

# MANAGER AVEC LES PHILOSOPHES

6 pratiques pour mieux  
être et agir au travail



MANAGEMENT / LEADERSHIP

# MANAGER AVEC LES PHILOSOPHES

6 pratiques pour mieux  
être et agir au travail

Flora  
BERNARD

DUNOD

Pour contacter l'auteur : flora.bernard@thae.fr

Conseiller éditorial : Sébastien Henry

Portraits des philosophes : Judith Chouraqui

Maquette intérieure : Hokus Pokus

Illustration couverture : © Fotolia / Supernature

Maquette couverture : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074354-4

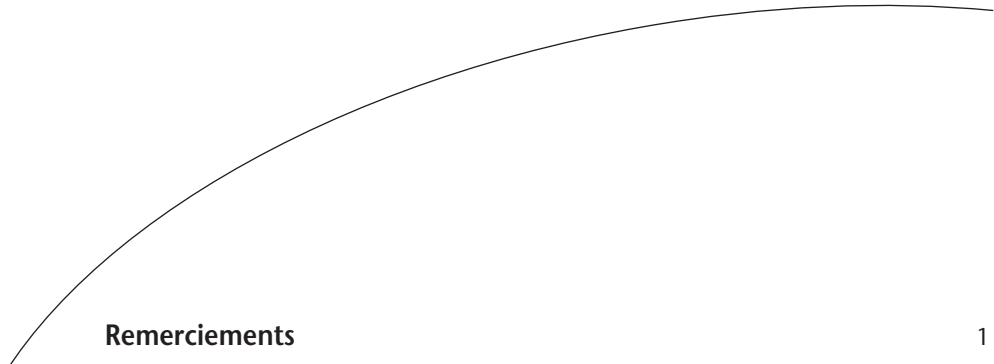
Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*à Zoë et Zacharie*



# Sommaire



<b>Remerciements</b>	1
<b>Préface</b>	3
<b>Avant-propos</b>	7
<b>Introduction</b>	11
<b>Chapitre 1 ■ De l'utilité des pratiques philosophiques dans le monde du travail</b>	21
<b>Chapitre 2 ■ Distinguer ce qui dépend de vous de ce qui n'en dépend pas, avec Épictète</b>	27
Orienter votre action vers là où elle a le plus d'impact	28
<b>Chapitre 3 ■ Cultiver l'observation intérieure, avec Krishnamurti</b>	43
Transformer vos relations en commençant par vous changer vous-même	44
<b>Chapitre 4 ■ Prendre conscience de vos émotions et les comprendre, avec Spinoza</b>	61
Développer votre puissance d'être et gagner en liberté d'action	62

<b>Chapitre 5 ■ Se relier à votre intuition, avec Bergson</b>	81
Utiliser votre intuition comme véritable outil de connaissance et de prise de décision	82
<b>Chapitre 6 ■ Questionner la finalité de votre travail, avec Arendt</b>	101
Penser les dilemmes éthiques pour mieux les résoudre	102
<b>Chapitre 7 ■ Pratiquer le véritable dialogue, avec Socrate</b>	121
S'écouter, s'entendre et se comprendre pour mieux travailler ensemble	122
<b>Épilogue : 2033</b>	145
<b>Conseils de lecture</b>	147
<b>Bibliographie</b>	153
<b>Table des matières</b>	155



# Remerciements



**É**crire ce livre a été une véritable aventure humaine et je souhaite remercier tous ceux qui sur ce chemin, m'ont guidée et encouragée.

Merci à Sébastien Henry, grâce à qui cette aventure a débuté, et à Odile Marion des Éditions Dunod, que le projet a enthousiasmée.

Merci aux six philosophes de ce livre, d'avoir existé un jour, quelque part, et de nous avoir légué le fruit de leur pensée et de leur enseignement. Merci surtout aux huit dirigeants et managers, Claire, Damien, François, Françoise, Laure, Léna, Stéphane et Virginie qui ont accepté de se livrer sans fard pour témoigner de l'intérêt des pratiques philosophiques dans le monde du travail.

Merci aux deux personnes qui m'ont accompagnée au jour le jour sur cet ouvrage : Marion Genaivre, mon associée, amie, qui a toujours été là quand il fallait, avec la délicatesse et l'élégance qui la caractérisent. Elle m'a fait cadeau de discussions passionnantes sur chacun des philosophes abordés dans ce livre, d'une lecture attentive du manuscrit et de commentaires avisés. Stéphane de Maintenant, mon compagnon, m'a offert son écoute sans faille quand dans les heures tardives de la nuit je voulais lui parler de Spinoza ou de Bergson. Toujours disponible pour une discussion philosophique, questionneur impénitent, il m'a été d'un précieux conseil pour rendre ces pratiques encore plus... pratiques.

Merci aussi à ceux qui liront ce livre ! C'est grâce à vous tous que la philosophie peut continuer à remplir son rôle : aider à mieux vivre. Et pour ce qui concerne les organisations : mieux vivre au travail.

# Préface



*« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé,  
le courage de changer ce qui peut l'être et la sagesse de distinguer  
l'un de l'autre. »*

**N**'est-ce pas, concrètement, un bon programme pour un dirigeant ? Pas étonnant du reste, Marc Aurèle est d'abord un empereur avant d'être un philosophe.

Tout dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise, est confronté, régulièrement ou non, tôt ou tard, à des questions qui viennent faire irruption dans son agenda surchargé.

## **Comment gérer plusieurs échelles de temps simultanément ?**

Le temps court, celui de l'action quotidienne, qui oblige à prendre un très grand nombre de décisions grandes parfois, petites et très petites le plus souvent... et le temps plus long de la préparation du futur et de la transformation. Transformation de sa propre organisation, mais aussi essai de transformation du contexte, du paysage qui l'entoure (*lobbying*, réseaux, groupes de travail, etc.) pour jouer sa partition et l'améliorer par sa vision et son influence.

**Comment repérer et assumer les écarts ?** Entre rigueur et créativité, la solitude et le groupe, responsabilité individuelle et solidarité, peur et désir, sa fonction et sa personne, entre efficacité et diversité...

Tout ceci au milieu d'une information envahissante, dévorante, omniprésente, qu'il faut pouvoir canaliser.

Rien de nouveau dans tout cela ? Peut-être, mais ces sujets ont gagné en force et complexité d'une façon exponentielle depuis une quinzaine d'années. Les coachs et consultants de toute nature (certains excellents) rendent visite à nos dirigeants et certains (plusieurs parfois au chevet du même patron) prennent une influence sur laquelle je m'interroge.

Le bon sens ne suffit plus à donner au dirigeant les outils dont il a besoin !

Car décider est un art d'équilibriste : entre sa tête, son moi rationnel ; son cœur, son moi relationnel et son intuition, son moi sensible.

Décider demande de développer une vision juste du monde ; l'entreprise est en effet plus fermée à la réalité qu'on ne le croit et de surcroît, elle déforme la vision du monde de ceux qui regardent de l'intérieur, à travers ses fenêtres.

La prise de recul et de conscience du réel est indispensable au dirigeant. Non moins que la compréhension des émotions (peur, frustration, syndrome d'imposture), la gestion du stress et de l'information, qui requièrent un remède plus profond.

Notre expérience est que la philosophie dans l'entreprise n'est pas un atout ou une bonne idée, elle est simplement indispensable. Le succès considérable rencontré dans notre Groupe auprès d'une cinquantaine de dirigeants, de trois demi-journées philosophiques laisse penser que :

- Le besoin est urgent et réel de donner aux dirigeants une aide plus profonde et aussi plus concrète pour affronter leurs responsabilités.
- La performance durable et les chances de survie des organisations se trouvent probablement renforcées par cette respiration proposée aux dirigeants.

Si l'entreprise est, au mieux, un despotisme éclairé plus qu'une démocratie, donnons à nos dirigeants le droit et les moyens d'éclairer, pour son bien, leur système. Cette autorisation réveille l'énergie et paradoxalement, l'envie même de se battre pour le Groupe.

La philosophie au service du management, c'est précisément le propos de Flora Bernard dans ce livre.

La très bonne nouvelle c'est que cette philosophie-là est totalement et facilement accessible.

En ouvrant ce livre, laissez-vous conduire par Flora Bernard et par cette conversation avec ses invités : 6 philosophes et 8 dirigeants et managers. Profitez de votre chance et vous en tirerez un profit que vous ne soupçonnez pas.

Denys Neymon,  
Directeur des ressources humaines de SUEZ