



**HAL**  
open science

## Les cadres dirigeants d'entreprise et la demande de philosophie

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Les cadres dirigeants d'entreprise et la demande de philosophie. Peut-on former les dirigeants? L'apport de la recherche, L'Harmattan, pp.287-302, 2003, Questions contemporaines. hal-00477736

**HAL Id: hal-00477736**

**<https://hal.science/hal-00477736>**

Submitted on 30 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**Groupe HEC**

**1 avenue de la Libération**

**78 351 JOUY EN JOSAS Cédex**

**tél 01 39 67 72 18**

**FAX 01 39 67 70 86**

**e-mail [pesqueux@gwsmt.hec.fr](mailto:pesqueux@gwsmt.hec.fr)**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la chaire  
« Développement des Systèmes  
d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 PARIS Cédex 03**

**01 40 27 26 28**

**01 40 27 21 55**

**[yvon.pesqueux@cnam.fr](mailto:yvon.pesqueux@cnam.fr)**

**[www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

# **LES CADRES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET LA DEMANDE DE PHILOSOPHIE**

Le constat est aujourd'hui celui de la crise des humanités. Le triomphe de la Raison Utilitaire et l'ouverture des institutions de formation à la gestion aux catégories du marché ont conduit à un double effet :

- la disparition progressive de la part accordée aux humanités dans la formation de la personne,
- une normalisation sur la base de catégories comparables dans la logique de la normalisation des MBA, c'est-à-dire, en d'autres termes, une standardisation des formations conduisant à la formation de « clones ».

Le premier aspect, celui de la disparition progressive de la part accordée aux humanités dans la formation de la personne est inscrite dans le projet même de l'esprit du capitalisme. C'est ce que nous fait déjà remarquer Max Weber, de façon prédictive, dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>1</sup>. Il y souligne l'expansion d'une expertise dans la sphère économique et sociale à partir d'un constat : « En effet, cette idée particulière – si familière aujourd'hui, mais en réalité si peu évidente- que le devoir s'accomplit dans l'exercice d'un métier, d'une profession (*Berufspflicht*), c'est l'idée caractéristique de « l'éthique sociale » de la civilisation capitaliste ; en un certain sens, elle en est le fondement.

---

<sup>1</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, collection Agora Pocket n°8.

C'est une obligation que l'individu est supposé ressentir et qu'il ressent à l'égard de son activité « professionnelle », peu importe celle-ci ; en particulier, peu importe qu'elle apparaisse au sentiment naïf (*dem unbefangenen Empfinden*) comme l'utilisation par l'individu de sa force de travail personnelle, ou seulement comme l'utilisation de ses biens matériels (en tant que « capital »)... Chacun trouve aujourd'hui en naissant l'économie capitaliste établie comme un immense cosmos, un habitacle dans lequel il doit vivre et auquel il ne peut rien changer – du moins en tant qu'individu »<sup>2</sup>. D'où la référence à un « esprit du capitalisme » pour exprimer une conception commune à des individus. D'où aussi la nécessité de le comprendre. Max Weber démontre en effet comment les croyances et les valeurs du protestantisme calviniste qui se trouvent reliées à Dieu, cause et fin ultime, offrent une légitimité aux devoirs du chrétien sur terre, en particulier au regard des activités marchandes. Mais le développement du capitalisme s'opère aussi indépendamment des valeurs du protestantisme calviniste. C'est plutôt à la fois de corrélation qu'il faut parler mais aussi, en même temps, de sécularisation des valeurs religieuses en système de valeurs du profane et qui vient s'exprimer dans l'entreprise. Cette sécularisation atteint aujourd'hui le système éducatif, en particulier l'enseignement des sciences de gestion et, au regard des catégories de la Raison utilitaire, vient déclasser « les humanités ».

C'est un des aspects du désenchantement du monde que Weber nous décrit, et ceci également de façon prédictive. C'est aussi ce qui crée un besoin de sens dont le cadre conceptuel se trouve dans les humanités, y compris sous la forme moderne de disciplines telles que l'histoire, la philosophie mais aussi la sociologie et la psychologie. En effet, le capitalisme serait incompréhensible sans référence à des valeurs dans un univers où l'échange marchand est de même forme que l'échange qui n'a pas de prix, c'est-à-dire le don. Le capitalisme repose en effet sur l'évidence de l'échange économique, exclusif de tout autre, en particulier de celui de l'échange symbolique et des conditions juridiques de l'échange qui ne sont aujourd'hui conçues que comme strict habillage de l'échange économique. Nous perdons, dans cette manière de voir, toute la richesse d'analyse attribuée par Marcel Mauss, au don comme fait social total et nous réduisons ainsi l'échange et la vie économique à des perspectives strictement utilitaires.

C'est de cette ambiguïté que naît l'esprit du capitalisme comme concrétisation de la prédestination divine dans le travail. L'identité calviniste de la confiance en Christ, de la confiance en soi et de la confiance en un travail sans relâche conduit à justifier l'implication dans une intense activité sur terre puisque le monde existe pour la gloire de Dieu. C'est pourquoi la réduction du capitalisme et de ses attributs à l'échange économique, particulièrement au moment où il domine comme il n'a jamais dominé, justifie plus que

---

<sup>2</sup> Max Weber, *op. cit.*, p.51.

jamais la quête d'un sens à construire aussi au regard des humanités. C'est ce que confirme une enquête menée auprès d'une douzaine de cabinets de conseil en stratégie, justement parce que ces cabinets sont le miroir même des catégories de la Raison utilitaire dans leur vocation encore plus claire que celle des institutions d'enseignement à généraliser les mêmes méthodes de gestion à toutes les entreprises et dans tous les secteurs sur la base de la primauté accordée à la Raison utilitaire. C'est un témoignage unanime de la part des dirigeants de ces cabinets que celui d'un regret des humanités en perte.

Le second projet est la conséquence de la labellisation en cours de l'enseignement des sciences de gestion dans la logique des MBA au point d'en faire ce que l'on pourrait en quelque sorte qualifier de « jeu social ». Les sciences de gestion tiennent en effet une place spécifique dans les disciplines des sciences humaines. Si l'on se réfère à l'extraordinaire expansion des sciences de gestion depuis le début de la décennie 70, on constate la manière dont elles ont marginalisé une discipline sœur, l'économie, tout en lui fournissant le thème de l'organisation afin de lui permettre de renouveler la théorie de la firme et tout en essayant de fonder conceptuellement, toujours au regard des catégories de l'économie, ses propres méthodes. On constate aussi la manière dont les sciences de gestion pillent les cadres conceptuels d'autres disciplines des sciences humaines comme la psychologie et la sociologie en y empruntant des concepts tout en les appauvrissant sans aucun scrupule. C'est aussi depuis la décennie 80 que les catégories classiques de la recherche –recherche fondamentale, recherche appliquée, recherche et développement -s'estompent au moment où les enjeux du management deviennent objet de recherche. Il suffit, pour illustrer ceci, de se référer aux interrogations sur les pratiques de gestion liées aux impacts des techniques de l'automatisation et de l'information sur l'organisation. C'est ainsi, par exemple, qu'une coopérative de recherche telle que le CAM-I (*Computer Aided Manufacturing Incorporated*) va être créée à ce moment là dans le but de définir et d'ajuster les techniques de gestion et les modes de gestion liés à ces aspects-là et déboucher sur la comptabilité d'activité qui va elle-même initier les raisonnements en termes d'activité qui modifient les représentations des processus de fonctionnement de l'entreprise aujourd'hui.

Les conséquences vont bien au-delà des frontières des sciences de gestion. L'entreprise étant au carrefour des flux économiques, des fonds de recherche considérables vont être mobilisés par les entreprises elles-mêmes, les organismes qui les fédèrent et ceux qui sont en relation avec elles. C'est en particulier le cas des organismes publics de financement de la recherche. Ces sommes ne sont donc relativement plus disponibles pour les autres disciplines, à moins que celle-ci ne prennent l'entreprise comme terrain de recherche. C'est ainsi, par exemple, que des concepts tels que celui de culture offrent une illustration de cet aspect-là. Les disciplines de gestion, en attribuant une culture aux organisations, vont annexer le concept en le transcrivant de l'anthropologie sans emmener ni son histoire, ni ses catégories. Les

anthropologues ainsi dépouillés seront réduits à prendre l'entreprise comme terrain d'investigation et abandonner le concept, voire la discipline aux catégories de la sociologie des organisations elle-même née de l'abandon relatif par nécessité de la société comme objet d'étude. C'est aussi ce qui conduit à la constitution d'une « zone grise » entre l'enseignement, la recherche et le conseil et à ouvrir dans l'enseignement supérieur, les cursus aux catégories du marché. La tradition séculaire du « désintéressement » du savoir est ainsi remise en cause en ouvrant des potentiels de rentabilité marchande considérables aux établissements et à leurs enseignants et en légitimant d'autant les catégories de la Raison utilitaire mais aussi en ouvrant au cabinets de conseil l'univers de l'enseignement supérieur par le biais de la formation continuée. Les politiques de communication des établissements, celles de *rating*, de normalisation, d'image en découlent logiquement, traduction pour ces cursus, des catégories marchandes et exemples montrés aux autres disciplines : les acteurs des sciences sont ainsi conviés à créer leur entreprise et les disciplines « désintéressées », au mieux tolérées et plus généralement démantelées comme nous le montre le cas anglais.

Le développement de la recherche en gestion est donc le signe de l'expansion des sciences de gestion comme discipline mais aussi comme pratique sociale. La séniorité du système américain en matière de construction des MBA et son hypostasie idéologique accompagnant l'effondrement du système socialiste conduisent alors à la normalisation de l'enseignement et de la recherche à la lumière de ces catégories-là qu'il est possible de rapidement qualifier de dépendances des catégories de la Raison utilitaire. C'est l'hypertrophie de cette dimension-là qui indique en creux ce que la philosophie peut apporter à la formation des cadres et des dirigeants de l'entreprise.

Le projet de ce texte sera alors développé autour de deux grandes idées et d'une illustration :

- La philosophie comme référence (en particulier au regard de la faiblesse du cadre conceptuel des sciences de gestion),
- La philosophie comme méthode (en particulier au regard de la primauté des approches de type psychosociologique) avec l'exemple de la maïeutique,
- Les résultats d'une enquête menée auprès des cabinets de conseil sur la demande d'humanités.

### **La philosophie comme référence<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> Ces lignes sont inspirées de *Mercure et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Yvon Pesqueux, Bernard Ramanantsoa, Alain Saudan et Jean-Claude Tournand, Ellipses, Paris, 1999.

La philosophie est en effet vieille comme l'humanité. Pour ce qui nous concerne, en tant qu'Occidentaux, celle dont nous avons gardé la trace remonte au VI<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ et le fait que nous en ayons gardé mémoire, montre toute l'attention, au-delà du bouleversement des formes matérielles des sociétés, que l'humanité a porté sur les racines de sa pensée. Mais c'est aussi le cas dans d'autres parties du monde, en particulier celles des civilisations écrites qui gardent mieux les traces du passé comme la Chine avec Confucius, à la même époque.

Malgré le statut, variable selon les époques, de la philosophie dans la cité, elle n'a jamais prétendu, en tant que telle, changer le monde. C'est d'ailleurs ce que certains philosophes tel Karl Marx lui ont reproché. Les contradicteurs à la perspective philosophique vont même parfois jusqu'à mettre en avant qu'elle ne sert à rien et que c'est elle qui caractérise son essence dans la mesure où elle s'est toujours prétendue désintéressée, d'où sa critiquable autoréférentialité. Ni l'action quotidienne, ni, *a fortiori*, la recherche du profit ne sont dans ses préoccupations.

La figure du philosophe émerge ainsi comme celle d'un homme à l'abri de l'agitation du monde. Et, depuis ce temps là, les philosophes ont toujours constitué un petit groupe d'hommes qui observent, qui pensent, qui dialoguent aussi bien avec de lointains prédécesseurs que des interlocuteurs qui leurs sont contemporains et qui, s'ils s'adressent à leurs pairs, destinent aussi leurs œuvres à tous leurs successeurs.

De son côté, l'entreprise, dans sa forme actuelle, est une institution récente dont on sent les prémises à la fin de la Renaissance pour la voir se développer, à partir de la révolution industrielle, comme la forme de l'industrie moderne mettant ainsi fin au long règne de la richesse terrienne. Elle ne prend, en France, sa forme juridique privilégiée – la société anonyme - qu'en 1866, avant de connaître au XX<sup>ème</sup> siècle, un développement fulgurant au point d'être aujourd'hui au centre des institutions sociales par des tailles, pour les plus grandes d'entre elles, supérieures à celles de beaucoup d'Etats.

L'entreprise est une institution économique et sociale, conçue pour créer de la richesse matérielle. Elle est donc intéressée par définition et ne peut atteindre son but que par la mise en œuvre des modalités propres à développer une efficacité qui, en un peu plus d'un siècle, a modifié les données du monde. C'est à ce titre qu'elle se trouve positionnée ainsi, par les contradicteurs à la perspective philosophique, comme le lieu du développement de la Raison utilitaire et de celle-là seulement.

Elle a d'abord transformé la vie des hommes dans les sociétés dont elle constitue le moteur économique. Elle constitue la forme du développement des branches d'activité venant

assurer la prospérité matérielle en définissant le mode de vie de chacun d'entre nous, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, en modifiant non seulement les modes de production artisanaux mais aussi l'agriculture et la pêche qui s'étaient passées d'elle pendant des siècles en leur donnant une productivité extraordinaire au regard de ce qu'elle était avant. Elle a créé un nombre exceptionnel de réponses aux besoins des hommes construisant les caractéristiques de la vie moderne. C'est aussi pourquoi l'entreprise est aujourd'hui chargée de garantir le développement et la pérennité matérielle de nos sociétés.

Formuler le projet que la philosophie peut apporter une réflexion fondamentale aux cadres dirigeants d'entreprise, c'est faire apparaître les liens qui peuvent s'établir entre le discours plusieurs fois centenaire de la philosophie et la pratique toute moderne de l'entreprise. C'est affirmer qu'un dialogue fructueux peut se développer entre les méditations d'un tout petit nombre d'hommes qui, tout au long du temps, bien loin de prétendre inspirer les entrepreneurs dont ils ignoraient l'existence pour la plupart d'entre eux, même si leurs discours s'adressaient le plus souvent aux puissants de ce monde, ne se souciaient pas d'autre chose que de penser et les cadres dirigeants des entreprises, parce qu'ils sont à la fois cadres dirigeants et hommes se trouveraient ainsi concernés. Toutefois, ces derniers travaillent aujourd'hui dans l'entreprise sans trop se soucier de philosophie et, en tous les cas, sans aucunement revendiquer de se réclamer d'elle. Et pourtant, la distance entre ces deux pôles de l'activité humaine n'est peut-être pas aussi grande qu'on le croit car les deux univers sont de l'ordre de l'activité humaine dans une sorte d'écho révélateur d'affinités et de réminiscences dont il vaut la peine d'étudier la nature et de sonder la profondeur.

Proposer la philosophie comme référence, c'est constater que les problèmes que se sont posés les philosophes et les institutions de leur réflexion ne sont pas seulement de l'ordre de ces « nuées » sans consistance qu'Aristophane mettait en évidence pour qualifier le produit de l'imagination de quelque rêveur, mais qu'il s'agit de bribes de l'aventure humaine qui peuvent réapparaître avec une pertinence nouvelle au travers du temps dans la mesure où la réflexion du philosophe est éternelle et donc prédictive. Il s'agit de vérifier que la distance qui sépare le bureau du philosophe de l'atelier n'est peut être pas aussi grande qu'il y paraît dans la mesure où ce philosophe, témoin et narrateur des constantes humaines peut donc avoir quelque chose à dire aux pratiques des entreprises et à leurs acteurs et, qu'à ce titre, ce témoignage là prend sens pour les cadres dirigeants d'entreprise. D'autant que, dans la mesure où la philosophie ne se nourrit pas seulement d'elle-même mais toujours aussi de l'activité des hommes, elle peut à la fois servir de référence et, pour les philosophes contemporains, aller chercher dans sa confrontation avec l'entreprise, matière à réflexion sur l'activité humaine.

De leur côté, les cadres dirigeants d'entreprise pourront saisir l'occasion de rafraîchir leurs connaissances et de les enrichir, dans un double mouvement qui parle de l'œuvre des

philosophes pour aller vers les situations d'entreprise, la philosophie, comme science des sciences, leur offrant une issue aux catégories exclusives et réduites de la Raison Utilitaire, en replaçant leur quotidien dans cet arrière-plan philosophique. Peut-être certains de ces cadres dirigeants, hommes d'action souvent pris, au-delà des méthodes codifiées, dans des pratiques instinctives, une primauté accordée à l'expérience empirique et les vaines prétentions des zéloteurs de ces méthodes codifiées à ériger en science leur savoir-faire, trouveront-ils les ressources permettant de lire, sous un autre éclairage venu de l'origine du temps, ce qui se passe sous leurs yeux, dans leur esprit et donner ainsi un autre sens à leurs actions en se découvrant héritiers d'une sagesse dont ils ignoraient jusqu'ici les fondements.

C'est bien en cela que la philosophie vient offrir une référence au regard de la faiblesse du cadre conceptuel des sciences de gestion. La philosophie est ainsi apte à fournir des « références ultimes » validée dans le temps. C'est en effet la particularisation de ces « références ultimes » en un lieu donné et à un moment donné qui permettent d'éclairer les conduites spécifiques par l'identification des ressources permettant de se confronter aux phénomènes. C'est ce qui permettrait d'éclairer la mise en œuvre localement de principes généraux liés à des méthodes de gestion en donnant corps aux valeurs d'une entité, l'entreprise, comme lieu spécifique de coproduction de valeurs par interaction entre l'acteur, l'entreprise et la société. La philosophie viendrait ainsi rendre possible la traduction de termes dont le contenu en valeur est essentiel.

Il s'agit en effet de parvenir aux « fondamentaux », c'est-à-dire aux éléments qui permettent de comprendre comment nous pensons. Les entreprises contemporaines sont redevables des formes d'organisation et des systèmes de valeurs d'aujourd'hui et elles en concrétisent l'aspect actuel. Mais il est difficile de comprendre les éléments qui sont à l'œuvre aujourd'hui sans se confronter à l'histoire et aux traditions en revenant à ce qui semble avoir marqué la façon dont nous pensons les choses dans un univers de rigueur et de réflexion en évitant la superficialité. Il s'agit de valider le détachement de la pensée philosophique dans ce qu'elle possède de prédictif. Aux contraintes de l'immédiateté, il est ainsi possible d'opposer la transcendance des cadres philosophiques et donc, à l'objectivité supposée de la conceptualisation des pratiques, on peut ainsi opposer la rigueur de la réflexion philosophique.

Pour donner un exemple, il est ainsi possible de qualifier Aristote de « modélisateur » de la pensée occidentale, de formalisateur de notre « modèle à penser » là où Confucius tiendrait la même position pour la pensée chinoise. C'est en cela, qu'en miroir, la pensée de Confucius aurait quelque chose à nous dire sur la manière dont nous pensons. Mais nous serions moins les fils appliqués d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, dégagés des contours de l'érudition- mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement légitime à nous, Occidentaux, la



dualité impératif catégorique, impératif hypothétique -ces philosophes là donc sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et, finalement, des comportements qui en découlent, que les formalisateurs, à un moment donné et de façon plus ou moins totalement prédictive, de nos modes de pensée, au point que l'on raisonne encore largement aujourd'hui au regard des catégories qu'ils ont formalisées. C'est donc moins Aristote, Confucius ou Kant qui ont codifié ces éléments qui sont ensuite devenus des traits culturels que l'inverse et c'est en cela que la philosophie doit intéresser les cadres dirigeants d'entreprise.

## **La philosophie comme méthode**

La philosophie est à la mode aujourd'hui dans un contexte qualifié par Jacques Bouveresse de « demande philosophique »<sup>4</sup> et qu'il pose de façon très polémique : « la demande de philosophie n'a probablement jamais été aussi forte, mais c'est de moins en moins aux producteurs de philosophie « en gros » qu'elle s'adresse pour la satisfaire » (p.19).

Cette demande de philosophie recoupe à la fois la remise en cause des humanités mais aussi, pour ce qui concerne plus directement l'entreprise, la montée en puissance d'une perspective éthique avec l'éthique des affaires. C'est au moins à ce double titre que les cadres dirigeants d'entreprise se trouvent confrontés à la demande de philosophie. En effet, et en cela suivons Jacques Bouveresse, « le pouvoir des médias, dont on se plaint régulièrement, n'a fait, somme toute, que rendre plus manifeste et accentuer de façon spectaculaire la tendance générale de notre époque à remplacer la réalité par sa représentation, l'importance réelle par la visibilité et, comme dit Musil, la « quantité de l'effet » par « l'effet de la quantité » » (p.20). L'entreprise est bien un de ces lieux qui rend légitime « l'effet de la quantité » et c'est au moins une raison fondamentale pour confronter le cadre dirigeant d'entreprise à cette demande là. En effet, accompagnons toujours Jacques Bouveresse qui souligne que la philosophie contemporaine tend à « proposer à des gens qui demandent des réponses à des questions profondes qui ont à première vue une importance cruciale pour la compréhension du monde et de la vie des considérations et des analyses souvent très techniques portant sur des sujets qui n'ont à première vue aucun rapport ou, dans le meilleur des cas, seulement un rapport lointain et très indirect avec les choses importantes dont elle est censée s'occuper » (p.23). Transposons cette proposition telle quelle aux cadres dirigeants d'entreprise pour fonder ce que la convocation de la philosophie pourrait leur apporter.

La philosophie est une discipline rigoureuse que l'on ne peut convoquer ainsi comme simple alibi pour qualifier les actions de et dans l'entreprise car elle questionne les choses

---

<sup>4</sup> Jacques Bouveresse, *La demande philosophique*, L'Eclat, Paris, 1996.

quant au fond. C'est pourquoi, si l'on admet que la philosophie a quelque chose à dire aux cadres dirigeants d'entreprise – et donc qu'il ne s'agit pas d'un simple alibi, c'est bien à eux qu'elle s'adresse dans sa vocation à mettre en perspective les concepts et les catégories qui sont celles avec lesquelles ils sont confrontés. Songeons, par exemple, au concept de responsabilité dont il est fait si large usage dans l'entreprise.

Face à l'attitude que fustige Jacques Bouveresse dans *La demande philosophique* et pour tous ceux qui sont convaincus qu'il ne s'agit pas seulement d'un phénomène de mode, deux grands types de critiques sont à envisager :

- Celle qui voit dans le privilège accordé à la philosophie un phénomène passager, simple expression superficielle d'une crise plus profonde à relier au déclin des idéologies, des grands systèmes ou des « grands récits » philosophiques et religieux, en particulier pour tout ce qui concerne les impasses et les incertitudes de la politique que « l'économisation » de la pensée pourrait pallier au lieu du moralisme affiché, d'autant plus pernicieux qu'il serait corrélatif du triomphe de la corruption là où la « transparence » du marché ne peut jouer.
- Celle qui voit dans la philosophie un alibi de la part des cadres dirigeants d'entreprise, en particulier pour ce qui concerne les perspectives éthiques et qui trouve ainsi, dans les « impératifs éthiques » et leur mise en avant hypocrite un moyen supplémentaire pour légitimer leur pouvoir discrétionnaire du fait d'une meilleure image de l'entreprise afin de s'assurer la docilité du personnel.

A côté de ces attitudes dont on peut néanmoins trouver une certaine légitimité, il existe une position plus raisonnée qui, sans être trop teintée de naïveté et sans négliger les positions précédentes, fait apparaître un authentique besoin à la réflexion philosophique à des destinations des cadres dirigeants des entreprises que la multiplication des scandales médiatisés ne fait que confirmer.

Ce que la philosophie peut ainsi apporter à la formation des cadres dirigeants d'entreprise n'aboutira que si deux grands types de préjugés théoriques, au-delà des remarques précédentes, sont dépassés :

- L'entreprise est un monde où n'existe que des attentes économiques, en particulier un monde où il n'y a aucune place à des valeurs véritablement éthiques ; c'est le lieu de « l'horreur économique » pour reprendre la thèse de Viviane Forrester, constat qui fonde soit le déclassement de la philosophie comme référence, soit un comportement étranger à toute morale ; le monde est tel que nous le faisons et la philosophie, dans ce qu'elle offre à fonder les conceptions du monde, nous offre ainsi une perspective.
- La philosophie est un univers totalement théorique, désincarné et abstrait ce qui, pour les uns, fait sa grandeur et sa légitimité et, pour les autres, la justification de sa totale disqualification.

C'est donc au-delà de ces deux préjugés que se construit la référence à la philosophie à destination des cadres dirigeants d'entreprise et ceci à partir de deux grands types de position :

- l'une, classique, qui part de l'exposition des principes fondamentaux de grandes pensées philosophiques et leur confrontation aux pratiques quotidiennes du monde de l'entreprise en évitant l'écueil de l'érudition,
- l'autre, plus originale, que l'on peut qualifier, à l'instar de Platon et de Socrate, de maïeutique.

Dans le premier cas, le cadre dirigeant d'entreprise, acteur non philosophe de l'entreprise, fait le pari que la lecture ou la relecture de certains grands auteurs philosophiques puisse lui permettre de découvrir ou de redécouvrir le sens de certaines de ses activités. Les textes philosophiques lui sont alors proposés comme des sortes de récits d'histoires où les personnages sont des concepts et il lui est demandé de les interpréter comme des métaphores de ses propres actions. La convocation de la philosophie lui offrirait ainsi le recul par rapport à sa propre existence et le temps passé à se confronter à cet autre univers le rendrait ainsi plus apte à mieux penser et peut-être à mieux vivre le sien. Bien sûr, le choix de philosophes exprime des options philosophiques mais la perspective proposée ici n'est pas celle de l'érudition. Il s'agit d'éviter ces débats là puisque la proposition est ici celle de l'introduction à l'œuvre de certains philosophes et une incitation à leur lecture en laissant l'acteur libre de telle ou telle interprétation.

Dans le second cas, il s'agit de maïeutique. Rappelons, à cette étape, que la maïeutique nous vient de Platon : « Platon, dans le *Théète*, met en scène Socrate, déclarant qu'en sa qualité de fils d'une sage-femme, et lui-même expert en accouchement, il accouche les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir (149 A et suivants). Platon le représente mettant en pratique cette méthode dans plusieurs dialogues, notamment dans le *Ménon* »<sup>5</sup>. C'est au nom de cette position qu'il est possible d'en faire proposition comme axe de formation des cadres dirigeants d'entreprise en précisant qu'il s'agit à la fois d'une posture de formation et d'un enjeu de recherche mais sur une base plus intimiste, c'est-à-dire celle d'un petit groupe. Ce monde serait ainsi susceptible d'offrir une alternative aux dérives psychologisantes des démarches de *coaching*.

En effet, face aux questionnements des cadres dirigeants d'entreprise, les réponses les plus diverses ont été apportées : propositions de gourous, mises en scène comme du saut à l'élastique... Dans la plupart des cas, à cette étape du questionnement, les cadres dirigeants

---

<sup>5</sup> André Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991.

des entreprises ont, au nom de l'action et du réalisme, sacrifié à des rituels dont on a peine à trouver la justification.

Les pratiques de type psychologique dans l'entreprise, même sous un aspect ludique, sont le plus souvent l'expression d'une idéologie de la soumission dans la mesure où il s'agit de normaliser des comportements. De ce fait, la dynamique de sens n'est que très accessoirement l'objet de telles pratiques et de telles pratiques atteignent ainsi rarement cet objectif.

C'est à partir de « thèmes » que la maïeutique est envisageable, dans un univers de recherche-action où le thème lui-même, par le recours aux fondements qu'il suppose, est susceptible de modifier les opinions des membres du groupe réuni autour de ce thème.

Les quelques exemples qui suivent vont clarifier ce que l'on entend ici par maïeutique :

- L'argent : l'entreprise et l'argent sont deux concepts liés. Il s'agit ici de réfléchir sur les fonctions sociales et symboliques de l'argent et sur les aspects d'un monde sans argent : du troc à la monnaie électronique car le thème est beaucoup plus d'actualité qu'il n'y paraît. Réfléchir sur l'argent, c'est d'ailleurs aussi réfléchir sur la confiance.
- La peine des hommes : le thème de l'entreprise repose sur la primauté du travail pour l'entreprise, travail qualifié de « motivé ». La peine des hommes est de dimension plus large et conduit à la question : pour quelle espèce travaillons-nous ? Celle des hommes à qui nous pouvons dédier nos peines ou celle d'une nouvelle espèce, celle des entreprises, pour qui nous peinons et nous mourons ?
- La mort : les sociétés traditionnelles se caractérisent, entre autres, par la place centrale donnée à la mort. Nous sommes d'ailleurs tous sur terre pour mourir. L'entreprise contribue, pour sa part, à la négation de la mort, dans les sociétés contemporaines. La mort est « sortie » des organisations pour ne plus revêtir qu'un aspect individuel. La mort des proches tend d'ailleurs à se soigner (intervention de psychologues lors des morts accidentelles, par exemple). Quel regard porter sur ce thème ?
- Le caprice : l'entreprise et le management sont le lieu de l'idéologie de l'exclusion de la fantaisie (primauté de la rationalité procédurale) alors que la consommation est le lieu d'expression du caprice. Quel regard porter sur le statut du caprice aujourd'hui ? Exemple : les caprices de Marianne et la féminité au XVIII<sup>ème</sup> siècle.
- L'angoisse : La conception légitime de l'angoisse repose sur l'individualisation et la psychologisation du thème. Est-ce suffisant ? En particulier, la présence dans l'entreprise peut-elle se suffire de l'éviction de l'angoisse ?

Une autre approche est ici envisageable à partir d'un livre et/ou d'un auteur, non nécessairement philosophique comme Georges Bataille et *La part maudite*, Honoré de Balzac et *Eugénie Grandet*, Tolstoï et *Guerre et Paix* ou encore à partir de catégories de l'esthétique avec, par exemple, le baroque, l'abstrait.

## **Cabinets de conseil et demande d'humanités**

C'est à partir d'une enquête faite auprès des cabinets de consultants en stratégie considérés comme maquette que je vais appuyer mes propos en partant du postulat d'une société « libérale » qui légitime l'individu et l'individualité de ses trajectoires mais gérées par lui-même et qui rencontre celle que vous leurs sont proposées pour autant que les deux trajectoires coïncident !

Les cabinets de conseil en stratégie nous ont semblé pouvoir constituer une maquette de ce phénomène là pour les raisons suivantes :

- Ils regroupent une population de consultants, c'est-à-dire des salariés hautement qualifiés que leurs compétences affranchissent relativement de la contrainte de fidélité. Le consultant peut être caricaturalement considéré comme l'archétype du mercenaire de l'idéologie gestionnaire aujourd'hui, un peu à l'image du *condottiere* de la Renaissance. Il se bat pour le compte des autres moyennant une rémunération plus élevée que la moyenne. La figure du consultant est en effet essentielle dans le monde des affaires d'aujourd'hui dans la mesure où il regroupe sur sa tête les attributs de l'entreprise et du pouvoir. Il représente en quelque sorte l'expression la plus achevée de la « libérale bureaucratie », c'est-à-dire une situation politique où, du fait de la disparition du système socialiste et de son gaspillage bureaucratique, l'idéologie dominante soutient que le thème de l'efficacité suffit à valider l'existence de tels acteurs autour de l'entreprise en les considérant comme étant à l'abri de toute perspective bureaucratique. Les cabinets de conseil en stratégie regroupent un type de consultants et refacturent leurs prestations aux entreprises et organismes publics à des tarifs élevés, à charge pour eux de légitimer, au nom de la pratique et de la réalité et par référence à des outils d'investigation à vocation « universelle » l'expression de la volonté de puissance des dirigeants de ces entités. Les cabinets de conseil en stratégie constituent donc en quelque sorte « l'élite » du corps des consultants et il me semblait a priori qu'ils devaient connaître des problèmes d'identification des consultants se traduisant par des taux de rotation élevés.

- Enquêter au sein des cabinets de conseil en stratégie, c'était aussi la garantie de pouvoir, à un endroit donné - en l'occurrence la place de Paris - se confronter à des équipes aux origines nationales différentes de façon plus aisée qu'ailleurs dans la mesure où rien n'empêche ces consultants, eu égard aux méthodes employées et aux clients, au contraire même, d'employer

des hommes de nationalités différentes (d'où l'aspect « maquette » du secteur des cabinets de conseil en stratégie souligné d'emblée dans ce texte).

Les sociétés de conseil en stratégie paraissent donc réunir d'emblée plusieurs spécificités intéressantes :

- Une « pyramide inversée », c'est-à-dire une situation où l'essentiel des salariés appartient aux catégories les plus diplômées de l'enseignement supérieur.
- Une pratique professionnelle qui se caractérise par de nombreux contacts et séjours chez les clients, de grandes entités, en liaison avec les hommes de pouvoir de ces entités là.
- Un recrutement de nationalités différentes.
- Des progressions de carrière rapides mais aussi une rotation du personnel élevée dans la mesure où ces cabinets « usent » autant les consultants que les consultants utilisent leur cabinet pour construire une carte de visite, dans un contexte de « *finishing school* ».

Au regard des trois catégories de la culture à l'oeuvre au sein d'une organisation (c'est-à-dire la culture organisationnelle, la culture professionnelle et la culture nationale), les sociétés de conseil en stratégie cumulent les spécificités de chacune des dimensions car on y trouve :

- Des équipes multiculturelles donc des cultures nationales qui se différencient et peuvent même s'opposer du fait des systèmes de valeurs qui leurs servent de références.
- Une culture professionnelle liée à des études longues, des pratiques professionnelles identiques, des hiérarchies identiques à l'intérieur des cabinets de consultants en stratégie.
- Une « culture d'entreprise » qui se caractérise par une attractivité de ces sociétés vis-à-vis des jeunes diplômés à la fois comme formation professionnelle, comme tremplin vers un M.B.A. puis des carrières opérationnelles dans le management supérieur et des rémunérations plus élevées que la moyenne.

Ces sociétés de conseil en stratégie, « maquette » de l'étude, se trouvent confrontées à un environnement socioculturel dont l'interaction mérite d'être investiguée :

- L'école dont le rôle dans le lien social évolue aujourd'hui profondément, même s'agissant de diplômés de l'enseignement supérieur. Ce rôle évolue en effet profondément aussi bien pour ce qui concerne la socialisation (le système scolaire remplissant là un rôle d'offre de sélection venant valider et renforcer celui de la stratification sociale laisse vacante une partie de cette fonction de socialisation qui relève maintenant des entreprises pour ceux qui vont y travailler) qu'en ce qui concerne les méthodologies et les connaissances. La partie méthodologie du système scolaire se trouve confrontée au morcellement des champs de savoir ce qui se traduit à la fois par la relégation de la méthodologie au regard des techniques propres à une instrumentation qui sont maintenant privilégiées (comme par exemple les nouvelles technologies de l'information et de la communication) et la relégation de la culture

encyclopédique toujours au regard du développement des nouveaux média (exemple de la télévision et des réseaux informatiques). L'université en devient d'autant moins « universelle ».

L'entreprise dont le projet politique totalitaire tend à la fois à déclasser le projet politique classique, c'est-à-dire la construction des institutions propres à permettre à la démocratie de s'exprimer - ces formes politiques institutionnelles classiques conduisant au désenchantement du citoyen - et à affirmer la légitimité de la force universaliste d'un projet gestionnaire, la gestion des entreprises tendant à fournir un véritable modèle de gouvernement. Peu d'éléments distinguent le fonctionnement des grandes entreprises (conditions de travail, de rémunération, enjeux stratégiques) et les sociétés de conseil en stratégie voient ici leur aspect maquette doublement validé : d'une part comme des entités qui diffusent ce modèle politique et d'autre part comme champ exemplaire d'application de ce modèle car ils tendent tous à développer les mêmes méthodes qui conduisent les entreprises à s'organiser de la même manière. Une des conséquences importantes d'une telle manière de voir réside dans les « injonctions paradoxales » qui sont le lot quotidien des décideurs aujourd'hui. On entend par « injonction paradoxale » le fait de devoir remplir des objectifs contradictoires car positionnés sur des plans différents comme, par exemple, être honnête et augmenter chiffre d'affaires et marges. La philosophie antique, au regard des apports de l'école des Sophistes et de celle des Stoïciens nous indique la réponse : celle d'une perspective cynique orientée vers le « souci de soi ». Le statut de l'hédonisme diffère profondément aujourd'hui de ce qu'il était à l'époque et la réponse est alors fondamentalement orientée vers l'intérêt individuel de l'acteur.

C'est donc sur la base de ces présupposés qu'une enquête, une promenade devrait-on plus exactement dire au risque de dévêtir l'auteur des oripeaux du scientifique, a été conduite dans l'objectif de susciter une réaction des acteurs de ces sociétés de conseil en stratégie, sur la base d'une interview d'un ou de plusieurs de leurs dirigeants. L'accueil y a été cordial, ouvert, curieux même pourrait-on dire et même si les discussions ont souvent été laissées au libre cours des interlocuteurs, trois questions ont été néanmoins posées :

- celle des pratiques destinées à créer ou renforcer l'identification des consultants à leur entreprise,
- celle de la perception des interlocuteurs sur la dimension multiculturelle de leurs équipes et de ses conséquences,
- celle de l'affaiblissement supposé de la place des humanités dans les formations actuelles et les problèmes et les réactions que cela pose aux dirigeants des sociétés contactées.

Et c'est la réponse à la troisième de ces questions qui nous intéressera principalement ici.

Contrairement aux canons habituels qui président à la transcription de telles interviews, et ne serait-ce que parce qu'il s'agit de notes prises durant des interviews, donc d'un nombre de niveaux d'interprétation qu'il est préférable de ne pas compter ou si l'on

préfère de véritables « récits », ce sera donc « l'écrivain » qui assume et non le « scientifique » qui relate, qui écrit ici. Le cabinet d'accueil existe en plein et en entier et non pas seulement comme catégorie abstraite. Et finalement, afin également d'assumer la promenade, les récits seront proposés dans l'ordre chronologique de leur obtention, sans aucun souci de classement. L'auteur assume également l'inégalité de richesse de l'information obtenue. Moments magiques et moins magiques se sont ainsi succédés ainsi qu'une inégalité de la qualité d'écoute de l'auteur.

### **Le haut de la colonne Vendôme à travers l'oeil de boeuf**

Je m'étais en effet placé face à l'oeil de boeuf afin de profiter de l'ironie muette de la statue de Napoléon comme témoin d'un homme qui en savait long sur le pouvoir.

Que fait-on des consultants quand on entre chez eux ? Le recrutement s'opère à la sortie des Ecoles pour les « analystes » ou à l'issue des M.B.A. pour les « consultants », M.B.A. en général anglo-saxons et sur la base, si possible, d'une double formation (ingénieur pour la première et M.B.A. pour la seconde, par exemple). La grosse population des analystes embauchés arrive en septembre et suit un stage « d'immersion » d'une semaine. Pour les consultants, deux sessions ont été construites, l'une en mars, l'autre en septembre. On y communique sur l'entreprise (son identité, son éthique, sa « philosophie ») et l'on y voit ou l'on y revoit l'arsenal méthodique du conseil en stratégie. Des études de cas (réelles) y sont présentées par les « managers » et les « partners ».

Les sessions de « personal development » relayent l'immersion (une fois par semaine pour les analystes, une fois par mois pour les autres). Il s'agit de séances collectives de travail (de 2 heures à une matinée) consacrées à des cas récents ou à des sujets plus vastes - l'éthique dans les affaires, le comportement vis-à-vis du client, le sport et le travail. L'apprentissage le plus important se situe, « on the job » du fait d'un travail en équipe effectué plutôt au cabinet mais spécifique à la pratique de conseil de ce cabinet-ci. Ceci conduit à une politique de « portes ouvertes », de « disponibilité pour les autres ». Si le recrutement est bien fait, il n'y a pas de problème de construction d'équipe.

Le recrutement est donc essentiel et se construit sur la base de trois fois deux entretiens menés par tous les acteurs du cabinet, qu'il s'agisse d'analystes, du « manager » ou du « partner ». C'est le consensus des six personnes qui est ici recherché.

Culture du cabinet et identité sont ici confondues. Ce cabinet se vit aussi comme « anglais » d'où la référence à la litote, à l'implicite, au puritanisme, au « retrait », au « profil



bas ». Le mode de travail en groupe conduit à la recherche de la cohésion du fait de l'importance de la « vie de bureau ». L'ensemble des présentations est ainsi accessible à l'ensemble des membres du cabinet.

Ce cabinet se vit comme une entreprise globale depuis ses débuts. Tous les bureaux appartiennent aux associés et il s'agit de faire entrer des clients à partir de tous les bureaux, sans guerre entre eux. On va donc y tenir des comptes globaux et répartir une participation « mondiale », étalonnée sur l'implication directe du consultant. L'entreprise va donc vivre avec des transferts, des échanges temporaires ou définitifs de consultants entre les bureaux.

Au bureau de Paris, le recrutement « français » est privilégié car la croissance de l'activité est importante, même si le travail se fait en français et en anglais car la clientèle est française ainsi que les affaires reçues des autres bureaux. La nature du travail permet, aux yeux de notre interlocuteur, de dissocier langue et identité culturelle. Il appelle de ses vœux un américain francophone, c'est-à-dire un homme capable d'apprécier les affaires « à l'américaine » et de les traiter en français en citant l'obsession sur les critères de croissance et de rentabilité et l'intérêt des actionnaires qui ne posent aucun problème de conscience aux anglo-saxons par comparaison avec les français. Notre interlocuteur perçoit les jeunes diplômés comme plus inquiets en termes de débouchés professionnels ce qui se traduit en demande de « plan de carrière ». Il souligne l'importance de la co-création de l'occurrence du « bon emploi au bon moment et au bon salaire » avec le système éducatif. Le cabinet offre des perspectives à forte individualisation, « élitiste », dans le sens de la mode du secteur du conseil et de la banque d'affaires qui confirme, aux yeux du salarié, qu'il est bien le meilleur. Le profil type se schématise par « je veux réussir, être riche, diriger, faire un M.B.A. après 3 ou 4 ans d'expérience professionnelle », sur une base presque mécanique. Notre interlocuteur souligne néanmoins la grande différence qui existe entre « l'Oxbridge » de 22 ans, « zoologue », recruté sur son niveau et un pari qu'il se « révèle » dans sa pratique de consultant, révélation confirmée par un M.B.A. et un Français ou un Allemand, quasi-docteur avec ses 5 à 6 années d'études supérieures, à 27-28 ans.

C'est un mélange difficile à gérer, dit-il, entre l'univers anglo-saxon où la progression est à prouver et les exigences, contreparties d'études rigoureuses, des Français et des Allemands. Dans un cas, les expériences vont être fondamentalement révélatrices d'un comportement, dans l'autre, les expériences héritent de l'acquis.

La formation est un acquis chez eux., nous dit notre interlocuteur, mais il faut devenir un bon professionnel quel que soit cet acquis, la survie du cabinet étant à ce prix. Il s'agit « d'être bien » dans ce cadre afin de profiter du partage et de contribuer à 'enrichissement de la « boîte à outils » du cabinet. Le recrutement s'effectue à partir de candidatures spontanées

suscitées aussi à partir des réunions organisées dans les campus. Le contact direct, l'empathie sont privilégiés comme alternative à la transparence des critères et des parcours mais aussi de leur standardisation comme chez Bain et au B.C.G.. La culture d'affiliation est suffisamment forte pour que les retours après M.B.A. s'effectuent. Les départs pour d'autres cabinets de conseil s'opèrent du fait du nom et de leur taille qui va permettre de mobiliser plus de moyens, de bénéficier d'un encadrement plus large, de conditions de rémunération plus généreuses. A l'inverse, le recrutement de consultants venant de concurrents souligne l'importance du processus d'identification, en particulier au travers de l'analyse de ce qui a créé la frustration.

### **Où il arrive aux patrons de venir travailler le dimanche**

Nous sommes ici face à un petit cabinet qui intervient auprès des Présidents de Sociétés et au niveau de la direction générale pour des problèmes non récurrents sur des aspects majeurs (acquisitions, désinvestissements, nouveaux marchés, politique de prix).

L'affiliation des membres du cabinet est envisagée à partir de deux éléments :

- La rémunération,
- La satisfaction des besoins intellectuels liés au fait de continuer à apprendre.

Dans ce dernier cas, la variété des secteurs d'intervention, celle des problèmes complétée par l'interaction juniors - seniors, les rapports étroits avec la clientèle constituent les réponses proposées.

L'accent est également porté sur les modes de formalisation avec, deux fois par an, un séminaire sur ce que fait le cabinet, une fois par mois, une à deux présentations sur des cas précis compte tenu de l'explication des méthodes utilisées, des approches adoptées.

Le dirigeant du cabinet affirme la volonté de mettre en oeuvre une expérience multiculturelle et multilinguistique sur la base d'une perception a priori favorable quant à la polyvalence et l'affinité vers d'autres cultures et d'autres langues. La même conviction prévaut en ce qui concerne la mixité (hommes / femmes), et celle des cursus universitaire (gestion / ingénieurs). Le taux de rotation du personnel est important (25 % mais sur de petits effectifs, 20 consultants), pour les 2/3 ce taux est voulu et pour 1/3 il est subi. Il faut tenir compte du fait que la position de consultant, en début de carrière, est une position de passage pour des individus qui ont souvent une idée derrière la tête. Mais il ne faut pas non plus perdre de collaborateurs. Ceci est crucial pour un petit cabinet du fait d'un poids relatif plus grand des énergies dépensées pour recruter. En contrepartie, une gestion réellement individualisée des parcours est possible. L'esprit de la maison est qualifié à la fois de très « professionnel » et de « familial ». Cela se traduit par l'inexistence de « titres » sur les cartes professionnelles,

l'inexistence d'une hiérarchie donnée. C'est aussi un cabinet où l'on prend en compte la vie privée par aménagement de l'emploi du temps. La nécessité de mobiliser des points de vue originaux sur les sujets conduit à la nécessité de réunir des « esprits ouverts » et non des « clones ». Les acteurs du cabinet sont alors à la recherche des individualités ouvertes à la compréhension des processus, à l'interrogation sur ce qui se passe autour de soi. Le label M.B.A. est alors qualifié par notre interlocuteur de « normalisé et insignifiant » au regard des caractéristiques personnelles soulignées ci-dessus. En effet, il déplore le conformisme du jeu social nécessaire pour entrer dans les M.B.A..

### **Venez chez nous, vous ferez des choses intéressantes et vous y serez heureux**

Il s'agissait du bureau français en plein développement d'un cabinet de conseil allemand que ses dirigeants qualifient de cabinet en conseil opérationnel qui va de l'élaboration de la stratégie à sa mise en oeuvre à partir d'un suivi global apporté au client, pragmatique, orienté vers le résultat. La mixité de genre (40 % de femmes pour 60 % d'hommes) comme la mixité de formation (40 % d'ingénieurs pour 60 % de personnes issues des cursus de gestion) y sont de règle.

Comme dans le premier cas., les interlocuteurs soulignent le souci du partage d'expérience et de synergie entre les bureaux installés dans les différents pays d'où l'existence de beaucoup de mouvements de consultants d'un pays à l'autre. Le démarrage du bureau de Paris s'est caractérisé par une forte campagne de publicité à l'embauche qui se démarque volontairement des messages classiques par leur impertinence. Ces campagnes ont été justifiées par la vogue du métier de consultant et sa croissance numérique importante. Ceci pose aux cabinets le problème de devoir « choyer » les individus dans un contexte où les acteurs consultés parlent de recherche de consultants « responsables, autonomes et entreprenants ».

Le parcours du consultant embauché est classique : une semaine d'intégration avec la découverte de l'entreprise et des sessions de formation sur les deux ans qui suivent. Dès le départ, la volonté est de proposer une culture et des méthodes de travail homogènes. Le processus est complété, pour tous les consultants, par un dispositif de capitalisation propre à développer une culture professionnelle forte avec, pour chacun des projets, des échanges entre consultants, un recensement de ce qui est formalisé sur la base de la constitution de petites équipes de 10 à 15 personnes. A ce titre, des réunions mensuelles chaque premier vendredi du mois et deux séminaires de trois jours chaque année s'inscrivent aussi dans le sens du développement de l'esprit d'équipe.

Les postes proposés sont conçus afin de respecter les individualités (3/5 du temps hebdomadaire, 4/5, 2 mois de vacances dont un sans solde avec une grande exigence pendant la semaine, en contrepartie). Ceci est valide pour l'ensemble du groupe et du fait de la grande volatilité du marché du conseil. Ces modalités sont particulièrement importantes pour ce cabinet du fait de son déficit actuel de notoriété en France (sauf pour le conseil développé autour des produits SAP) et la concurrence des cabinets à image forte. C'est ainsi que les consultants peuvent habiter où ils le souhaitent et que le cabinet, sous certaines conditions, prend en charge les frais d'hébergement et de transport.

Le cabinet se veut aussi international et en accentue l'aspect par les échanges qui sont effectués au sein du groupe afin de bénéficier de cette diversité dans un souci permanent d'efficacité. La pression économique qui s'exerce sur les cabinets conduit à la nécessité de développer un sentiment d'appartenance fort propre à contrebalancer des stratégies d'emploi plus individuelles. La quête de la diversité conduit donc à une distance vis-à-vis du label M.B.A..

### **La volonté de penser autrement**

La diversité des origines est affirmée d'emblée comme signifiante, qu'il s'agisse des origines nationales, du genre ou des formations. L'apprentissage de la langue de l'autre est aussi qualifié d'acte significatif car il conduit à s'installer dans une autre mentalité. Il ne s'agit pas d'une perte de son identité première mais d'un élargissement du champ de réflexion qui permette d'accepter l'antinomie, le flou et l'ambigu. La langue commune est l'anglais mais qui ne fonctionne que tant que l'on se parle. Il est par contre insuffisant pour travailler ensemble. L'utilisation de plusieurs langues est ainsi apte à permettre de construire des éléments communs en permettant de « désapprendre » les différences superflues et les différences qui restent alors sont sources de richesses ; elles sont donc à privilégier et à encourager. C'est ainsi que le cabinet compte aujourd'hui dix personnes parfaitement bilingues.

L'objet du cabinet est de créer de la valeur pour le client qui constitue le point de rencontre de l'équipe. Et c'est le client qui est juge de cette création de valeur (par exemple réduction des coûts, croissance des revenus, amélioration de la position concurrentielle). C'est ce qui permet de qualifier la pertinence de l'activité pour créer cette valeur ce qui force à changer de point de focalisation : il ne s'agit pas de donner des moyens mais des résultats. Le consultant se doit de sortir de ce qui l'intéresse pour voir ce qui intéresse le client. Le travail en équipe en est l'élément fédérateur car il conduit à savoir gérer son ego et sa mémoire propre en apprenant à reconnaître l'autre. Il conduit à sortir du conflit qui existe entre ce qui

est commun et ce qui est différent ce qui conduit à reconnaître le bien fondé d'un ensemble de méthodes et de techniques pour le travail en équipe.

Le respect d'autrui va constituer le troisième élément mis en valeur. Et le respect des autres passe par le respect du métier des autres et la connaissance des autres, leurs différences, leurs points de vue quel que soit leur niveau hiérarchique.

L'épanouissement personnel est alors nécessaire et passe par la création de l'environnement propre à assurer cet épanouissement (moyens, outils, temps).

Le président de ce cabinet s'appuie donc sur de claires valeurs de non discrimination d'où la recherche d'une exemplarité du comportement.

Comportement et performance vont donc venir constituer les deux axes d'évaluation des consultants. C'est aussi cet accent mis sur le comportement qui justifie des pratiques de coaching pour tout le monde sur la base de duos parrain et mentor - filleul sans lien hiérarchique, le mentor venant jouer, dans la gestion de carrière de son filleul, le rôle de guide professionnel et personnel. Le mentor est ainsi désigné pour empêcher tout abus de la hiérarchie et pour amener le filleul à prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses en l'invitant à se focaliser sur des forces dont le filleul n'a souvent pas de conscience claire. La relation mentor - filleul échappe à la hiérarchie de grade pour se bâtir sur une véritable relation adulte - adulte. La culture organisationnelle mise en avant repose sur la valorisation immédiate de son référentiel mais aussi son enrichissement.

L'intégration du nouvel arrivé s'effectue donc à partir d'un séminaire d'accueil d'une semaine orienté vers la mobilisation des compétences clés pour travailler dans ce métier :

- La résolution de problèmes en groupe,
- Le fait de faciliter le travail d'équipe,
- La réussite des présentations,
- La communication.

La suite de l'intégration s'effectue sans aucune pression à la performance immédiate pour « oublier » son ancien isolement. La seule pression s'effectue sur le comportement.

Le recrutement est donc, ici aussi, une phase critique afin d'éviter de faire partir peu après celui que l'on vient de recruter. Le processus repose sur 3 étapes : une étape d'adéquation entre le candidat et un acteur de l'entreprise (notre interlocuteur, tout comme dans le premier cas, parlera de « fit », de « courant qui passe » si l'on préfère pour qualifier cette phase, d'une étape d'examen de la technicité du candidat, et d'une étape d'examen de

son potentiel qui se joue, elle, au niveau de l'associé. Chaque étape est de niveau décisionnaire qui ne peut être remis en cause. A défaut d'objectivité, il s'agit ici de subjectivité partagée où la dissociation des niveaux permet d'éviter les « influences ». C'est un processus rapide qui est fait pour être tel. Le recrutement s'opère continuellement et les phases en sont simultanées ou non, afin d'accélérer ou de ralentir le processus au regard des besoins du cabinet. C'est en fait la qualification du potentiel qui constitue la phase la plus délicate.

Les profils de carrière offerts tiennent compte de la dualité ambition - enrichissement du potentiel.

Le président du cabinet formule le second aspect à partir de deux formules :

- Oser apprendre, donc oser changer,
- Apprendre à oser à partir de l'utilisation de ses nouvelles capacités chez un client.

D'où l'importance de l'intuition et non seulement de la raison. L'idéal évoqué de la culture commune est celui de la tribu ; c'est-à-dire un ensemble de personnes avec une vision commune, des valeurs communes, la reconnaissance de l'autre, un langage commun, une affinité à la tribu. A ce titre, le président pose un regard sur les autres clients, pas seulement ceux des entreprises du même métier mais ceux qui, quel que soit le secteur, peuvent apporter plus de valeur au client (les banques d'investissement, les grandes surfaces, l'ingénierie). Quelle est leur approche, quelle valeur apportent-ils, quelle force tiennent-ils de leur cohésion interne ? A ce titre, les sociétés traditionnelles, moins matérialistes, plus visionnaires, plus humanistes proposent un contre exemple aux sociétés modernes plus individualistes, en particulier à celle du XXIème siècle qui est aujourd'hui la nôtre et qui porte un regard légitime sur la « loi » du marché débridée qui justifie elle-même les comportements d'excès (violence par exemple). Mais plus les candidats sont jeunes, plus l'apprentissage est possible. C'est le cas de la réaction liée au regard porté sur l'environnement aujourd'hui, à celui de la responsabilité sociale de l'entreprise.

### **Nous sommes là pour résoudre vos problèmes**

Notre interlocuteur qualifie son entreprise comme « un ensemble d'entrepreneurs au service d'entrepreneurs ». A ce titre, les consultants de ce cabinet s'adressent aux DG et là où les grands cabinets échouent (conseils effectifs de redressement là où les autres proposent du diagnostic).

Le regard d'entrepreneur repose sur une approche à la fois technique et économique en jouant sur le registre stratégique - allocation forte de ressources sur des points précis - le registre du fonctionnement - comment l'équipe de direction dirige-t-elle ? - et le registre du déploiement dans le temps. Le travail de conseil s'opère donc sur la base d'une intimité suffisante avec les dirigeants. Entre les dirigeants motivés par le développement et les dirigeants motivés par les équilibres financiers, les acteurs de ce cabinet possèdent l'ambition de conduire à des situations de réconciliation entre ces deux aspects.

Il s'ensuit des frottements nécessaires voire des crises avec les clients. Notre interlocuteur évoque donc des positions de principe comme celle de la primauté du travail sur l'équilibre de vie, de l'énergie à déployer, de l'investissement personnel dans le travail. Ces valeurs jouent, à elles toutes seules, le rôle d'un processus d'identification.

Les consultants vont donc effectuer des missions de séniorité, ce qui n'est guère possible avant 30-32 ans. Il va donc recruter des consultants à double formation (ingénieurs et M.B.A.) sur la base d'une carrière d'entrepreneur « libéral ». Il n'y a donc pas de hiérarchie si ce n'est fonctionnelle dans l'utilisation des ressources communes.

De la même manière que les valeurs exprimées structurent par elles-mêmes le processus d'identification, sans communication expresse, la croissance se génère également par elle-même.

La logique du « fonds de commerce » propre à chacun des consultants valorise les parcours individuels dans la durée, sur la base d'une vision instrumentaliste des choses. Les connaissances sont des moyens, tout comme la langue anglaise, privilégiée ici comme moyen de communication et non pas comme support culturel. La nationalité et la formation importent finalement peu au-delà du véhiculaire et de l'aspect « passeport » des formations d'ingénieurs - managers. L'intégration des nouveaux entrants se fait sur la base de la présentation de la charte de l'entreprise et de la panoplie des outils et des comportements avec des points de contrôle réguliers par la suite sur la base de deux dimensions, technique et comportementale. Les formations sont adaptées aux grandes étapes professionnelles : consultant puis manager (et rôle d'encadrement).

### **La ruche bien ordonnée et sa texture en nid d'abeilles**

On est là dans l'archétype du grand cabinet de conseil qui regroupe 4 groupes de compétences, « poreux » entre eux :

- Stratégie, numériquement le plus faible,

- Technologie, un des deux gros bataillons,
- Process, l'autre gros bataillon,
- Changement, de taille plus réduite que les deux précédents.

La politique de recrutement consiste à transformer les volontés initiales d'un passage « éclair » en une rétention des compétences. Le cabinet bénéficie et souffre à la fois de la qualité de sa carte de visite dans un début de carrière. L'identification immédiate est donc élevée du fait de la fierté d'appartenir à un groupe en croissance importante et au nom prestigieux. La taille du cabinet va de pair avec des catégories hiérarchiques qu'il est de bon ton d'envisager gravir d'où la forte implication au travail des consultants et leur adaptabilité. Ce concept de l'avant - aller de l'avant, être avant les autres - repose aussi sur des concrétisations spécifiques (le bureau virtuel, le groupe de compétences, l'externalisation). La politique de formation est à la dimension des ambitions du cabinet. Elle est très systématique et repose sur un module de 5 semaines dans le centre de formation de Chicago toujours sur la base d'un mélange des nationalités, complété ensuite par 1 à 2 semaines optionnelles de formation par an. Il s'agit essentiellement de développement personnel.

Ce cabinet recrute peu de M.B.A. mais la chronologie d'un passage chez lui et d'un M.B.A. ensuite exerce une fascination sur les jeunes diplômés.

En même temps, ces jeunes diplômés sont très loin, depuis le début de la décennie 90, du « don de soi à l'entreprise ». En outre, le problème des charges de travail se trouve confronté au thème de la réduction du temps de travail qui conduit à négocier plus de temps partiels, plus d'annualisations dans un contexte de « donnant - donnant ».

Le bureau français recrute essentiellement des Européens dont le brassage s'effectue sur les projets même si des trainings de management interculturels ont été mis en place.

La culture professionnelle joue un rôle essentiel dans ce cabinet : même langage, mêmes méthodes, mêmes outils, mêmes écoles. La culture d'entreprise est très présente chez les salariés, confortée par un important travail de communication interne. Le sentiment d'appartenance y est ainsi, espère-t-on, consolidé, complété par la mise en place de « communautés » de 100 à 150 personnes regroupant aussi des « partners » sur la base de projets sérieux et d'activités plus ludiques.

Des liens de parrainage sont établis avec une articulation de « councellor » et de « councellee ». Le « councellor » s'engage ainsi à recevoir son « councellee » au moins 2 fois par an. Ces duos sont construits sur une base non hiérarchique pour mobiliser expertise et conseil et dure pendant toute la vie de la personne dans ce cabinet.



## **La force tranquille**

Le président nous affirme que les qualités attendues d'un consultant, à l'entrée dans le cabinet comme dans la vie professionnelle sont les suivantes :

- Ouverture d'esprit,
- Engagement de sa responsabilité vis-à-vis des autres.

Il déplore qu'un des effets du système éducatif français se situe au niveau du regard porté sur l'autorité qui conduit à se dégager de ses responsabilités sur le niveau supérieur, ce qui serait lié à la fois aux conditions économiques externes (la crise des années 80 et 90) et à des habitudes d'assisté. Un des signes tangibles peut être trouvé dans le retour sur parole à la suite d'un M.B.A. qui s'effectue dans 95 % des cas pour un Américain et pour 50 % des cas pour un Français. Aujourd'hui, la parole s'achète et se vend dans un univers d'individualisme que l'on retrouve aussi bien dans la société que chez les clients avec la primauté exclusive accordée à l'intérêt personnel. Il s'agit alors de générer les conditions (voire les procédures) d'un réengagement tous les 2 ou 3 ans.

Ce cabinet bénéficie de son image d'élite dans le conseil qui certes lui facilite le recrutement mais qui attire en même temps les chasseurs de têtes dans la mesure où il s'agit d'un vivier reconnu. Les chasseurs de têtes ont eu tendance à développer des pratiques agressives qui se caractérisent par de nombreux contacts téléphoniques à répétition. Le consultant résiste d'abord mais c'est flatteur, et risque de finir, un jour ou l'autre, par céder.

L'offre de ce cabinet au client se caractérise par une aide à l'amélioration des résultats. Le cabinet est donc à la recherche d'entrepreneurs prêts à célébrer les succès des clients. Les « partners » sont jugés par rapport au revenu généré mais aussi sur les résultats obtenus par les clients. De nombreuses missions sont ainsi rémunérées par une partie fixe et une partie variable (dont certains des critères peuvent être à l'initiative des clients). Ceci implique des comportements formalisés dans le « mission statement » : aider les clients à être meilleurs dans leur secteur, par exemple. Les critères d'évaluation sont donc officiels : autonomie, initiative, énergie, créativité, travail en équipe (pour éviter les réussites en solitaire) et respect du client.

La rotation du personnel varie suivant les années et les catégories (suivi d'un M.B.A., départ pour une autre expérience professionnelle, départ à l'étranger, création de son entreprise ou reprise d'une entreprise). 15 % est un taux normal, un taux qui se situe en deçà

comme au-delà pose problème. Ceux qui partent sont aussi très souvent des acteurs qui deviennent des clients.

Le bureau de Paris aurait tendance à réunir moins de profils internationaux que la moyenne des autres bureaux, ce qui accroît le poids des habitudes mentionnées au départ de ce texte : capacité à travailler en équipe par exemple. Le cabinet constitue le lieu du mélange entre ingénieurs (convaincus par la limitation de la modélisation scientifique) et ceux qui sont issus des formations à la gestion, plus extravertis mais moins rigoureux. Les deux populations envisagent des carrières différentes : plutôt dans la technique et la socio-économie de leur technique pour les ingénieurs, dans le monde des affaires pour ceux qui sont issus des cursus de formation à la gestion.

La barrière de la langue limite le nombre d'étrangers dans le bureau français mais non l'inverse. Les transferts sont ainsi complétés par la compréhension d'autres environnements mais la formation « corporate » participe également à la construction d'une identité commune. Cette formation constitue un élément de rétention fort. Notre interlocuteur nous cite ainsi l'existence d'une « Virtual University », mise en oeuvre depuis peu et qui offre un tronc commun d'enseignements en anglais mais aussi mobilisables « à la carte » dans tous les bureaux. Cet instrument offre ainsi une homogénéité par rapport au contenu quels que soient le lieu où les circonstances. Le bureau parisien a ainsi vu l'arrivée d'Asiatiques et de Latino-américains mais le souci de rétention des Français se pose du fait de l'image de ce cabinet : un passage en début de carrière y est très valorisé mais cela favorise en même temps la perception de la position de consultant comme position de passage dans un parcours professionnel. Toute une série de dispositifs a été ainsi mise en place (du bonus anticipé sur la base d'un ensemble de 3 ans jusqu'à la mise en place de « break »).

### **Le cabinet qui monte**

Notre interlocutrice nous indique d'emblée l'importante croissance qui vient créer un problème d'image par rapport aux grands cabinets patentés.

Les embauches de jeunes diplômés ont ainsi été importantes ces dernières années, de même qu'à tous les niveaux. A l'opposé de cabinets tels que Mc Kinsey, notre interlocutrice nous confirme la volonté de réunir des profils différents. Du fait à la fois de la croissance récente et de l'âge de la société (c'est un cabinet ancien), la représentation des M.B.A. aurait tendance à y être inférieure. La mixité hommes - femmes y est réelle (60 % - 40 %) sur la base de candidats souvent intégrés à la suite d'une alternance dans le cursus scolaire. Ces candidats là ont 24 ans et deviennent « business analyst » pour devenir « associate » trois ans plus tard

tandis que les « M.B.A. » de 29 ans sont intégrés directement au niveau « associate ». Notre interlocutrice note aussi que cynisme, individualisme, égoïsme relèvent de « l'air du temps » et que les conditions d'emploi et de rémunérations offertes par les entreprises y sont pour quelque chose. Mais d'autres acteurs partagent cette responsabilité (la famille, la société).

Le turnover de ce bureau est faible, trop faible même aux yeux de notre interlocuteur mais c'est une faiblesse qui s'explique par la croissance élevée et récente du cabinet qui a été créé en 1926 mais dont le décollage date véritablement que de 1993-1994. A ce titre, elle se réjouit de l'intrusion des « chasseurs de têtes ».

Elle mentionne aussi le maintien des habitudes d'une petite entité ce qui facilite l'émergence et la stimulation d'un sentiment d'appartenance. La réunion mensuelle du vendredi permet encore de voir 250 personnes.

Là aussi, le client est au centre des préoccupations, avec le professionnalisme attendu des consultants qui est mis en avant mais l'accent est également mis sur la personne. Des manifestations telles que « l'Office Day » (une réunion autour d'un déjeuner), le week-end de ski, la dégustation à l'aveugle sont ainsi très prisées dans l'entreprise. Les pratiques de parrainage sont personnalisées et consacrées au bien-être du consultant : les invitations à la maison du consultant(e) et de son (sa) conjoint(e) sont normales. Des tentatives de limitation de la durée des journées de travail et de celle des semaines tendent à être mises en oeuvre (exemple des emplois aux 4/5, des « breaks », sabbats, congés pour écrire un livre).

De nombreux étrangers sont présents dans le bureau de Paris (Canadiens, Américains, Mexicains, autres Européens) de même que les expériences à l'étranger offrent l'opportunité d'acquérir une expérience internationale.

### **Nous aussi on existe !**

Nos interlocuteurs soulignent ainsi le tournant de la fin de la décennie 80 du fait de la fusion avec un autre cabinet. Ce cabinet exerce aujourd'hui 4 métiers : le conseil en stratégie et business plan pour 10 % du chiffre d'affaires, l'intégration de systèmes (45 % du chiffre d'affaires), les progiciels sectoriels (sociétés de Bourse) et « *l'outsourcing* » pour le reste.

Le discours affirmé est aussi celui de réunir des entrepreneurs sur la base de consultants - ingénieurs orientés vers le business d'autant que le cabinet est coté en Bourse. Le cabinet accompagne, depuis 20 ans, les changements liés à l'informatique.

La volonté d'expansion se caractérise donc par la volonté de recruter d'autres profils (des ingénieurs aux titulaires de diplômes de gestion) avec une politique ambitieuse d'embauche. Il n'y a pas de période d'essai mais un rendez-vous sur les objectifs au bout de 3 mois, assorti ou pas d'un monitorat à l'embauche en fonction du niveau de formation. Le séminaire d'intégration réduit à une journée, tourne autour de rencontres avec les dirigeants du groupe et peut être qualifié de « spartiate ». On reconnaît le droit à l'erreur et l'autonomie dans le travail. De nombreuses formations, essentiellement techniques, sont proposées et le cabinet attend surtout des diplômés embauchés la garantie d'un niveau et d'une capacité à apprendre. Il n'y a ni volonté de clonage, ni instrumentalisation véritable et systématique de la capitalisation des connaissances. Au bureau de Paris, le nombre d'étranger est réduit.

### **Ce qu'apprend ce voyage**

La maquette a confirmé son rôle. On est bien ici en présence d'un creuset dans lequel les problèmes de retenir les meilleurs, de créer du sens pour favoriser l'identification des consultants aux entités et de faire réfléchir sont à l'oeuvre. La palette des cabinets rencontrés (taille, histoire, spécialisation, renom) a permis d'aborder une palette étendue des nuances de ce problème.

Ce qui frappe, c'est d'abord la primauté accordée à la culture d'entreprise, ou du moins à l'identification voulue des acteurs de ces cabinets à la logique qu'ils défendent, en particulier dans le discours, de façon univoque, le service rendu au client.

C'est ensuite la sophistication des modes de développement du potentiel de connaissances orientées vers la pratique professionnelle qui importe ce qui est quand même quelque peu contradictoire avec le projet d'identification, lu de façon univoque dans un contexte de perspective professionnelle. C'est donc bien cela qui vient valider les contours d'une demande de philosophie

### **Conclusion**

Poser ainsi la philosophie comme un des apports à la formation des cadres dirigeants d'entreprise montre en quoi « les fondamentaux » ont quelque chose à dire dans un univers où, plus qu'ailleurs, on distingue théorie de pratique. L'illustration qui vient d'être développée montre le terrain d'étude qu'offre la fréquentation d'un tel public. A la demande de philosophie répond ainsi l'offre d'explicitation de la demande par l'enseignant – chercheur,

cette demande étant en effet enjeu de recherche et la réponse en termes de programmes de formation.

Compte tenu du constat de départ d'effritement de la place des humanités, cette démonstration met en perspective la place essentielle et parmi celles-ci, met en avant le fait que la philosophie possède au contraire un potentiel important dans ce qu'elle a à dire dans la formation des cadres dirigeants d'entreprise dans sa vocation à fonder du sens.