monde de la philosophie et le monde de l'entreprise, et se risquent à passer les frontières pour confronter les expériences, les langages, les interrogations. Les initiatives sont diverses : cursus de formation continue en philosophie pour cadres, création de cabinets de conseil et formation spécialisés dans l'approche philosophique des situations professionnelles, organisation de cafés-philo ou de conférences philosophiques en entreprise, managers tentant d'utiliser la philosophie pour repenser leurs pratiques professionnelles ou faire réfléchir leurs équipes, étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs complétant leur formation par un master de philosophie, développement d'enseignements de philosophie du management, réflexions pluridisciplinaires sur le travail et l'activité humaine, publication de livres de philosophie à l'attention des managers, etc.

C'est une partie de ces initiatives que l'association Philolab a voulu présenter en organisant la rencontre "Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ?", dans le cadre du 8<sup>e</sup> colloque sur les Nouvelles Pratiques Philosophiques qui se tenait les 19 et 20 novembre 2008 au siège de l'UNESCO à Paris, à l'occasion de la Journée mondiale de la Philosophie. Ne pouvant prétendre à l'exhaustivité dans le temps qui lui était imparti, l'association a privilégié les démarches les plus novatrices et les plus proches des acteurs de terrain, renonçant volontairement à rendre compte d'initiatives plus académiques, comme les conférences d'universitaires dispensées au sein de grandes entreprises ou les démarches initiées au sein des écoles de commerce ou d'ingénieurs à destination des étudiants en formation initiale. Furent ainsi sollicités cinq praticiens libéraux (Eugénie Vegleris, Olivier Pelleau, Bernard Benattar, François Housset et Rodolphe de Borchgrave), trois bons connaisseurs de l'entreprise passionnés par la démarche philosophique (Xavier Pavie, Damien Goy et Gilles Prod'homme) et un professeur d'université, Bernard Schumacher.

Il s'agissait avant tout d'offrir aux praticiens invités un espace de libre présentation et confrontation de leurs activités et de leurs réflexions afin, d'une part, de mieux faire connaître au grand public l'intérêt de la pratique philosophique dans le monde du travail et d'autre part, de permettre aux intervenants de se rencontrer et de se constituer en réseau.

Le temps a malheureusement manqué pour approfondir les questions, débats, recherches que ces pratiques suscitent. Mais cette rencontre, soyons-en sûr, trouvera d'autres prolongements.

En attendant, nous espérons que les pistes de réflexion ouvertes par ces interventions permettront aux étudiants ou jeunes diplômés en philosophie d'entrevoir des voies de professionnalisation à la fois passionnantes, exigeantes et novatrices.

## La problématique

Comme le rappellent de nombreux intervenants, la rencontre entre la philosophie et l'entreprise n'a rien d'évident. L'absence de fond culturel et de langage commun, les préjugés tenaces de part et d'autre, rendent la communication difficile. Ce sont ces obstacles et résistances qui ont déterminé le choix de la problématique de cette rencontre : "Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques?". Il s'agissait de tenter de répondre aux deux remises en question majeures que peuvent adresser d'une part les philosophes et d'autre part les acteurs économiques aux nouvelles pratiques philosophiques dans le monde du travail :

- S'agit-il vraiment de philosophie ?
- Quel intérêt ces pratiques ont-elles pour l'entreprise ?

## La question des méthodes

Pour l'organisation de cette rencontre, l'association Philolab est partie du postulat selon lequel la nature philosophique d'une activité n'était déterminée de manière nécessaire ni par le statut de celui qui la met en oeuvre, ni par les lieux ou le public pour lequel elle se déploie, ni par les sujets traités, mais uniquement par les méthodes mises en oeuvre, sachant que celles-ci pouvaient être plurielles, comme elles l'ont été de fait tout au long de l'histoire de la philosophie. Les modalités concrètes d'exercice de la philosophie d'un Socrate, discutant en pleine rue avec les citoyens athéniens, de fondateurs d'école comme Epicure, d'écrivains comme Pascal ou Montaigne, d'universitaires comme Kant ou Hegel, etc. n'ont en effet que peu de ressemblances entre elles.

Les intervenants de la rencontre à l'UNESCO furent ainsi invités à détailler leurs pratiques afin que les auditeurs puissent, à partir de la définition de la philosophie qu'ils jugeraient la plus adéquate, évaluer par eux-mêmes la philosophicité des démarches présentées.

Qu'il nous soit permis de récapituler rapidement celles-ci.

Les interventions des praticiens ont mis en évidence un certain nombre de méthodes différentes qui peuvent être grosso modo rangées en deux catégories selon qu'elles mettent plutôt l'accent sur le questionnement et la réflexion des participants, ou sur la transmission de concepts et théories philosophiques.

Eugénie Vegleris, Bernard Benattar, François Housset et Olivier Pelleau font un usage quasi exclusif du dialogue philosophique. Partant des expériences ou difficultés de chacun dans le monde du travail, ils favorisent le questionnement, l'esprit critique en aidant les participants à mettre en lumière les logiques de leurs représentations et discours et à en élucider les dimensions problématiques. Les

références aux penseurs ou la lecture de textes philosophiques ne sont pas exclues, mais demeurent des éclairages ponctuels qui permettent, en fonction des besoins, de mettre en valeur ou d'approfondir les réflexions des participants.

Les interventions menées par l'association Philosophie et management en Belgique ou par l'Université de Fribourg peuvent en revanche prendre la forme de véritables cours de philosophie, avec un apport conceptuel ou théorique important, indépendant de l'état de réflexion des participants. L'objectif est ici de déplacer les cadres de pensée habituels en les confrontant à d'autres, plus complexes et rigoureux. Les cours sont ici dispensés par des spécialistes universitaires des questions traitées, qu'il s'agisse du pouvoir, du temps, de l'éthique, du travail, de la relation aux autres, de la responsabilité, etc.

Ces interventions ne sont pas sans poser certaines difficultés, dues essentiellement à l'absence de langage et références communs entre les chercheurs en philosophie et les managers. Les universitaires doivent s'efforcer de rendre leur discours accessible, ce qui nécessite certaines qualités pédagogiques. La réflexion philosophique doit par ailleurs toujours être rattachée aux problématiques concrètes des participants. En choisissant l'expression "pensée par le détour" pour décrire la pratique de Philosophie et management au sein des entreprises, Rodolphe de Borchgrave insiste ainsi sur la nécessité de partir des problématiques de celles-ci pour y revenir ensuite. Cette intégration de la réflexion philosophique aux problématiques des entreprises ou des managers est assurée aussi bien dans l'expérience belge que dans celle de l'Université de Fribourg par une collaboration étroite avec des spécialistes du management, l'interdisciplinarité facilitant la traduction des concepts et la compréhension réciproque. Cet aspect fait l'originalité de ces pratiques par rapport aux conférences que peuvent tenir des universitaires dans certaines grandes entreprises. Des temps de dialogue sont par ailleurs organisés pour favoriser l'appropriation et la mise en perspective de ces théories et concepts par les participants. Ces derniers se sentent ainsi, comme l'indique Bernard Schumacher, "nourris" par une tradition pourvoyeuse de nouveaux cadres conceptuels et horizons de pensée. La lecture de textes permet elle aussi de renverser les lieux communs et préjugés et d'ouvrir le champ des possibles.

L'expérience personnelle de Damien Goy, directeur du contrôle interne et de la gestion des risques dans un groupe de logistique international, rejoint cette manière de pratiquer la philosophie. Damien Goy explique en effet dans son intervention comment la lecture de philosophes spécialisés en épistémologie, théorie de l'action ou philosophie morale, lui permet de penser de manière plus approfondie et pertinente les problématiques auxquelles il est confronté dans son travail afin d'orienter plus lucidement son action.

Quelle que soit la méthode retenue, de nombreux praticiens insistent sur le fait qu'il ne s'agit en aucune manière de "vendre" une théorie, de faire un "prêche" ou d'imposer aux participants une solution clef en main à leurs difficultés. En cela, les praticiens estiment se démarquer radicalement des consultants et formateurs en entreprise traditionnels qui livrent une sorte de "boîte à outils"

unique, censée valoir dans toutes les situations et pour tous les individus. Ces praticiens se veulent d'abord à l'écoute des participants ou de l'entreprise dont les difficultés, pensées et réflexions constituent le matériau principal de l'activité philosophique.

À l'examen, ces méthodes ne sont finalement pas si différentes de celles que mettent en oeuvre de nombreux professeurs de philosophie de Terminale pour rendre accessible une discipline ardue : examen et remise en question des représentations des élèves par le dialogue, conceptualisation et problématisation, lectures de textes, présentations et analyse de théories ou concepts tirés de l'histoire de la philosophie. Cette continuité d'exigence et de méthode incite à penser que, par-delà les différences de cadre et de public, la fonction assignée à la philosophie demeure identique.

## Problèmes éthiques

Le contexte de mise en oeuvre de ces méthodes est en revanche radicalement différent et nécessite, de l'avis des intervenants, une éthique spécifique qui garantisse la possibilité d'un libre déploiement de l'activité philosophique. Dans les organisations, et notamment en entreprise privée, l'urgence de l'action et le poids de la hiérarchie ne constituent pas, en effet, des terrains naturellement propices à l'exercice et à l'expression d'une pensée libre et critique. Le risque d'instrumentalisation de la philosophie par l'entreprise est par conséquent une difficulté dont tous les intervenants sont conscients, mais qu'ils n'abordent pas tous de la même manière. Ainsi, Olivier Pelleau a choisi volontairement de développer une activité d'accompagnement uniquement destinée aux individus, soucieux de favoriser un regard réellement critique sur les injonctions de l'organisation. L'idée que la philosophie n'est pas au service de l'entreprise mais des individus qui la composent se retrouve aussi dans les interventions d'Eugénie Vegleris, pour qui l'activité philosophique est d'abord une "rencontre entre des sujets" et qui, dans cet esprit, travaille avec des groupes. Bernard Schumacher, dans le cadre neutre de la formation continue à l'Université, se garde de toute "instrumentalisation" de la pensée. Rodolphe de Borchgrave explique, quant à lui, les conditions qui lui semblent nécessaires pour qu'une pratique philosophique puisse "dynamiser et orienter une action collective" au sein d'une entreprise, tout en restant authentiquement philosophique. L'une de ces conditions est l'indépendance de l'intervenant philosophe qui ne doit en aucune manière cautionner une thèse de la direction, d'un acteur ou d'un groupe de pression. La réflexion doit pouvoir se déployer dans un total espace de liberté pour l'intervenant comme pour les participants. L'absence d'un tel espace signe l'échec de l'intervention.

Cette réflexion sur les conditions de possibilité de la pratique philosophique en entreprise doit aussi tenir compte des modes de rémunération des praticiens. S'il n'y a pas de raison de considérer qu'un travail philosophique cesse de l'être à partir du moment où il s'effectue en échange d'un salaire, la pression qui s'exerce sur le praticien libéral à la recherche de "clients", ou la tentation de suivre le modèle économique traditionnel des cabinets de consulting pourrait le conduire à accepter certains arrangements ou certaines compromissions avec la liberté de pensée. Ici l'éthique du praticien est essentielle. Elle résidera sans doute dans sa capacité à se préserver de l'avidité et à faire preuve, en toute circonstance, de cette vertu de parrèsia décrite par Michel Foucault en 1982 dans son cours au

Collège de France et évoquée par Bernard Benattar dans son intervention. La parrêsia, c'est la capacité à dire le vrai, sans jamais être retenu par une crainte quelconque : "La philosophie est [...] [une] libre interpellation de la conduite des hommes par un dire-vrai qui accepte de courir le risque de son propre danger."<sup>1</sup> La pratique philosophique bouscule les certitudes, combat les non-dits, met en relief les logiques de pouvoir, d'autorité et de censure ; le consultant philosophique ne doit pas craindre de déplaire, de perdre ou de refuser un contrat.

## La question des apports

Quelles que soient les méthodes philosophiques retenues par les praticiens, il faut reconnaître que la mise en place de ces dernières au sein des organisations ne se fait pas naturellement. La pratique philosophique reste en elle-même une activité exigeante, qui n'est spontanée nulle part et qui a besoin d'être provoquée. Mais alors qu'elle semble attirer un public toujours plus nombreux, elle persiste à n'avoir pas bonne presse auprès de la majorité des décideurs économiques. Cette méfiance à l'égard de la pensée explique en partie que les apports des pratiques philosophiques en entreprise aient du mal à être perçus et qu'ils nécessitent d'être précisés.

Ces apports semblent faire l'objet d'une certaine unanimité parmi les intervenants. Selon eux, la pratique de la philosophie développe chez ceux qui s'y astreignent un esprit critique à l'égard des évidences et des idéologies dominantes, une remise en question des référentiels et jargons professionnels, une construction de sens, une ouverture d'esprit et des idées nouvelles, de la lucidité, un sens des responsabilités, des capacités d'analyse et de problématisation, une rigueur et une probité intellectuelles, un exercice de la volonté, le plaisir de penser.

Bernard Schumacher résume avec clarté le projet de la philosophie en entreprise : proposer un autre usage de la pensée et du langage, de sorte que ceux-ci ne soient plus des outils au service de l'affirmation de la puissance et de la manipulation, mais des outils au service de la vérité et de la liberté, termes récurrents dans les exposés de nombreux intervenants.

La question des apports de ces pratiques doit être clairement distinguée de celle de leur utilité directe pour l'entreprise, cette dernière question rejoignant souvent le problème du discours que les praticiens en philosophie doivent s'efforcer de tenir pour convaincre les acteurs économiques de participer à leurs activités. Comme l'indique François Housset, exiger des pratiques philosophiques qu'elles soient utiles pour l'entreprise, au sens où elles devraient augmenter sa productivité ou sa rentabilité, revient à assigner à la pratique philosophique des objectifs qui ne sont pas les siens, et sur lesquelles elle ne peut pas raisonnablement être évaluée. Est-ce à dire qu'un exercice philosophique authentique ne puisse pas produire au sein d'une entreprise, par surcroît, d'autres biens que le sien propre ? Le philosophe se gardera bien de garantir que son action n'aura à coup sûr aucun effet bénéfique pour l'entreprise elle-même ! Il serait même raisonnable de s'attendre à des incidences favorables, si l'on considère qu'une société d'esprits lucides, critiques et responsables fonctionne plus harmonieusement qu'une autre.

Si l'apport principal de ces nouvelles pratiques philosophiques en entreprise est de favoriser le développement de la vérité et de la liberté dans le monde du travail, l'on peut comprendre que leur généralisation ne soit pas souhaitée par tous les managers. Il va de soi qu'ici la culture des entreprises comme de leurs dirigeants décidera en grande partie de l'acceptabilité de l'offre philosophique. Le fait que bon nombre de ceux qui ont en charge la bonne gouvernance des hommes comme des organisations, y compris au plus haut niveau, ne s'interrogent finalement que rarement sur les représentations théoriques qui fondent au quotidien leurs pratiques et leurs décisions, pourrait inciter au pessimisme. Comme le souligne avec force Gilles Prod'homme dans son intervention, la crise à laquelle le monde est aujourd'hui confronté n'est sans doute pas sans rapport avec ce manque de pratique réflexive d'une partie de l'élite économique et politique, qui a confondu un peu trop vite la fin des idéologies avec la fin de la pensée, et oublié que le pragmatisme était aussi une théorie philosophique.

Malgré tout, les commanditaires de prestations philosophiques existent et savent en apprécier la valeur. Ces hommes et ces femmes, responsables de formation, directeurs des ressources humaines ou du développement durable, décideurs courageux et convaincus, ont à coeur de "lever le nez du guidon" pour favoriser la contradiction et les remises en question. Il est évident que tous les managers ne sont pas prêts à accepter que la parrêsia et l'esprit critique se développent ainsi au sein de leur organisation. Ceux qui le sont contribueront peut-être à dessiner le monde économique de demain.

Avis aux amateurs de philosophie !

---

(1) Michel Foucault, *Le gouvernement de soi et des autres*, Gallimard-Seuil, 2008, p. 318.