

La philo, une ressource pour les entreprises ?

(Re)donner du sens au travail. Poser les problèmes autrement. Faciliter le dialogue... Les apports de la philosophie en entreprise seraient légions. Mais quel est vraiment l'intérêt de se faire accompagner par un philosophe pour une organisation ? Et à quelles conditions ?

TEXTE ALLISON LEFEVRE

Aujourd'hui, on ne compte plus les livres, ateliers, conférences, marches, podcasts... dédiés à la philosophie. La discipline semble particulièrement en vogue, y compris en entreprise ! Quel va être le rôle du philosophe dans une organisation ? « Clarifier », sourit le philosophe Luc de Brabandere. « En tout cas, c'est ce que je fais. Schématiquement, on peut diviser la philosophie en deux grands courants : la descriptive qui a pour objet de dire comment sont les choses (ce qui est vrai) et la prescriptive qui a pour objet de dire comment les choses devraient être (ce qui serait bien, beau, moral, éthique...). Moi, je me positionne dans le premier groupe : j'aide les entreprises à se situer mais à elles de trouver leur chemin, je ne les guide pas. Ayant œuvré de longues années comme ingénieur, puis en tant que consultant en créativité, mon approche se veut pragmatique. »

Selon Luc de Brabandere, l'un des atouts majeurs de la philo, c'est d'apporter de la rigueur en l'absence de chiffres. « Lorsqu'on s'intéresse à des préoccupations ni chiffrées, ni chiffrables, comme le stress, la créativité, l'image de marque, l'éthique..., la philo va offrir une approche méthodique. Je me sers énormément de la logique et de la philosophie du langage pour aligner les participants sur le sujet dont on parle. Je décortique les liens entre les mots, les images, les significations, les faux amis, les paradoxes, les arguments fallacieux... Pour garantir l'utilité de l'échange et que les ambitions dépassent les vœux pieux,

j'invite le groupe que j'accompagne à établir les critères concrets qui lui permettront dans x temps d'estimer si ses objectifs sont atteints. Je ne juge jamais les idées, je me considère comme un arbitre. Penser est un jeu, avec des règles et je suis là pour les rappeler. Il m'arrive d'intervenir dans des CODIR pour anticiper l'impact de tel ou tel sujet dans leur secteur d'activité. »

En d'autres termes, notre homme aide à amorcer une réflexion. « J'essaie de partager, non pas un savoir, mais une passion, une envie, une joie de penser. J'estime avoir bien travaillé quand je laisse derrière moi de l'énergie. Que les choses soient claires, ne faites surtout pas appel à un philosophe si vous imaginez qu'il va résoudre un problème à votre place ! »

Transformer le réel

Autre point d'attention : se méfier d'une philo radicalement hors-sol ou cadennassée ! « Chercher à donner aux travailleurs un minimum de sens en mobilisant la tradition philosophique, en parlant des valeurs, en tenant un discours historique... me paraît être une façon souvent pernicieuse de dévoyer la portée émancipatrice de la philosophie », met en garde Alexis Filipucci, animateur-formateur et coordinateur de PhiloCité. « Cette forme de laïus laïque, assez courante, me semble délétère car



ALEXIS FILIPUCCI
(animateur-formateur et coordinateur de PhiloCité)

« On s'attaque de manière frontale à une contradiction ultra fréquente en entreprise : d'un côté, un discours qui promeut l'autonomie des travailleurs ; de l'autre, un pouvoir hiérarchique poussé »

JÉRÔME BOUVY

(PHILOSOPHE DU GRAND HÔPITAL DE CHARLEROI)

« Ma mission requiert, parfois, de poser des questions impertinentes et de cultiver, très humblement, une forme de vigilance éthique, politique, institutionnelle »

sous couvert de philosophie, on fait la morale. On donne l'impression de critiquer le monde mais, en fait, on le justifie. Et finalement, on confère un supplément d'âme à un lieu de travail problématique. Un autre écueil à éviter, c'est de faire appel à l'agilité dialectique d'un philosophe pour analyser les contradictions, leur donner une forme, les mettre en discours, les structurer, mais sans lui permettre de questionner les choix de l'organisation elle-même. La compétence spécifique du philosophe consulté est alors mise au service d'une optimisation des moyens pour que les contradictions n'empêchent pas l'activité de se développer. »

À cela, l'équipe de PhiloCité oppose le travail philosophique qui vise à modifier le réel par le biais d'une attitude transformatrice en pensées et en actes. « La mise en œuvre de ce travail philosophique nécessite la liberté et l'égalité des travailleurs qui vont le réaliser, insiste Filipucci. On s'attaque de manière frontale à une contradiction ultra fréquente en entreprise : d'un côté, le discours qui promeut l'autonomie des travailleurs, et de l'autre, un pouvoir hiérarchique poussé. »

Mais comment alors la dépasser ? « Par la coprésence dans le groupe de travail de la direction, du personnel encadrant et des travailleurs, préconise l'animateur-formateur. Et par la volonté de changer les choses structurellement : ne pas mettre un verrou sur des contradictions mais questionner les rapports hiérarchiques. Tout notre travail va être de préparer les conditions pour que les gens se sentent sécurisés et que puisse émerger un collectif doté d'une vraie autonomie, poursuivant une œuvre réellement commune, porteur de toutes les ressources en termes d'intelligence, d'énergie, de vision stratégique, qui vont permettre d'affronter les contraintes du contexte. Après, une nouvelle hiérarchie pourra opérer, mais différemment. »

Réfléchir ensemble

Il s'agit là d'un processus ample et exigeant qui s'inscrit idéalement dans la durée. Plutôt que d'externaliser cet accompagnement, les





LUC DE BRABANDERE (PHILOSOPHE)

« Lorsqu'on s'intéresse à des préoccupations ni chiffrées, ni chiffrables, comme le stress, la créativité, l'image de marque, l'éthique..., la philo va offrir une approche méthodique »

entreprises peuvent être tentées de recruter un philosophe en interne. Le Grand Hôpital de Charleroi a posé ce choix il y a deux ans, suite à la crise COVID. « On s'est orienté vers un poste de salarié à temps plein parce qu'on souhaitait à la fois attirer des candidats et poser un geste fort vis-à-vis de nos équipes en complétant le panel de services proposés par la cellule qualité de vie au travail », confie la DRH du GHdC, Véronique Guilmot. « Très vite, nous avons réalisé que le philosophe que nous allions engager allait devoir coconstruire sa fonction. La job description devait rester assez souple pour qu'il puisse continuer à se nourrir intellectuellement et s'inscrire dans divers réseaux afin d'enrichir sa pratique. Il nous fallait sortir d'une logique cartésienne pour être dans une approche plus soft, qualitative, dont les résultats ne se mesureraient pas sous formes de KPI traditionnels. »

Et c'est peut-être à ce niveau-là que réside le plus grand frein pour une organisation à faire appel à la philo : cette difficulté à mesurer le retour sur investissement. La défiance vis-à-vis de la discipline, le contexte dans lequel se débat l'organisation, la peur d'une instrumentalisation par la direction... Tous ces éléments peuvent rendre hostile le personnel à ce type d'intervention. « L'enjeu est effectivement de nouer une relation de confiance avec les personnes à qui l'on s'adresse », commente le philosophe recruté par le GHdC, Jérôme Bouvy. « Je n'ai pas senti de méfiance de la part de la direction, du personnel ou des syndicats, mais ce qui m'a aidé, je crois, c'est d'avoir démontré la confidentialité des échanges. Et aussi d'être allé à la rencontre du personnel sur le terrain plutôt que de rédiger des PDF que personne ne lirait faute de temps. La manière dont ma fonction a été pensée au GHdC me permet de faire preuve de créativité didactique pour déployer une diversité d'espaces et de leviers qui susciteront l'intérêt des collaborateurs et les amèneront à réfléchir ensemble. »

Ouvrir le champ des possibles

La force du philosophe va être de créer des espaces de dialogues. Des temps d'arrêt durant lesquels le personnel pourra lever le nez

du guidon et quitter le pilotage automatique pour se poser diverses questions. « En plus de ces ateliers où l'on apprend à conceptualiser, argumenter, problématiser, et toujours dans l'optique d'incarner une force questionnante au sein de l'institution, avec des collègues de la cellule qualité, nous planifions des agoras afin de faire entendre à tous, y compris à la direction, les signaux captés sur le terrain », était le philosophe hospitalier. « Je m'adresse aussi bien à la base qu'à la direction. Ma mission requiert, parfois, de poser des questions impertinentes et de cultiver, très humblement, une forme de vigilance éthique, politique, institutionnelle. Philosopher, c'est faire l'exercice de la lucidité pour comprendre le monde dans lequel on vit. Et la lucidité passe par le discernement. D'où mon attention à outiller les équipes en ce sens et à introduire des savoirs dans l'hôpital pour y faire percoler les idées ! »

Et la DRH Véronique Guilmot de poursuivre sur l'impact - parfois inattendu - de la philo en matière de gestion : « Le fait de pouvoir jouir au quotidien de la vision d'un philosophe nous ouvre un champ des possibles. Charte éthique, politique diversité et inclusion, processus de gestion des fautes graves..., son point de vue apporte une valeur ajoutée si bien que nous l'intégrons désormais dans quantité de projets. Au niveau des équipes, son travail a certainement des répercussions sur la manière de dialoguer, sur la gestion des conflits, sur l'ambiance, ... » Ce qui n'est pas rien pour une entreprise qui occupe 4.500 collaborateurs !

« La pratique philo peut générer des frustrations : comme je travaille dans les interstices, on croit parfois que rien ne bouge mais ce n'est pas vrai, relève Jérôme Bouvy. La philosophie se révèle un outil de transformation et constitue un réel levier de changement par les effets qu'elle produit aux niveaux individuel, collectif, institutionnel, voire politique ».