

## Cure de philosophie pour cadres - La philosophie : un "luxe" indispensable pour les cadres

**Bernard N. Schumacher**, maître d'enseignement et de recherche en philosophie, Université de Fribourg (Suisse) - [bernard.schumacher@unifr.ch](mailto:bernard.schumacher@unifr.ch). Pour la Cure de Philosophie pour cadres: <http://www.unifr.ch/formcont/fr/>

### La philosophie nuit-elle au management ?

"La philosophie c'est une chose charmante, à condition de s'y attacher modérément, quand on est jeune ; mais si on passe plus de temps qu'il ne faut à philosopher, c'est une ruine de l'homme."<sup>1</sup>Tels sont les propos par lesquels Calliclès, homme politique issu d'une des meilleures familles d'Athènes, mettait en garde Socrate. Notre protagoniste commence par réduire la philosophie à "un savoir scolaire qui ne concern[e] plus en rien les hommes et [est] hors d'état d'éclairer la réalité dans son ensemble", pour reprendre les termes de Heidegger<sup>2</sup>. Cette attitude, fort ancienne, est devenue commune à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle. Philosopher consisterait principalement à s'occuper d'une analyse des sources d'un penseur, du contexte de l'émergence de ses idées, de la cohérence de sa pensée à travers son oeuvre, bref de confiner la philosophie dans un musée historique<sup>3</sup>. Dans un deuxième temps, Calliclès affirme que l'exercice de la philosophie, conçue comme une réflexion libre à l'égard de toute quête de l'utile dans la pratique quotidienne, fait de celui qui s'y adonne un "sous-homme" qui "cherche à fuir le centre de la Cité, la place des débats publics"<sup>4</sup>, "sans jamais proférer la moindre parole libre, décisive, efficace"<sup>5</sup>. Son discours est comparé à du bavardage, "des finasseries - des délires ou paroles creuses"<sup>6</sup> qui rendent celui qui le pratique et le vit "pire qu'avant"<sup>7</sup>. Il "mérite des coups"<sup>8</sup> ; "on a le droit de lui taper sur la tête, impunément"<sup>9</sup>. Ce philosophe est considéré comme un fou et un idiot, à l'instar d'Apollodore dans Le Banquet de Platon, ou de Thalès, tombé dans un puit alors qu'il contemplait les astres : une servante, se moquant de lui, s'exclame que "dans son ardeur à savoir ce qu'il y avait dans le ciel, il ignorait ce qu'il y avait devant lui, même à ses pieds"<sup>10</sup>.

L'hostilité face à la philosophie procède d'une interrogation aussi vieille que le monde : de quoi faut-il se préoccuper afin de ne pas passer à côté de son existence en tant qu'être humain ? Ou, pour reprendre ce que Socrate considère comme "la plus belle de toutes les questions", et que Calliclès lui reproche de poser : "quel genre d'homme faut-il être ? dans quelle activité doit-on s'engager ?"<sup>11</sup>. La réponse de Calliclès, qui sera reprise par Polos dans le Gorgias comme par Thrasymaque dans La République, est très pertinente de par son actualité. Ce dont l'être humain doit se préoccuper est "d'avoir l'air d'un sage"<sup>12</sup>, d'être "un homme bien vu"<sup>13</sup>, d'avoir "une vie de qualité, une excellente réputation et jouir de tous les autres bienfaits de l'existence"<sup>14</sup>. Il précise également que "c'est vivre dans la jouissance, d'éprouver toutes les formes de désirs et de les assouvir - voilà, c'est cela, la vie heureuse !" <sup>15</sup>. L'attitude de Calliclès rappelle celle de nombre de nos contemporains, qui consiste à rejeter toute activité qui ne sert à rien, c'est-à-dire dépourvue d'utilité. Une telle "culture" cherche à

instrumentaliser les activités "libres" - y compris la philosophie - en vue de la productivité, allant jusqu'à englober les différentes sphères de la vie humaine.16

Calliclès, en bon sophiste, soutient également que la rhétorique doit servir à convaincre autrui indépendamment de la vérité du discours - transformant ainsi la parole en un outil de puissance et de manipulation. Une question fondamentale se pose alors : le philosophe doit-il adopter la même attitude ? Doit-il se laisser instrumentaliser par le pouvoir ? Quelle position prendre à l'égard de Calliclès, de Polos ou encore de Thrasymaque, qui soutient que le bonheur réside dans le fait d'accomplir le plus grand nombre possible d'actes injustes ? Faut-il revêtir l'habit du rhétoricien sophiste ? Nous en serions très tentés.

Platon nous propose une réponse dans les premières pages du Banquet. Le narrateur du récit est un personnage que les poètes et les cadres de l'époque considèrent avec dédain, le qualifiant même de fou : Apollodore. Des gens sont venus lui demander - moins par souci de vérité que par souci d'esthétisme - de raconter comment s'est déroulée la réunion où, en présence de Socrate notamment, hommage fut rendu au célèbre poète Agathon qui venait de recevoir les honneurs de la Cité. Apollodore répond qu'il faut d'abord se préoccuper de la philosophie, autrement dit qu'il faut s'arracher au "On pense" et au "On agit", si bien mis en évidence par Martin Heidegger et Hannah Arendt<sup>17</sup>, pour commencer à penser et à agir par soi-même. Cette attitude enseigne à l'individu une certaine lucidité quant à son existence au sein de la Cité. Apollodore semble répondre aux paroles de Calliclès lorsqu'il raconte que, avant d'avoir revêtu l'attitude philosophique comme un art de vivre,

"je courais de-ci de-là au hasard m'imaginant faire quelque chose, alors que j'étais plus misérable que quiconque, à l'instar de toi [Glaucôn] maintenant qui t'imagines que toute occupation vaut mieux que de pratiquer la philosophie"18.

Apollodore continue :

"parler moi-même de philosophie ou entendre quelqu'un d'autre en parler, constitue pour moi, indépendamment de l'utilité que cela représente à mes yeux, un plaisir très vif. Quand au contraire j'entends d'autres propos, les vôtres en particulier, ceux de gens riches et qui font des affaires, cela me pèse et j'ai pitié de vous mes amis, parce que vous vous imaginez faire quelque chose, alors que vous ne faites rien. [...] je n'estime pas que vous êtes malheureux, j'en suis convaincu."19

Apollodore le "fou" nous interroge sur la signification de l'expression "faire quelque chose". Il soutient que l'être humain se caractérise principalement par l'aptitude à se laisser saisir par l'insaisissable, l'extase, la folie, l'ivresse, l'enthousiasme, l'étonnement - dans le contexte du Banquet, l'amour - parce que l'essentiel dépasse la personne et que, pour le découvrir, un lâcher prise déstabilisant est nécessaire. Il nous rappelle également que l'authentique action personnelle doit être réfléchie et soumise à un esprit critique. Il faut s'arracher à ce qu'Emmanuel Mounier appelle "la morne habitude de penser par délégation"20, illustrée par l'exemple d'Adolf Eichmann.

Les propos qu'Apollodore adresse à ceux "qui font des affaires" sont-ils encore valables à l'aube du 21ème siècle ? Le cadre d'entreprise n'est-il pas tenté d'octroyer la valeur suprême au travail, en ayant pour seule finalité la maximisation du profit, au point même de définir la personne selon des critères de performance, la réduisant aussi à son rôle et à sa fonction ? N'est-il pas également imprégné par un certain relativisme (toutes les opinions se valent), au nom duquel tout questionnement sur la vérité des choses est renvoyé au musée de l'histoire ou de l'idéologie ? Lorsqu'il se réfugie dans le travail pour le travail, n'est-ce pas là se fuir soi-même ? Ce travail pour le travail n'est-il pas, paradoxalement, accompagné par une fuite de soi dans le divertissement pour le divertissement, qui l'empêche de faire silence et de se demander qui il est, quelle est sa relation aux autres et au monde, quels sont les fondements de son action morale ?

## Cure de philosophie pour cadres

La mise sur pied de la Cure de philosophie pour cadres pourrait s'inspirer des propos d'Apollodore. 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.

C'est ainsi qu'un groupe d'enseignants et de chercheurs en philosophie (Bernard N. Schumacher et Patrice Meyer-Bisch) et en sciences de la gestion (Eric Davoine et Paul Dembinski) de l'Université de Fribourg (Suisse), a proposé en 2004 une nouvelle formation continue à destination de cadres et de chefs d'entreprises, ou de toute personne ayant à exercer des responsabilités et à prendre des décisions difficiles dans un environnement complexe et changeant. Cette formation interdisciplinaire propose aux participants d'apprendre ensemble et de puiser dans une tradition philosophique vieille de plus de 2500 ans, afin de renouveler leurs cadres conceptuels, particulièrement en ce qui concerne les enjeux de l'entreprise. L'objectif est d'amener les participants à une action quotidienne plus authentique et à une meilleure conscience de leurs orientations et de leurs valeurs. En quoi consiste la structure formelle de cette formation de type universitaire qui désire construire un pont entre la réflexion théorique et la pratique quotidienne du management ?

Les "curistes" suivent huit modules de deux jours chacun, à raison d'un module mensuel qui prévoit 16 heures de formation et d'enseignement sur un thème spécifique. Le certificat représente 128 heures de cours, sans compter les heures de lecture des dossiers préparés pour chaque séminaire. A cela vient s'ajouter un module de bilan transversal de deux jours. Ces séminaires permettent d'approfondir certaines questions philosophiques directement liées au management d'entreprise :

- L'exercice du pouvoir doit-il faire l'objet de limites ? Les relations humaines se justifient-elles en dernier ordre par le principe d'une guerre de chacun contre tous ?
- Quelle place doivent prendre le "capital humain" et le capital social dans le processus de maximisation du capital monétaire ?

- Quelles sont les finalités de l'entreprise ou de l'organisation et quelles sont leurs relations aux dimensions fondamentales de la personne humaine ?
- Comment la maximisation de la gestion du temps peut-elle s'inscrire dans une compréhension multiple de la temporalité, qui tienne compte des autres dimensions du temps faisant la richesse de l'expérience humaine ?
- Quelles sont, pour l'entreprise ou l'organisation, les bases d'une bonne communication et d'une bonne réputation ?
- Quelle place doit avoir la réflexion éthique lors d'une prise de décision économique ?
- La qualité de la relation à l'autre a-t-elle une place dans les relations de pouvoir et de concurrence ?
- Quel est le sens du travail pour une vie humaine ? Cette activité est-elle à même de réaliser la personne ou empêche-t-elle, au contraire, la réalisation de ses potentialités proprement humaines ?

Les modules ont pour méthode un va-et-vient constant entre des réflexions théoriques développées par des chercheurs du monde universitaire et des analyses de cas pratiques, parfois présentés par des personnalités du monde de l'entreprise. Construits sur des exposés de thèmes philosophiques, anthropologiques, éthiques et économiques, ainsi que sur des discussions autour de cas pratiques, les modules ont pour but l'acquisition de grilles d'analyse et de concepts philosophiques en prise directe avec la pratique quotidienne des participants. L'apprentissage vise principalement à favoriser chez les participants un travail de réflexion sur eux-mêmes, leurs grilles d'interprétation, leurs valeurs et leurs catégories de jugement. Le programme vise ainsi à développer une certaine autonomie de réflexion par le questionnement des évidences et des routines, et à développer la capacité de faire des choix fondés, en vue d'une prise de décision responsable et inscrite dans la durée. Un autre aspect important consiste à favoriser les échanges entre participants. Chacun dispose d'expériences variées et apporte un éclairage nouveau au reste du groupe. Les curistes doivent en outre, dans les deux semaines qui suivent la fin du module, rédiger un bilan de module qui leur permet d'intégrer à leur réflexion et de s'approprier les concepts et les questionnements présentés.

Aux huit séminaires vient s'ajouter un module de bilan transversal de deux jours. Ce module est conçu comme une session d'échange au cours de laquelle chaque participant présente la problématique et le fil directeur de son travail final de certificat qui correspond à un temps théorique de 120 heures de travail. Ce travail est basé sur une articulation entre les thèmes présentés dans les huit modules et les questionnements spécifiques à la pratique quotidienne du travail, de la prise de décisions, des relations sociales, etc. Le curiste peut opter soit pour une réflexion sur des concepts théoriques et sur des connaissances clés développés durant la formation, en approfondissant un thème traité sans implication contextuelle concrète, soit pour une recherche appliquée en menant une réflexion par rapport à un cas concret. Chaque présentation dure environ 30 minutes et est suivie d'un commentaire détaillé du professeur qui supervise le travail. Ce dernier anime ensuite une discussion entre participants et intervenants en ouvrant le questionnement sur les autres thématiques. Ce module a pour objectif de permettre à chaque participant de présenter sa réflexion

personnelle et de formuler ses questionnements en liant théorie et pratique, de confronter sa réflexion à celle des autres et de mieux articuler le spécifique et le général, d'approfondir certaines questions évoquées dans les différents modules thématiques avec le recul d'expériences croisées, de construire une vision des différentes thématiques en discutant avec les intervenants.

Les curistes proviennent de tous les milieux professionnels du management et possèdent une licence universitaire (un bac + 4 ou 5) ou un titre jugé équivalent, ainsi qu'un certain nombre d'années d'expérience professionnelle. Le nombre maximum de participants est de vingt par volée afin de favoriser la qualité de l'échange. La soixantaine de participants des quatre premières volées du certificat proviennent d'horizons très divers : ils sont, par exemple, responsables des ressources humaines ou de formation d'entreprises privées ou publiques, nationales et internationales, cadres dans la fonction juridique, dans la finance et l'assurance, dans des institutions de formation supérieure, dans la communication et les mass médias, dans des ONG nationales et internationales, dans l'industrie, dans le domaine de la santé, dans divers services de l'Etat. Outre les participants réguliers du Certificat qui suivent l'ensemble des modules, chaque module reste ouvert hors certificat à d'autres participants qui ne sont intéressés que par une thématique particulière : une soixantaine de professionnels ont ainsi participé de manière plus isolée aux divers modules.

Après avoir présenté un plan général du Certificat, permettez-moi d'aborder très rapidement un de ces modules consacré à une question fondamentale posée par Aristote : l'homme vit-il pour travailler ou travaille-t-il pour vivre ?

## Le sens du travail et celui de la vie

La question du sens du travail en lien avec celui de la vie humaine n'a cessé d'accompagner la pensée humaine. Le dernier module de la Cure aborde cette difficile question à partir d'une des questions les plus fondamentales que l'homme contemporain occidental a, paradoxalement, mis tant d'énergie à éliminer de son discours : celle de sa mort<sup>21</sup>. Ce faisant, on a de fait éliminé le discours sur le sens ultime de la vie humaine. La réflexion sur le sens du travail dans le contexte plus large du sens d'une vie humaine limitée par la mort est abordée aussi bien par des intervenants philosophes que par un spécialiste en relations humaines qui traite du problème de la souffrance au travail<sup>22</sup>, ainsi que par un spécialiste en histoire des idées qui présente l'évolution de l'idée du travail, surtout dans le contexte de la relation entre le travail et la vie privée ou familiale. Ces interventions de type plus académique sont accompagnées d'une présentation d'un cas particulier par un cadre de l'industrie.

Les participants sont introduits à la problématique du sens du travail, et plus spécifiquement de leur travail, à partir d'extraits d'un philosophe en questionnant, d'une part, la nécessité de rechercher des occupations toujours plus laborieuses, de travailler jusqu'à la mort et, d'autre part, le travail en vue de ne rien faire, du repos. La mise en commun permet non seulement de développer la conceptualisation d'un certain nombre de termes à partir de la réflexion théorique et du vécu des participants, mais aussi de s'interroger sur le sens du travail, le vivre et le survivre, ainsi que sur des thèmes liés comme le divertissement et le loisir, l'oeuvre, l'aliénation ou l'accomplissement par le

travail. Une telle problématisation permet de décentrer les participants et de les amener, en partant de leur propre expérience, à réfléchir sur le travail humain et son sens, qui vise à l'universel. Ce décentrement s'opère par l'intermédiaire du texte et, plus particulièrement, d'extraits de textes philosophiques appartenant à différentes écoles de pensées, de Platon à Marx, en passant par Aristote, Kant ou Arendt. Ces textes développent plusieurs manières de voir le travail : premièrement, comme la transformation de la nature pour l'adapter aux besoins de l'être humain en vue de sa survie ; deuxièmement, comme la transformation de l'être humain lui-même, dans la mesure où le produit de son travail exprime son projet intentionnel, à savoir une certaine objectivation de soi-même dans l'oeuvre ; troisièmement, le travail permet le développement de certaines facultés humaines, voire même l'accomplissement de l'être humain comme tel ; quatrième, le travail peut cependant déposséder l'être humain de lui-même. Le séminaire discute pareillement de la tension entre la nécessité du travail et l'exigence d'un véritable loisir qui se distingue du divertissement pour mener une vie pleinement personnelle.

La lecture des textes ne s'apparente pas à une lecture de type séminaire universitaire, mais l'utilisation du texte a pour finalité d'amener le lecteur à une déstabilisation et un approfondissement des concepts employés lors de son engagement quotidien sur son lieu de travail. Pour ce faire, l'intervenant alterne le dialogue avec et entre les participants, la lecture commentée des extraits de textes, l'exposé magistral, le travail par petits groupes avec une mise en commun dans le plenum. Il s'agit d'être attentif au juste milieu entre les cours magistraux donnés par des universitaires - qui "nourrissent" les participants (selon leurs dires) - et la réflexion entre participants, comme de toujours faire le lien avec la pratique quotidienne du monde du travail en général et de celui des curistes.

## Apports spécifiques de la cure

Pour terminer, je souhaiterais mentionner ce qu'une telle formation philosophique peut bien apporter aux curistes. Pour y répondre, le plus simple est de leur donner la parole. Eric Davoine et moi-même venons de conduire une étude auprès des anciens curistes, qui fera prochainement l'objet d'une publication détaillée. Nous leur avons soumis un questionnaire de 26 questions en leur demandant de décrire, entre autres, les raisons qui les ont poussés à entreprendre une telle formation et les résultats de cette pause réflexive.

Il est d'abord intéressant de noter que la tension entre la réflexion théorique de niveau académique rendue accessible à un non-spécialiste et l'expérience du terrain des praticiens a été perçue comme un point fort de la formation, et décrite comme "extrêmement positive". Cet équilibre, qui n'est certes pas facile à maintenir et qui est systématiquement renégocié, permet d'approfondir les thèmes traités. Il est perçu comme une grande richesse aussi bien pour les curistes que pour les intervenants, qui ont ainsi l'occasion d'ancrer leurs réflexions théoriques dans la pratique. Les curistes soulignent l'importance de garder les pieds sur terre, tout en exigeant une approche théorique de problèmes très concrets. Nous touchons ici un point central de l'attitude philosophique, qui consiste à prendre de la distance par rapport au quotidien tout en ancrant sa réflexion dans ce quotidien, ou, dit



autrement, à faire en sorte que la réflexion porte sur ce quotidien sans qu'elle ne s'y laisse enfermer. Outre ce va-et-vient entre la théorie et la pratique, on peut également mentionner l'apport très positif de la transversalité, puisque cette cure permet de relier la philosophie et le management dans l'étude d'un même problème.

En deuxième lieu, il faut rappeler que les participants ont suivi, avant de s'inscrire à la Cure, de nombreux cours qu'ils décrivent communément comme des "boîtes à outils". Tout en reconnaissant leur valeur et leur légitimité, ils soulignent que ces formations se contentent de donner des réponses toutes faites au nom de l'efficacité et ne proposent pas une recherche et une réflexion en profondeur sur toute une série de questions anthropologiques et éthiques. Enfin, on peut également mentionner que les curistes jugent important de se libérer de leur quotidien pratique deux jours toutes les cinq à six semaines pour suivre un module. Cela leur permet en outre d'exercer, en l'approfondissant, cette attitude philosophique tout au long d'une année.

Pour terminer, je souhaiterais donner la parole aux participants de la Cure que j'accompagnerai de quelques thèses d'analyse des commentaires.

### 1) La Cure permet :

- une ouverture ;
- une prise de hauteur ;
- une réflexion sur le pourquoi du pourquoi, sur le sens.

### Citations des participants :

- "C'était prendre le temps de réfléchir, se donner du temps, réserver un espace temps pour réfléchir au sens."
- "On a tellement l'habitude des formations "boîtes à outils". Je voulais quelque chose d'académique, une réflexion, c'est ça qui me manque dans ces formations."
- "C'est une autre approche, une autre attitude, un autre rapport aux choses."
- "C'est une ouverture d'esprit."
- "Du recul, de la distance et de la prise de hauteur. [...] Un peu de recul, on est moins tête baissée dans les choses."
- "J'avais besoin d'avoir une réflexion plus profonde, un échange plus profond."
- "Ça peut désécuriser les gens mais dans le bon sens du terme, c'est-à-dire amener à réfléchir de manière plus large et puis surtout montrer qu'il y a des gens [les philosophes] qui ont réfléchi à des choses dont on croit avoir la primeur et cela me fait aussi plaisir de voir qu'il y a des questions fondamentales qui sont débattues de façon fondamentale et de voir qu'on n'a pas attendu Harvard Business School pour... ça met un peu d'humilité."
- "Ça apporte un certain recul, une certaine réflexion, une certaine discipline dans la pensée et dans l'argument mental et dans le dialogue avec autrui, que ça soit le supérieur ou les collaborateurs."

- "La remise en question sur soi et le monde [...] ça a élargi ma vision des choses."
- "Dans l'évolution qu'a pris la société ces dernières années, il manque fondamentalement la dimension philosophique... c'est trop utilitaire, et le sens est perdu et c'est préoccupant."

## 2) La Cure permet :

- une habitude du questionnement ;
- une profondeur des réflexions.

### Citations des participants :

- "Prendre l'habitude de questionner. Pas juste pour questionner, mais d'essayer de trouver les bonnes questions."
- "Ça a augmenté la largeur de ma réflexion dans l'appréhension des problèmes, que ça soit des problèmes de l'être humain ou des pratiques professionnelles."
- "De pouvoir donner de l'épaisseur aux réflexions qui sont très souvent linéaires dans l'entreprise."
- "J'ai trouvé qu'il y a une énorme exigence [par rapport à la philosophie] en terme de construction, de raisonnement, de réflexion, de cohérence dans la réflexion d'impasses à certains moments, de besoin donc de se positionner je trouve terriblement exigeant, plutôt que de se satisfaire d'un fast food intellectuel."
- "Ça apporte des questions et des pensées ou des suites à des questions dans le dialogue ou la réflexion sur des points très fondamentaux, de recentrer la fonction management sur les questions fondamentales."

## 3) La Cure permet :

- une meilleure connaissance de soi-même ;
- un meilleur engagement au travail.

### Citations des participants :

- "Trouver des pistes pour être plus présente et adéquate sur le terrain."
- "Avec une forme de sérénité, je pense qu'on est plus efficace."
- "C'est que maintenant je le fais d'une façon plus consciente."
- "La cure de philosophie a vraiment été une cure pour moi de jouvence au niveau professionnel. Elle m'a simplement permis de réaliser qu'il y a 2500 ans les situations étaient les mêmes et qu'il fallait dédramatiser tout ça."
- "Le fait d'être amené à me remettre en question, réfléchir à ses propres inspirations, et puis pour ceux qui n'avaient pas encore fait l'exercice, apprendre à mieux se connaître soi-même."
- "Une meilleure compréhension du monde et de soi-même. Et donc de son rôle en tant que manager et être humain."



- "J'aborde les choses de façon beaucoup moins technocratique, justement en étant un peu plus distant."

#### 4) La Cure permet

- un regard critique sur ses pratiques ;
- un regard critique constructif.

#### Citations des participants :

- "Je pense que je deviens encore plus critique."
- "Une capacité de regarder de façon critique, mais vraiment dans le sens positif et noble du terme, l'entreprise, les méthodes, le management. [...] On vit dans un monde où il y a un manque cruel de capacité critique, de prise de distance, de remises en question."
- "Remettre en cause une formation standardisée de management."
- "J'ai senti beaucoup de liberté dérangeante dans la cure de philosophie pour cadres et je continue à être dérangé. [...] il y avait pour moi un besoin de pousser la réflexion plus loin avec d'autres éclairages."
- "C'est quelque chose de relativement déstabilisant, il faut être peut-être à une période de sa vie où on a envie d'être déstabilisé, ou on l'est déjà et on veut chercher les questions."
- "D'accepter de se remettre en cause."

#### Conclusion

Malgré l'apport indéniable d'une telle formation, la philosophie doit constamment veiller à ne pas perdre sa spécificité propre qui est de se remettre en question. Tout en étant profondément au service de la Cité et de la personne, la philosophie ne doit pas perdre de vue sa profonde liberté à l'égard de la raison instrumentale et opérationnelle pour qui la productivité et la performance expriment la plus haute vertu et l'objectif social, et pour qui la personne se définit comme "désengagée"<sup>23</sup> et performante. Cette attitude revendique la mise sur pied d'activités dites libres, qui constituent le fondement d'une véritable culture du loisir dans le sens ancien du terme.<sup>24</sup> Une telle culture du loisir - contrairement à celle du divertissement pour le divertissement - soutient la légitimité et la nécessité d'activités dite "libres" pour l'épanouissement de la personne et de la communauté. Ces activités ne sont pas soumises en soi aux critères de productivité et de rentabilité. Leur promotion permet à l'être humain de prendre conscience qu'il n'est pas réductible, quant à son être même, à la performance et au rendement, à un rôle ou à une fonction spécifiques. Bien que ces deux attitudes - pensée instrumentale et pensée méditante<sup>25</sup> - soient complémentaires et nécessaires à une existence pleinement personnelle, une approche philosophique du management ne peut néanmoins pas se laisser phagocyter par les arts serviles sans par là même renier ce qu'elle est dans son essence. Si elle devait le faire, elle ne deviendrait qu'un instrument parmi d'autres au service de la raison instrumentale qui lui dicterait en quelque sorte le contenu de la réflexion sur le sens des actions humaines et sur sa signification anthropologique. 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) Platon, Gorgias, traduit par Monique Canto-Sperber, Paris, Garnier-Flammarion, 1987, 484c, page 214.

(2) Martin Heidegger, Qu'est-ce qu'une chose ?, Paris, Gallimard, 1971, 109.

(3) Avec Clive Staple Lewis, nous pourrions appeler cette attitude "le point de vue historique" : Tactique du diable, traduit par Brigitte V. Barbey, Neuchâtel/Paris, Delachaux/Niestlé, 1954, lettre 27, page 135-136.

(4) Platon, Gorgias, 485d, page 215.

(5) Ibidem, 485e, page 216.

(6) Ibidem, 486c, page 217.

(7) Ibidem, 486b, page 216.

(8) Ibidem, 485c, page 215.

(9) Ibidem, 486c, page 217.

(10) Platon, Théétète, traduit par Michel Narcy, Paris, Flammarion, 1995 (2ème édition), 174a, page 206.

(11) Platon, Gorgias, 487e, page 219.

(12) Ibidem, 486c, page 217.

(13) Ibidem, 484d, page 214.

(14) Ibidem, 486d, page 217.

(15) Ibidem, 494c, page 234.

(16) Voir Josef Pieper, Loisir, fondement de la culture, traduit par Pierre Blanc, Genève, Ad Solem, 2007.

(17) Voir Martin Heidegger, Être et Temps, traduction française par François Veizin, Paris, Gallimard, 1986. Hannah Arendt, Considérations morales, Rivage poche/Petite Bibliothèque, 1996.

(18) Platon, *Le Banquet*, traduit par Luc Brisson, Paris, Garnier-Gallimard, 2001, 173a, page 86.

(19) *Ibidem*, 173c-d, pages 87-88.

(20) Emmanuel Mounier, *Manifeste du personnalisme*, Paris, Aubier, Montaigne, 1936, page 99.

(21) Voir Bernard N. Schumacher, *Confrontations avec la mort. La philosophie contemporaine et la question de la mort*, Paris, Cerf, 2005.

(22) Voir Eric Davoine, "Outsourcing et externalisation de la souffrance : une étude de cas" dans I. Brunstein (éd.), *Stress professionnel au-delà de nos frontières*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1999, pages 45-63.

(23) Charles Taylor décrit la personne moderne comme "un sujet ponctuel désengagé exerçant la maîtrise instrumentale" : voir *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, traduit par Charlotte Melançon, Paris, Cerf, 1998, 230. Voir François-Xavier Putallaz et Bernard N. Schumacher (éds.), *L'humain et la personne*, Paris, Cerf, 2008 avec une préface de Pascal Couchepin, président de la Confédération helvétique.

(24) Voir Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, traduit par Georges Fradier, Paris, Calmann-Lévy, 1983. Josef Pieper, *Le loisir, fondement de la culture*.

(25) Voir Martin Heidegger, "Sérénité" dans *Questions III et IV*, traduit par André Préau, Paris, Gallimard, 1990, pages 131-148.