JULIA DE FUNÈS: « LA NOUVELLE GÉNÉRATION NOUS OBLIGE À REPENSER LE SENS DE L'ENTREPRISE »

Alors qu'elle vient de publier son dernier ouvrage Le développement (im)personnel, dans lequel elle s'interroge sur le rôle des coaches en entreprise, la philosophe Julia de Funès était présente au Mudam en octobre dernier à l'occasion de la « Journée des Présidents » organisée par la Confédération luxembourgeoise du commerce. Une intervention devant un parterre de chefs d'entreprises et de présidents de chambres professionnelles, durant laquelle elle n'a pas mâché ses mots face aux problématiques trop récurrentes du management contemporain. L'occasion pour nous d'échanger avec elle et d'en savoir plus sur le sens que nos chefs d'entreprises et managers doivent donner au travail et à leurs entreprises afin d'éviter la fuite trop récurrente de certains de leurs talents.

TEXTE: MATHIEU ROSAN PHOTO: MARIE DE DECKER



« L'ENTREPRISE EST UN FORMIDABLE TERRAIN DE JEUX AU SENS EMPIRIQUE DU TERME »

VOTRE PARCOURS EST ÉTROITEMENT LIÉ AU MONDE UNIVERSITAIRE. QU'EST-CE QUI VOUS A DONNÉ ENVIE DE VOUS LANCER DANS LA PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE?

J'ai un parcours universitaire effectivement, mais à 25 ans j'ai souhaité passer un DESS en sciences humaines, car je voulais absolument travailler dans le monde de l'entreprise. Je ne voulais pas être uniquement professeur de philosophie. Je voulais connaître le monde de l'entreprise et ce qui l'entoure. C'est pour cette raison que durant huit années j'ai travaillé dans un cabinet de recrutement, et à partir de cette expérience j'ai pu rencontrer et côtoyer d'autres grandes sociétés, et ainsi appréhender les différentes variables qui composent cet univers. C'est à ce moment-là que j'ai pris conscience que l'entreprise est un formidable terrain de jeux au sens empirique du terme. D'un point de vue philosophique c'est passionnant d'observer ce microcosme dans lequel on retrouve une multitude de lois existantes dans tout grand groupe sociétal.

LA PHILOSOPHIE DANS QUELQUE CHOSE D'AUSSI PRAGMATIQUE QU'UNE ENTREPRISE, EST-CE VRAIMENT SÉRIEUX FINALEMENT?

Évidemment sinon je ne serais pas là en train d'en discuter avec vous (rires). Plus sérieusement, je n'ai pas du tout cette vision de la philosophie. Pour moi cette discipline n'est pas seulement réservée aux universitaires. La philosophie c'est lire le réel et essayer de comprendre ce qui nous entoure. Ce qui fait fonctionner le monde et l'économie c'est l'entreprise! Ainsi, à mon sens, questionner l'entreprise d'un point de vue philosophique est une évidence tant cette interrogation fait partie de la réalité, alors que de son côté, la philosophie questionne le réel. Aujourd'hui, la raison pour laquelle les philosophes sont très présents dans les entreprises est liée à leurs questionnements relatifs à leur existence. Les questions du sens, de l'attractivité, de la reconnaissance, de la confiance



et de l'autonomie au sein de l'entreprise, sont autant de questions philosophiques. Ce sont des concepts purement liés à cette discipline. Finalement le fait de mettre un peu de théorie derrière ces grands « maux » qui recouvrent les problématiques actuelles de l'entreprise, ça ne peut qu'être positif. Partager notre problématique avec des esprits érudits comme ceux des philosophes, cela peut nous éclairer, nous donner un regard et une richesse d'idées. Tout cela enrichit la pensée et ne peut que faire avancer le fonctionnement d'une société, aussi pragmatique soit–elle (sourire).

VOUS ÉVOQUEZ BEAUCOUP LA QUESTION DU SENS POUR UNE ENTREPRISE AUJOURD'HUI. VOUS POUVEZ NOUS EN DIRE PLUS? POURQUOI CETTE NOTION ESTELLE SI IMPORTANTE?

Le fait de repenser la raison d'être de l'entreprise est devenu un impératif. Ce n'est pas une lubie de manager, mais quelque chose d'ordre social, sociétal et même économique. Il y a quelques années, le fait de rentrer dans un grand groupe, ou une

grande entreprise faisait sens, et c'était même le but d'une carrière. On travaillait pour travailler, on rentrait dans une grande entreprise pour rentrer dans une grande entreprise. Maintenant les impératifs du marché montrent que les candidats ne sont plus du tout attirés par cela. Il fut un temps, le fait de rentrer dans un grand groupe c'était le Graal. Désormais c'est loin d'être les principales préoccupations des collaborateurs. Ce qu'ils souhaitent avant tout c'est de l'argent, de la liberté, de l'autonomie et de la reconnaissance. Cela oblige donc les managers et les chefs d'entreprises à repenser le sens du travail, repenser le sens de l'entreprise. Pourquoi va-t-on dans cette entreprise en particulier et pas une autre ? Ce n'est plus simplement parce qu'elle est leader et qu'elle a plus de parts de marché. C'est avant tout parce qu'elle a un sens beaucoup plus profond ; que ce soit au niveau environnemental, sociétal ou encore humanitaire. Les entreprises sont désormais confrontées à des problématiques de recrutement et au fait qu'elles ont du mal à se repositionner face aux variables que nous avons



« QUESTIONNER L'ENTREPRISE D'UN POINT DE VUE PHILOSOPHIQUE C'EST UNE ÉVIDENCE » évoquées précédemment. Elles doivent ainsi repenser leur raison d'être et le sens même de leur existence sur le marché.

LES PME SONT-ELLES MIEUX ARMÉES POUR FOURNIR DU SENS QUE LES GRANDES SOCIÉTÉS ?

Disons qu'elles ont des avantages, mais également des inconvénients que les grandes entreprises n'ont pas! Les grandes entreprises vont être engluées par des procédures et complètement congestionnées par des normes comportementales, langagières et managériales. Au contraire, les PME sont beaucoup moins impactées par toutes ces procédures, et bénéficient d'une autonomie leur permettant d'être plus libres dans leur manière de prendre des décisions. Après, tout dépend bien évidemment de la personnalité des dirigeants et des managers. Malgré tout, on se rend compte très souvent que les petites et moyennes entreprises offrent un environnement moins cloisonné et rigide. À l'inverse, cela peut également très vite tourner au désordre, car cette variable dépend du manager ou du chef d'entreprise et de ses habitudes en matière de prise de décisions. Finalement chaque structure a ses avantages, mais aussi ses inconvénients.

PEUT-ON DIRE QUE CETTE « QUÊTE DE SENS » A CAUSÉ L'ÉMERGENCE DES COACHES EN TOUS GENRES ?

L'émergence des coaches est avant tout liée au mal-être que l'on peut ressentir en entreprise. Ce qui est très paradoxal, car nous ne nous sommes jamais souciés à ce point du bien-être des salariés. Les managers font souvent tout ou presque pour que leurs collaborateurs soient le plus heureux possible, et les chiffres montrent qu'il n'y a jamais eu autant d'arrêts maladie, de burn-out... Cela veut bien dire que l'on cible mal les problématiques et que l'on n'arrive pas à bien répondre à la question du bien-être en entreprise. Face à toutes ces nouvelles maladies professionnelles, on fait ainsi appel à des coaches ce qui est directement lié à la question du sens que nous avons évoqué précédemment. Dans l'antiquité, le sens venait des grandes transcendances que sont le cosmos, la politique ou encore la religion. On attendait d'elles qu'elles guident nos existences. Désormais, toutes ces grandes autorités ont perdu de leur prestige et de leur aura. Nous n'attendons plus grand-chose des politiques, de la religion ou du cosmos. C'est à nous seuls de trouver un sens à notre vie. Par conséquent, on peut très bien comprendre que, face au vertige du « soi toi-même, réussi ta vie », il soit parfois nécessaire d'avoir des aides, des outils et des béquilles pour nous accompagner. Je ne suis pas du tout contre les coaches, mais je trouve que c'est un marché dans lequel on ne comprend plus rien et dans lequel il y a beaucoup de charlatans.

Y A-T-IL DES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES, DE GENRES OU CULTURELLES PAR RAPPORT À LA NOTION DE SENS AU TRAVAIL?

Oui énormément ! Par exemple les personnes de 25 ans et celles de 50, n'ont pas du tout la même idée du sens que doit avoir leur rôle au sein d'une entreprise. Même si je ne souhaite pas dichotomiser les différences qui peuvent exister, il est évident que les cultures, le genre et la génération à laquelle on appartient influencent directement la manière dont on perçoit l'entreprise. La nouvelle génération nous oblige à repenser le sens de l'entreprise. Pourquoi les ingénieurs de la Silicon Valley veulent tous travailler pour Elon Musk? Car il donne du sens à son entreprise alors que les gens sont au courant que c'est un manager extrêmement tyrannique. En interne c'est très compliqué

pour ses salariés, mais lorsqu'il dit qu'il veut coloniser Mars, ça attire forcément un certain nombre de personnes. On voit très bien qu'il y a d'autres critères d'attractivité pour les jeunes actifs en comparaison de ceux qui étaient en place avant.

L'ABSURDITÉ DE CERTAINES PROCÉDURES DANS LES ENTREPRISES EST QUELQUE CHOSE QUE VOUS ÉVOQUEZ AUSSI TRÈS SOUVENT. COMMENT DÉTRUIT-ELLE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE?

Les procédures sont évidemment nécessaires, il ne s'agit pas de dire qu'il n'en faut pas. Mais lorsque le process devient une priorité au point d'en oublier le sens de ce que l'on fait, c'est à ce moment-là qu'on tourne à l'absurde. J'applique la procédure, car c'est la procédure même si cela n'a plus aucun sens.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE EN ENTREPRISE ? EST-IL VRAIMENT POSSIBLE QU'ELLE N'EXCLUT PAS LE CONTRÔLE ?

Cette fameuse phrase « la confiance n'exclut pas le contrôle » est maline d'un point de vue rhétorique, mais elle est philosophiquement hypocrite. Quand on est dans le registre du contrôle, c'est-à-dire, dans un registre cognitif, dans lequel on cherche des preuves et que l'on regarde ce que l'autre fait, on ne peut pas faire confiance en même temps. La confiance est une prise de risques, une incertitude sur l'autre alors que le contrôle c'est l'absence d'incertitudes. Je ne peux pas contrôler et faire confiance en même temps ! Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas des phases de contrôles, mais elles doivent être indépendantes des phases de confiance. Aujourd'hui les salariés ont besoin de cette confiance et il faut leur accorder. Le télétravail est un exemple absolument flagrant de cette nécessité!

QUE DIRIEZ-VOUS À UN MANAGER QUI SOUHAITE REDONNER DE LA CONFIANCE À SES COLLABORATEURS ?

Simplement de leur faire confiance, même si j'ai conscience que cela peut être à la fois très simple et très compliqué. Très simple, car c'est une décision personnelle, je choisis de vous faire confiance ou non, c'est un choix personnel, il n'y a rien de plus facile. Et en même temps, il n'y a rien de plus difficile, car c'est très responsabilisant. Cela m'engage et me rend vulnérable. Si je vous fais confiance, je deviens vulnérable par rapport à vous du fait que vous pouvez désormais me trahir. Le seul conseil c'est d'avoir le courage de faire confiance, de

« L'ÉMERGENCE DES COACHES EST AVANT TOUT LIÉE AU MAL-ÊTRE QUE L'ON PEUT RESSENTIR EN ENTREPRISE »

prendre un risque et même de se tromper. Avoir le courage de prendre le risque de faire confiance à l'autre!

VOUS ÉVOQUEZ AUSSI BEAUCOUP LA DÉMAGOGIE RÉCURRENTE AUTOUR DE L'ENTREPRENEURIAT. COMMENT FAIRE POUR NE PAS TOMBER DANS LE PIÈGE ?

C'est tout mon travail et tout l'objet de mon dernier livre aussi. Dire qu'il faut avoir du discernement et un esprit critique sur les idéologies sous-jacentes qui enveniment nos pensées. C'est difficile, car c'est un effort de réflexion. C'est un effort personnel et permanent de lire des points de vue opposés et d'avoir du discernement afin de ne pas prendre pour acquis ce qu'on nous donne comme évident. Il faut se questionner de manière permanente et comprendre pourquoi on accepte telle ou telle chose et pourquoi on adhère à d'autres. C'est tout le travail de la philosophie justement.

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CE POSITIVISME « À TOUT PRIX » DES MANAGERS CONTEMPORAINS ?

Le collectif est devenu une sorte de totem. Évidemment qu'à plusieurs nous sommes plus forts, c'est une lapalissade de dire cela. Sauf que ne dire que cela, ça n'a aucun intérêt. Très souvent il y a une démagogie autour du collectif. On veut intégrer tout le monde alors que très souvent ça camoufle

une paresse personnelle liée au fait que l'on n'a pas assez travaillé de manière individuelle. C'est de la facilité quelque part. Le collectif oui, mais sans oublier le travail individuel qu'il y a derrière.

COMMENT EXPLIQUER LE PARADOXE ENTRE CETTE QUÊTE DU BONHEUR ABSOLU AU TRAVAIL ET LE FAIT QU'IL N'Y EST PEUT-ÊTRE JAMAIS EU AUTANT DE BURN-OUT ET DE MAL-ÊTRE ?

C'est parce que nous avons très mal ciblé les problématiques. On va mettre des artifices, des coaches, des bonbons, des rooftops végétalisés, des pots de miel, des tomates cerises, des consoles de jeux et autres smoothies bio (sourire), alors que ce n'est absolument pas cela qui rend les gens heureux. Ce qui les rend heureux ce sont des choses beaucoup plus essentielles: de l'autonomie, de la reconnaissance, de la confiance et du sens!

COMMENT REDONNER DU SENS AU TRAVAIL FINALEMENT ?

Pour une entreprise, en trouvant une finalité autre que de simplement gagner des parts de marché et rester financièrement concurrentiel. Trouver quelque chose d'autre qu'une finalité extérieure à ce que l'on fait. Les plus jeunes veulent travailler pour des sociétés où ils auront le sentiment d'être utiles!

