

La philosophie au service du développement des dirigeants

Olivier Pelleau, professeur de philosophie et directeur de Turning Point, cabinet de développement du leadership (Paris). olivier.pelleau@turningpoint.fr - www.turningpoint.fr

Mon parcours est double, autant pour mes études en philosophie à la Sorbonne (maîtrise et CAPES), et en sociologie des organisation à Sciences Po Paris, que pour mon métier de professeur de philosophie et consultant coach auprès de dirigeants.

J'ai commencé comme professeur de philosophie en terminale avec beaucoup de plaisir. Dès mes premières années de philosophie, j'ai ressenti le désir de travailler en entreprise. J'avais en effet l'intuition que les dirigeants d'entreprise, mais également les responsables d'organisation, d'association, comme les personnalités politiques, étaient confrontés à d'importants enjeux, et que le philosophe pouvait et devait jouer un rôle en influençant, conseillant ou interpellant ces derniers. J'ai aussi éprouvé l'envie de me confronter "à la vie réelle", de connaître le monde de l'entreprise.

J'ai alors décidé de quitter le confort que m'offrait l'Education Nationale pour apprendre un nouveau métier, celui de Consultant en stratégie et management. Plus de cinq années chez Ernst & Young consulting, puis chez Cap Gemini, m'ont permis d'appréhender les stratégies et politiques d'entreprises, process et modes d'organisation propres aux organisations.

Progressivement, je voyais que travailler sur les stratégies et les organisations ne me permettait pas de rejoindre en profondeur mes clients dirigeants. Je me suis posé la question de savoir comment toucher ces personnes, comment aider et accompagner ces managers et ces dirigeants qui, par leurs fonctions, ont de lourdes responsabilités. C'est pourquoi j'ai quitté le conseil en management pour m'investir dans la formation en management et le développement du leadership. J'ai alors créé Turning Point, un cabinet de conseil spécialisé dans le développement du leadership. Entourés d'une vingtaine de consultants-coachs en France et au Royaume Uni, nous intervenons à la demande des entreprises pour accompagner leurs dirigeants, managers et hauts potentiels lors de moments critiques de leur transition, tels qu'une post fusion/ acquisition, une prise de poste ou une progression rapide de hauts Potentiels.

J'insiste sur la notion d'accompagnement et non de formation. En effet, mon objectif n'est pas tant de délivrer un savoir de référence sur un modèle spécifique, mais bien plutôt de suivre et d'accompagner des personnes exposées aux responsabilités. Cet accompagnement s'effectue sous forme de programmes, qui réunissent 15 à 20 managers avec lesquels nous passons deux à trois jours, au démarrage du cycle. A cette occasion, nous leur proposons un certain nombre d'activités, de séquences pédagogiques, de travail personnel et en groupe. L'accompagnement se prolonge ensuite durant six à neuf mois, par le biais de rencontres individuelles et collectives. Les entreprises auprès desquelles nous intervenons appartiennent aussi bien au milieu bancaire qu'à l'industrie, aux médias ou encore au conseil.

Quelle place occupe la philosophie dans notre prestation ? J'observe que celle-ci entretient une relation ambiguë, d'attraction et de répulsion, avec l'entreprise, comme nous avons pu le constater ce matin. Les propres contradictions de la philosophie sont à l'image de celles de l'entreprise et des hommes qui la composent. D'autre part, en provoquant, celle-ci révèle l'homme à lui-même, et révèle l'entreprise à elle-même.

Je n'affectionne pas particulièrement le terme générique "entreprise". Cette dernière est avant tout constituée de personnes, regroupées en une communauté humaine dont la fonction est de produire et de vendre. L'entreprise est un lieu de tensions, voire de contradictions permanentes. Elle doit, en effet, s'ouvrir au monde extérieur pour suivre les tendances du moment, et agir de façon déterminée et efficace pour obtenir des résultats. Elle doit à la fois créer, s'adapter au changement, mais également produire, et par conséquent, pérenniser son mode d'organisation. Elle doit à la fois promouvoir ses produits, fédérer ses collaborateurs, mais aussi vérifier et contrôler la conformité des "process". Elle doit tester, expérimenter, lancer des projets nouveaux, tout en fiabilisant ses procédés et en assurant la stabilité et la reproductibilité des opérations. Elle doit assumer dans son fonctionnement même une multitude de tensions et de contradictions. Ainsi, l'entreprise est le reflet de chacun d'entre nous, de chaque personne : en créativité permanente, nous aspirons également à une certaine stabilisation de notre mode de vie, de notre manière de réagir. Avides d'action, nous ressentons aussi le besoin de prendre du recul.

En conséquence, les contradictions de l'entreprise sont celles de la personne et de la philosophie. Parce qu'elle est précisément vivante et humaine, la philosophie est un lieu de contradiction. Comme nous avons pu le voir ce matin, il existe plusieurs sortes de philosophies : une philosophie critique, une philosophie pratique, etc. L'une ne peut pas fonctionner sans l'autre. La Critique de la Raison Pure de Kant n'aurait pu exister sans la Critique de la Raison Pratique, et vice versa. La philosophie est avant tout une représentation de l'homme par rapport au monde.

Que signifie pour nous ce postulat? L'accompagnement des dirigeants repose sur quatre enjeux majeurs, qui vont de pair avec certaines tentations.

Quatre enjeux

1) Le premier enjeu relève de la "capacité de perception de son environnement". La plupart des managers interviennent au sein d'un environnement spécifique, et se focalisent exclusivement sur leur business, leur marché, leur territoire. Cette focalisation empêche une véritable compréhension des réseaux, de l'environnement, des parties prenantes, bref du système complexe dans lequel est insérée notre réalité quotidienne. En effet, pour évoluer, pour faire changer une organisation, pour être performant, il est nécessaire de connaître le monde environnant, au-delà de son territoire. A l'instar d'Aristote, la première question est bien de savoir comment percevoir son environnement : "Comment perçois-je le monde ? Quel est ce réel qui m'entoure ? Pourquoi, comment ça marche ?". Cet étonnement, cet ancrage dans le réel est absolument critique. Quand j'étais consultant en stratégie, des personnes me demandaient souvent d'initier tel genre d'études afin de préconiser tel

type de changement. Qu'est-ce que cette pratique ? Une sorte d'instrumentalisation où la réalité est biaisée pour aboutir à des faits attendus. Comment, dans ce cas, être ouvert au réel ? Comment avoir cette capacité d'étonnement ? Comment accepter la réalité telle qu'elle est ? Adopter un tel état d'esprit implique une vraie conversion de son ouverture, de ses perceptions, de son intelligence.

2) Le deuxième enjeu pose la "question du raisonnement, de la délibération". L'exercice de l'intelligence, chez Aristote, constitue la deuxième étape de la connaissance. Comment s'autoriser à penser par soi-même, lorsqu'un supérieur hiérarchique affirme la chose suivante : "Il est évident que le contrôle de gestion s'effectue selon tel processus, avec telle méthode", ou "La réaction des clients est normale pour tel type de raison". L'existence d'un modèle de pensée est incontestable, la présence d'une solution immédiate rassurante. Les jargons et pseudos concepts de "prêt à penser" économisent l'analyse, la prise de recul, et évitent une véritable pensée. Ces oeillères débouchent paradoxalement sur un pragmatisme pauvre et caricatural. Puisque la réflexion est suspecte d'inefficacité, on ne voit que les phénomènes qu'on veut voir, et on reprend les recettes anciennes par un vieux réflexe organisationnel pavlovien. Ainsi, parce qu'une solution préexiste, la personne s'interdit de remettre en cause sa manière de raisonner, de repenser la réalité, d'ouvrir des chemins nouveaux, d'être créatif et de voir différemment.

Oser penser par soi-même, accepter de ne pas aller tout de suite à la solution pratique, mais prendre le temps d'interroger les faits, de problématiser le sujet permet d'assurer une pertinence puissante de la vision et donc ensuite, une capacité de déploiement des projets rapides et efficaces. Mais il est vrai que cette démarche implique effectivement une capacité de liberté étonnante au sein même de l'organisation, avec le risque d'être perçu comme quelqu'un de provocateur, qui se distingue des autres et dérange inmanquablement. Dans ce contexte, la question est de savoir comment repenser la réalité telle qu'elle est, au-delà des "process" et des concepts préexistants.

3) Le troisième enjeu est "l'exercice de la volonté". Il s'agit de chercher à déterminer ce qui fait sens pour la personne, dans sa manière de fonctionner et d'exercer son métier. Mon temps est entièrement consacré au "coaching". À cette occasion, je vois des gens qui ont peur de l'avenir, peur de ce que l'on va dire d'eux-mêmes, peur d'affirmer ce qu'ils croient vraiment. Tout l'enjeu est de révéler leurs convictions, de les interpeller pour leur dire : "À quoi croyez-vous vraiment, qu'est-ce qui a du sens en vous ?". L'objectif de cette interpellation est loin d'être utopique. Il consiste à réintégrer la personne au sein d'un projet, et à redonner sa place à un métier dans une organisation. Il incite les managers à donner sens à leur fonction, à avoir une vraie vision, des convictions, ainsi qu'à exprimer leurs sentiments. Qu'est-ce que je veux vraiment ? Qu'est-ce que je suis prêt à offrir pour atteindre mes finalités, ce qui fait sens pour moi ?

4) Le quatrième enjeu vise à "initier des relations véritablement constructives". Quand la personne s'inscrit dans une logique utilitariste et immédiate, elle a tendance à se servir de l'autre. En effet, il faut établir un budget, accélérer les ventes. La relation est avant tout instrumentalisée dans le but d'atteindre ses objectifs. Or, une relation réellement féconde et durable se construit grâce à

l'instauration d'une confiance mutuelle, qui grandit chaque jour un peu plus. Qui est l'autre pour moi ? Comment construire des relations de confiance, sans domination ?

Les démarches

Après avoir identifié ces quatre dimensions du "process" de la connaissance et de l'action, vous allez m'interroger sur ma façon de les appliquer dans nos programmes d'accompagnement. J'ai précédemment évoqué les séminaires, les séances de co-développement et de "coaching", au cours desquels nous utilisons différentes méthodes pour interpeller, faire réfléchir les personnes sur ces différents aspects.

La première grande démarche consiste en un "travail de prise de conscience sur les tensions", par le biais de grilles de lectures et autodiagnostic personnels. Nous proposons également aux managers que nous suivons une grille de lecture permettant de mettre en exergue les tensions les plus courantes. Chacun est amené à s'interroger, à réfléchir individuellement, en se positionnant et en essayant de formuler lui-même sa propre problématique et la nature des tensions qu'il vit. Notre travail repose essentiellement sur la problématisation du vécu de chacun. Durant ce programme de trois jours, chaque demi-journée va donner lieu à un temps d'arrêt. L'occasion sera donnée aux managers de prendre un temps individuel, seul, durant lequel ils vont aller dans le jardin pour réfléchir sur eux-mêmes. L'objectif est de formuler et d'écrire leur problématique quant à leur position, et le contexte dans lequel ils se trouvent au sein de l'entreprise.

Nous approfondissons cette problématisation et cette démarche de questionnement, en leur apprenant notamment à se poser des questions. Cela peut sembler étrange de parler d'"apprentissage du questionnement". Or, ce dernier est loin d'être évident. Souvent, la question qui vient à l'esprit de chacun est d'ordre technique. Il s'agit désormais d'axer la réflexion sur le moyen de poser une question qui fait grandir l'Autre, qui lui ouvre des champs nouveaux, qui l'amène à réfléchir sur sa propre pratique. Cela n'a rien de spontané. Pour y parvenir, l'un d'entre nous va demander à un participant de servir d'exemple au groupe. Nous allons ensuite effectuer une démonstration de ce que signifie adopter une démarche de questionnement. À l'issue de cet exercice, le groupe va se scinder en binôme, l'un questionnant l'autre durant une demi-heure, chacun se posant en accompagnateur de l'autre, tel Socrate qui interroge et interpelle : "Oui, tu dis ça, mais pourtant tu viens de me dire autre chose. Es-tu sûr ?".

Les illustrations de ces situations sont innombrables. Hier, quelqu'un se confiait à moi : "Je suis numéro 3 d'une grande banque dans tel pays. J'ai été muté il y a six mois et je suis confronté à des tensions avec le numéro 2 qui est, comme moi, expatrié. Or, nous ne parvenons pas à nous entendre. Et il va falloir que nous nous supportions pendant trois ans". Comment surmonter ce contexte de tensions ? Le travail a consisté à approfondir, interpeller et amener l'autre à comprendre cette situation en dépassant le constat fataliste : "Il existe une tension entre nous ; notre relation s'en trouve définitivement rompue". La question est de comprendre et de voir, sur cette base, comment recréer cette relation.

Pour ce faire, notre démarche adopte un processus de questionnement en trois étapes :

Le premier stade consiste à observer les faits : "Quels sont-ils ?" "Que s'est-il passé, sur un plan factuel ?" "Qu'avez-vous ressenti ?" L'évocation du ressenti tient toute sa place. Il se distingue en effet de l'action visible et observable.

La deuxième étape vise à rechercher les hypothèses à l'origine de la situation présente. Chaque individu émet le plus couramment une hypothèse fataliste : "C'est normal, c'est comme ça". Or, il s'avère qu'une fois la question reformulée et approfondie, de nouvelles hypothèses font leur apparition. La personne interrogée s'écarte de la solution préformatée. Concernant l'exemple des expatriés, mon coaché me disait : "Il est ainsi. Il m'a confié qu'il était par définition arriviste. Il voulait ce poste ; il a par conséquent choisi de m'inclure parmi ses N-1, alors que je ne l'étais pas. Je me suis défendu, car cela me paraissait anormal, etc.". Mais il s'apercevra finalement que d'autres options s'offrent à lui. Au cours de l'entretien avec ce fameux supérieur hiérarchique, il se rend compte que ce dernier n'avait pas connaissance d'une définition précise de son poste, qu'il avait été obligé de se positionner alors qu'on lui avait imposé un DG. Nous nous efforçons d'ouvrir des champs de pensée, de créer des hypothèses nouvelles.

La dernière étape vise à expérimenter et vérifier le bien-fondé de ces hypothèses : "Quelles actions se dégagent de notre réflexion ? Comment pourrions-nous vérifier si ces hypothèses sont bonnes ?".

Ce travail de questionnement permet à la personne de débloquent une situation, de prendre du recul, de conceptualiser le déroulement des événements par le biais de la problématisation, pour ensuite modifier son comportement et sa manière d'agir.

Ainsi, notre méthode se base avant tout sur le questionnement, la problématisation, le dialogue et la méditation philosophique. Durant une heure, ils sont invités à réfléchir à partir de la problématique qu'ils ont auparavant formulée.

Cet accompagnement est avant tout basé sur la confidentialité des échanges et la confiance entre le manager et son coach. Auparavant consultant en management, j'ai choisi de renoncer à cette activité. Je suis en effet persuadé qu'il est impossible de se mettre simultanément au service de l'organisation, de ses projets de transformation et de servir de façon neutre et désintéressée le bien et le développement de chaque personne que je suis amené à coacher dans ces organisations en transformation. Pour que l'accompagnement que nous proposons puisse porter ses fruits, il est important d'accéder à un niveau de confiance totale. Les personnes suivies doivent pouvoir se dire : "Ce que je vais dire à mon coach ne sera pas divulgué ; aucun rapport ne sera envoyé à la Direction des Ressources Humaines, ni à mon manager". C'est pourquoi je suis totalement au service de chacun et ils en sont conscients. Si, au cours d'un entretien, je ressens un certain mal-être chez certains, je n'hésite pas à leur demander s'ils sont sûrs d'occuper la place qui leur convient, s'ils n'ont pas d'autres options plus adaptées. Je suis prestataire de l'entreprise mais je travaille au service de chaque manager, sans pour autant manquer de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Il me semble, au

contraire, qu'en faisant appel à Turning Point, cette société rend un fabuleux service à ses managers. Elle leur offre en effet un lieu libre, gratuit, confidentiel, où ils peuvent se développer eux-mêmes.

En conclusion, j'insisterai sur les deux enjeux majeurs sur lesquels je travaille en permanence. Ils sont à la fois simples et redoutables : la vérité et la liberté.

Je constate fréquemment que de nombreux blocages s'expliquent par l'absence de capacité de chacun à faire face à la réalité. Non pas la vérité en lettres capitales, mais bien au sens des grecs, l'"adéquation de l'intelligence avec le réel", la manière pour chacun d'appréhender le réel, et de se percevoir dans son environnement. Il nous arrive d'évoluer en désaccord avec nous-mêmes. L'un d'entre nous travaille au sein d'une banque ou d'un fond d'investissement, et il n'adhère pas à sa propre manière de fonctionner, aux missions qui lui ont été confiées, aux produits qu'il doit vendre. Un autre travaille dans une belle ONG qui applique des méthodes de management peu respectueuses des personnes... Mais que font-ils ? Le manager devra alors chercher à entrer en vérité avec lui-même pour assumer complètement sa condition, ou quitter sa fonction. Il ne peut y avoir d'accomplissement personnel quand on se ment à soi-même. Etre en vérité avec soi, en conscience, est éminemment exigeant. C'est tout simplement la condition d'une véritable pertinence dans son métier et d'une cohérence dans sa vie d'homme et de femme.

La liberté constitue le second enjeu de notre programme d'accompagnement. D'aucuns se disent qu'ils détiennent de belles idées qu'ils ne peuvent mettre en oeuvre à cause d'une organisation trop rigide, d'un supérieur peu compréhensif. En réalité, je suis fondamentalement convaincu que la personne est bien plus libre qu'elle ne l'imagine. Or, le plus souvent, sa peur l'empêche de s'engager, d'oser, de dire et de faire ce qu'il considère juste et bon. Notre travail vise à libérer la personne, à lui donner confiance en sa capacité d'action et de changement pour être plus en cohérence avec ses convictions.

Toute notre démarche repose sur une conviction, qui résume parfaitement notre approche : "If you want to go higher, go deeper" "Si vous voulez aller plus loin, plus haut, allez plus en profondeur". La philosophie permet d'analyser les choses dans leur entier, de prendre de l'épaisseur et d'aider chacun à s'accueillir et à s'engager sur ce qu'il croit être bon.