

Un accélérateur de maturation : la "formation" philosophique

Eugénie Vegleris, consultant philosophique, Paris (France) evogleris@wanadoo.fr

Le lien entre la philosophie et l'entreprise se fait nécessairement à travers un individu qui aborde les champs de préoccupation et d'action d'une entreprise singulière avec un regard philosophique. La rencontre n'a pas lieu entre deux entités abstraites mais entre des sujets conscients embarqués dans l'évolution de notre monde à un moment donné de son histoire et de leur propre histoire. Cette entrée en matière donne le ton. Je fais part de mon expérience sans prétendre ériger ma façon de faire en modèle pédagogique.

Le consultant philosophique que je suis se plie aux termes convenus de consulting, formation, coaching, supervision, pour être 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.

Voici comment je fais sur l'exemple d'une formation, intitulée "Ma relation aux autres dans le cadre de l'entreprise", ouverte à tous les niveaux hiérarchiques. La formation comporte deux sessions, l'une de deux jours suivie d'une autre d'un jour, six mois après. À la fin de la première session, chaque participant prend l'engagement d'avancer sur un point très concret. L'examen du chemin parcouru depuis la première session constitue le point de départ de la deuxième.

Mes interventions supposent quelque chose qui ne se décrète pas mais qui s'éprouve : la conviction sans cesse confirmée par l'expérience que tout être humain qui ne souffre pas de déficience mentale est plein de ressources du fait même qu'il est homme.

Elles reposent sur quelque chose qui s'acquiert le long des années et qu'aucun cours de didactique ne peut transmettre : la capacité d'accueillir l'imprévu grâce à la détermination de tenir le cap et de ne jamais perdre le fil conducteur.

Elles se fondent enfin sur le principe philosophique que toute situation, par définition particulière, renvoie à la fois à l'actualité du monde et à l'humaine condition : l'articulation entre le monde actuel et les invariants de l'humaine condition constitue la toile de fond de toutes mes interventions.

Une formation n'est pour moi rien d'autre qu'un moment d'existence partagée.

Sur le plan méthodologique, 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.

L'objectif de la formation "Ma relation aux autres" est d'améliorer les relations interpersonnelles en milieu professionnel en développant la liberté et la responsabilité de chacun. Son ambition est d'accélérer la compréhension de la relation aux autres pour éviter les difficultés évitables et affronter les difficultés inévitables. Son cheminement coïncide avec un échange permanent entre les participants afin de trouver ensemble des pistes pour améliorer les relations professionnelles.

Nous partons d'un dialogue philosophique sur ce qu'est l'autre et la relation aux autres. J'explique d'abord le sens du dialogue - s'accorder sur une représentation commune à ce groupe par-delà les divergences exprimées - et les règles du dialogue : définir, expliquer, confronter, clarifier, illustrer. Ici l'exigence de rigueur est le cadre où s'épanouissent les libertés. Les individus comprennent très vite comment faire en y prenant goût. Je ponctue en reprenant les idées et expressions heureuses, en reformulant s'il le faut, en questionnant lorsque l'échange tourne en rond ou devient "intello".

À la fin de ce dialogue, nous disposons d'un riche matériau de ce que ce groupe pense de l'autre et des différents types de relation aux autres. Je clos en montrant que, grâce à ce dialogue, les participants ont développé leur capacité de conceptualisation et leur esprit critique. J'explique ce que conceptualiser signifie : mettre les mots justes sur les choses, repérer les types de liens entre les choses, bref éclairer le sens d'une réalité. J'explique ce que signifie critiquer : la plupart sont étonnés d'apprendre que critiquer n'est pas dénigrer.

Dans la suite, j'invite chacun à présenter à tous les autres une situation professionnelle où il souhaite avancer dans ses relations aux autres. Je confie à chacun et à l'ensemble du groupe la tâche d'écouter avec une bienveillance critique. J'explique rapidement que nous sommes passés de la réflexion théorique à la philo pratique dont le but est le "bien vivre" au sens aristotélicien - réaliser son humanité en contribuant à l'amélioration de la vie collective. J'ajoute que, pour s'approcher de ce but, il est nécessaire de regarder en face les problèmes que la vie nous pose : regarder en face c'est commencer à ne plus subir.

La présentation des situations n'est ni un tour de table ni une juxtaposition de propos. Les personnes interrompent celui qui décrit pour le questionner, apporter des informations, suggérer des solutions. Le fait qu'ils travaillent dans la même entreprise est une mine d'or pour la formation. J'interviens pour apporter des exemples puisés dans mon expérience professionnelle des entreprises mais aussi dans ma propre expérience professionnelle et personnelle. Je fais une distinction très nette entre le personnel et l'intime. L'intime est ce que chacun garde pour lui et livre sous forme de confiance. Le personnel est ce qui relève de la personne unique de chacun et distingue chaque individu de tous les autres.

Cet échange, qui inclut la conceptualisation permanente, n'est plus un dialogue philosophique mais ce que Jaspers appelle "communication existentielle". Les individus échangent à partir de leur

expérience vécue. Et comme ils appartiennent tous à l'humaine condition, les difficultés abordées se recourent. Les gens découvrent que redouter le regard des autres, avoir peur de dire non, chercher la reconnaissance, se sentir coupable, aimer plaire, être troublé par les conflits sont monnaie humaine courante.

Dans un second temps, les participants comprennent que ces difficultés se compliquent en entreprise. L'organisation hiérarchisée, la pression de l'accélération croissante des changements technologiques, la subordination de tout au résultat intensifient les problèmes interpersonnels. Ils comprennent aussi le genre de complexité qui caractérise notre époque.

Je veille à relever les recoupements. Des thèmes communs apparaissent : la peur d'être jugé, d'exprimer son avis, d'échouer; le besoin de reconnaissance, le besoin et la peur de la responsabilité, le sentiment de culpabilité. Nous choisissons ensemble les points à traiter par un dialogue philo. Je fais appel aux philosophes pour éclairer tel ou tel point. Quand la remarque de tel ou tel participant me fait penser à tel ou tel philosophe, je saisis l'occasion pour le dire. Ceci a un effet positif radical : se sentant soutenu par un philosophe, l'individu fait confiance à sa pensée ; constatant que les idées des autres rencontrent celles des philosophes, les participants s'aperçoivent que leurs collègues sont plus riches qu'ils ne le pensaient.

Au fur et à mesure, je relève les qualités relationnelles de chacun ainsi que les points qui pourraient lui porter préjudice. Je suis surprise d'entendre les gens dire : mais pourquoi on ne nous dit pas ça au travail ? Mais pourquoi nous-mêmes ne disons pas cela ? Je rappelle avec insistance que le but est de trouver des pistes pratiques pour tous et pour chacun.

Par l'efficacité philosophique, des engagements très pratiques sont pris. Cela peut être : je prends la décision de sortir du non-dit sur ce point avec mon manager ou mon collaborateur; je définirai avec mon équipe nos engagements relationnels réciproques; je distinguerai entre réunion d'information et réunion d'échange ; je réunirai mon équipe pour élaborer une charte éthique des engagements. Par l'efficacité philosophique, quelques règles pour bien vivre les relations professionnelles dans cette entreprise sont édictées.

Parce que les gens s'engagent seulement quand ils ont compris et construit ensemble, je rédige la synthèse de ce que le groupe a produit. Écrites, les clés et pistes produites en commun sont bien plus efficaces que les techniques contenues dans les manuels. Fruits d'une pensée libre, elles ouvrent le chemin d'une action davantage libre.

L'efficacité philosophique 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.