

Entreprises : s'ouvrir à la voie de la conscience ? Vers une transformation humaine inspirée de la phénoménologie.

Par Philippe Bertomeu

Juillet 2023

Parler de l'humain en entreprise en 2023, c'est s'approcher du problème philosophique de la conscience dans un cadre organisationnel essentiellement structuré par la raison, autour notamment de la stratégie, la rentabilité, l'efficacité, les objectifs, la compétition, etc. Comme François Dupuy l'a montré, à la suite de Michel Crozier, l'entreprise s'est structurée verticalement dans l'après deuxième guerre mondiale autour de la rareté du produit. A partir des années 80/90 et l'avènement de l'informatique, l'entreprise s'est recentrée sur la rareté du client, bouleversant ses modèles pour introduire une forte poussée vers la transversalité et la financiarisation. Sur fond de crise Covid, d'une puissante accélération technologique (boom de la donnée, du digital, de l'intelligence artificielle) et des exigences RSE et climatiques, les années 2020 introduisent un nouveau paramètre : la rareté du client s'affine et s'approfondit avec des exigences de plus en plus contraignantes en matière technologique, de respect environnemental ou d'engagement sociétal, de réglementation ; et cette accélération se double désormais de la rareté des « salariés compétents et engagés » capables d'opérer la mutation des modèles d'entreprises qui doivent à nouveau être repensés. Autant la transformation des années 90 et suivantes reposait sur un réaménagement en profondeur des modèles financiers et d'organisation, sur fond de transformation des chaînes de valeur et des processus opératoires, autant celle-ci confronte les entreprises avec la réalité de l'humain : comment entraîner les personnes les plus compétentes et efficaces dont elles ont à tout prix besoin eu égard aux mutations à l'œuvre ? comment les attirer, les fidéliser ? comment s'appuyer sur les équipes en place pour opérer la grande mutation informationnelle en appui sur les données, l'IA, la dématérialisation à un haut degré d'intensité ? L'entreprise doit-elle dès lors emprunter la voie de la conscience ?

Nous nous proposons dans ce travail de partir de quelques évolutions significatives de la pensée de la conscience et de l'humain qui a été profondément révolutionnée ; et d'identifier quelques clés possibles qui pourraient permettre aux entreprises d'appréhender cette large mutation de l'humain de l'homme au même titre que celles liées à la technologie et à ses rôles sociétaux désormais incontournables.

Au XX^{ème} siècle, la réflexion philosophique sur l'humain de l'homme connaît une profonde transformation. La phénoménologie porte une révolution à la pensée philosophique comme la physique quantique avait bouleversé la physique classique. Intervenant comme par un saut, la phénoménologie fait advenir une vision de l'homme radicalement nouvelle. De Husserl à Heidegger, et avec Merleau-Ponty, elle vient transformer la compréhension classique de l'homme. Car dès lors, le monde est phénomène, il est « non pas de l'être pur, mais le sens qui transparaît à l'intersection de mes expériences et à l'intersection de mes expériences et de celles d'autrui, par l'engrenage les unes sur les autres, il est donc inséparable de la subjectivité et de l'intersubjectivité qui font leur unité par la reprise de mes expériences passées dans mes expériences présentes, de l'expérience d'autrui dans la mienne¹ ». Si le monde est phénomène, c'est que l'homme est conscience de soi et du monde. Poser que la conscience est conscience de soi et du monde, revient à ouvrir un champ nouveau comme le nomme Joseph Nuttin en 1955 : « La conscience ne se réfère pas à un monde interne mais elle consiste en prise de conscience et reconnaissance des interactions personne/monde, de la manière dont nous sommes affectés par le monde et dont la relation se manifeste dans le moment et de ce qui a besoin de se passer dans cette situation² ». Pour Nuttin, le monde que nous percevons n'est pas le monde physique matériel, mais un monde qui a un sens pour nous : « L'homme n'est pas une structure fermée sur elle-même mais, par essence, une exposition à son monde³ ». L'humain de l'homme trouve sa voie dans la conscience qui est tension entre conscience de soi et conscience du monde, et plus précisément entre conscience de soi et conscience de « son » monde. Dans ce rapport, la personne et son monde s'exposent l'un à l'autre. La conscience peut être définie dès lors comme un « *champ phénoménal* », c'est-à-dire comme un étirement entre d'une part la conscience de soi, qui est réflexive et permet l'ajustement de ma personnalité au monde que je perçois et qui m'impacte, et d'autre part la conscience du monde que j'impacte à travers les phénomènes que je produis vers et en lui.

Le bouleversement décrit succinctement ici fait apparaître la conscience comme lieu de la liaison entre la personne (le soi : je suis debout ou assis, mon corps est présent avec mes sensations, mes perceptions, mes émotions, mes sentiments, je peux contacter mes valeurs, mon histoire, etc.) et son monde phénoménal au contact de l'environnement. La situation devient le lieu focal où la conscience est agissante, bien davantage que dans le « moi interne » ou « individuel » qui, au passage et de facto, perd sa toute-puissance. Merleau-Ponty arguera d'ailleurs que la notion d'inconscient comme structure est inutile car parler « de contenu latent ou de savoir inconscient c'est postuler que rien n'est accessible à la conscience qui n'y soit présent sous forme de représentation ou de contenu⁴ ». C'est donc dans le processus d'interaction qui se crée dans la situation qu'apparaît à ma conscience le sens de ce que je vis, sens, fais, entends, comprends, touche, goûte. Le récit d'un moi séparé s'amenuise, apparaît l'être au monde, c'est-à-dire toutes les modalités avec lesquelles la

¹ Merleau-Ponty, Phénoménologie de la perception, 1945.

² J. Nuttin, Consciousness, behavior and personality, 1955.

³ G. Wollants, Thérapie de la situation, 2008.

⁴ Merleau-Ponty, La structure du comportement, 1942.

personne entre en contact avec le monde perçu comme phénomène et agissant au cœur même de la conscience.

Ce virage est capital me semble-t-il, pour imaginer comment l'humain peut être appréhendé y compris dans le monde de l'entreprise.

Depuis la 2^{ème} grande guerre, la recherche académique sur l'entreprise a beaucoup évolué également. Perçue comme un vaste ordinateur, l'entreprise a été appréhendée dès les années 50/60 par la cybernétique comme une sorte de vaste machine complexe dont il fallait maîtriser les rouages. Tels des architectes, les dirigeants devaient bâtir des structures qui permettaient de produire des objets utiles, indispensables, nouveaux et les mieux façonnés possibles. S'ouvre alors le temps des organisations, comme le nomment Michel Crozier puis François Dupuy, centrées sur la *rareté du produit*. Temps de la grandeur des ingénieurs qui apparaissent comme les nouvelles grandes stars de l'entreprise, temps où l'entreprise se rationalise autour de « divisions » ou de puissants silos de production destinés à répondre aux besoins du consommateur naissant. Ce qui est au principe de l'entreprise demeure une raison toute puissante détenue par l'architecte en chef qui assure le développement et la croissance de l'entité « entreprise ».

Lorsque la consommation de masse s'impose comme modèle pour le fonctionnement même de nos sociétés occidentales, dans les années 60/70, ce modèle tourne à plein. La compétition fait rage dans la course aux produits les plus performants, novateurs ou adaptés aux besoins nouveaux des consommateurs (qu'on pense à l'électro-ménager ou l'automobile) ou même qui créent de nouveaux besoins (apparition du walkman, du magnétoscope etc.). Lorsque l'informatique fait sa révolution à partir de la fin des années 70 et se démocratise largement à partir des années 90, une nouvelle porte s'ouvre dans la croissance des entreprises et de leurs besoins : la financiarisation s'accélère puissamment et les besoins des consommateurs n'ont de cesse de s'inventer ou de se réinventer. L'arrivée des services en tous genres modifient encore davantage les besoins des consommateurs, ouvrant dans une largeur inconnue jusque-là à des activités de B2B qui viennent s'ajouter au B2C déjà en forte croissance.

François Dupuy évoque ce tournant de la rareté du produit vers la *rareté du client*⁵ qui s'opère alors. Cette nouvelle révolution va apporter des vagues successives de transformation profonde des entreprises : l'entreprise se mue en entité transversale, le but n'étant plus de produire le meilleur produit mais de servir au mieux les besoins des clients. L'ère des ingénieurs fond comme neige au soleil et apparaît le règne de la finance reine, des services dématérialisés, de la croissance infinie de l'économie et de la mondialisation qui s'accélère. Il est intéressant de constater que l'entreprise, alors, est toujours sous la contrainte de la raison transcendante : elle est pensée, appréhendée comme un lieu de production, certes bien moins de produits que de services rendus, et donc soumise à la seule raison toute puissante : les collaborateurs sont comme les consommateurs des agents économiques qu'il faut former, rendre performants, garder ou faire partir selon les besoins de l'entreprise toujours abordée dans son principe comme une machine.

⁵ François Dupuy, La fatigue des élites, 2005.

Il est intéressant de noter que les années 2020 sont un prolongement de cette époque et que, depuis le tournant des années 90, l'entreprise n'a guère modifié ses codes ou sa propre définition. La rareté est toujours le client, l'entreprise demeure encore une machine certes de plus en plus complexe à mesure de son développement qui touche parfois au gigantisme (voir les capitalisations boursières en 2020 vs celles de 1990). Et peu de grands patrons pensent en effet l'entreprise autrement que comme un véhicule destiné à produire principalement de la richesse. Tous les plans stratégiques visent à une efficacité renforcée, une rentabilité augmentée, sous la pression ou non des fonds de pension, en tout cas des investisseurs de tous ordres.

Toutefois, l'on s'accordera à reconnaître que le contexte est en profonde mutation : le développement de la digitalisation a commencé de bouleverser les chaînes de valeur dès les années 2000. La puissante accélération du digital a, depuis, ouvert la voie à de nouveaux business models parfois paradoxaux (penser que la valeur de Google repose à près de 80% sur des revenus publicitaires est un sacré paradoxe quant à ce qu'est aujourd'hui la « valeur créée »), imposé de nouvelles industries (data, accélération fulgurante de l'IA, machine learning etc.), et est en train de transformer radicalement les modèles d'affaire. A cela s'ajoutent d'autres dimensions tout aussi puissantes qui viennent renforcer encore le besoin d'adaptation des entreprises : la prise de conscience environnementale sous la pression des anticipations liées au climat, et celle non moins significative de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces pressions viennent accentuer celle exercée par le client roi et obligent les entreprises et les administrations à 1) s'adapter très rapidement, 2) inventer des solutions en dehors de leurs sentiers balisés d'autrefois, 3) à faire corps avec leurs collaborateurs pour réussir à traverser des temps désormais bien là des transformations permanentes et à courtes échéances.

Autrement dit, l'entreprise-machine devrait désormais pouvoir compter sur les collaborateurs-humains : en attirant des talents, des experts, des innovateurs, des résilients, des personnes prêtes au changement permanent et en les conservant ; en misant sur ses équipes en place pour relever les défis de la transformation permanente ; en donnant du sens pour que l'humain s'associe au mouvement !

Si l'on ne considère que la dimension de l'IA, une étude récente de Microsoft sur 31000 personnes répartis dans 31 pays (« Microsoft world trade index 2023 ») étudie les mutations en matière d'emplois dans un monde où l'IA serait généralisée. Cette étude fait ressortir 3 grandes compétences attendues par les leaders et managers : 1) *Jugement analytique*, 2) *Flexibilité mentale*, 3) *Intelligence émotionnelle*. La période qui s'ouvre dans ces années 2020 semble donc bien indiquer un besoin impérieux et croissant d'associer l'humain à la démarche stratégique et rationnelle de l'entreprise. Sommes-nous au seuil d'un bouleversement et d'une nouveauté de ce que l'entreprise doit devenir ? Peut-on imaginer que l'entreprise révolutionne son modèle d'entreprise-machine pour passer à un modèle d'entreprise-organisme-vivant ?

Nous avons vu que sur le plan philosophique, pour ce qui est de l'humain, le mouvement a consisté à passer d'un *sujet* capable d'une raison transcendante qu'il peut exercer au moyen d'un moi intérieur autonome (même reposant sur un inconscient qui lui joue des tours), à

une *conscience* qui se perçoit et perçoit le (son) monde dans un champ phénoménal. Les interactions, associées aux situations vécues, deviennent le lieu où s'exprime l'être au monde de la personne : plus il est riche, coloré, actif, mieux la personne interagit et trouve du sens à ce qu'elle est et fait.

Sur le plan de l'entreprise, les travaux de K. Weick apparaissent aussi comme un rouage significatif de l'évolution possible des entreprises dans un monde économique qui doit faire alliance avec l'humain. Abandonnant la posture de la raison transcendante pour observer la réalité de l'entreprise, Weick s'immerge dans les processus à l'œuvre au sein des organisations qu'il étudie.

Weick fait apparaître des conclusions qui résonnent avec les avancées de la pensée sur l'humain : les interactions sont le lieu d'où émerge le sens, en rapport à une situation ; le sens est une construction et dépend de la capacité des acteurs à inventer des réponses à des situations équivoques ; la flexibilité d'action et d'auto-organisation des acteurs est déterminante pour « bricoler » des solutions qui, à leur tour, nourrissent le sens ; création de sens et auto-organisation sont les deux leviers qui produisent du mouvement et empêchent l'effondrement de la structure ; l'émergence d'un être au monde collectif est avancée et un modèle de vigilance collective est proposé pour permettre de soutenir et développer une dynamique de résilience à partir de l'organisation.

A ce stade, nous pouvons résumer les choses ainsi me semble-t-il : la vision et la perception de l'humain a été révolutionnée au XX^{ème} siècle ; le développement économique qui accompagne la transformation des sociétés occidentales a nécessité des adaptations de l'entité « entreprise » pour soutenir la croissance continue et s'adapter aux besoins changeants des individus consommateurs ; l'entreprise a conservé dans son principe le fondement d'une raison transcendante toute-puissante (stratégie, finance, rationalisation des chaînes de valeurs, etc.) ; la situation des sociétés occidentales autour d'un nouveau point de rupture (technologie, climat, respect des droits humains, rareté de l'expertise et du sens assimilable par les personnes) appelle *une nouvelle alliance* entre la raison de la stratégie et les besoins humains, à laquelle il semble difficile que l'entreprise puisse se soustraire. Mais comment rapprocher l'entreprise, temple de la raison transcendante, de la prise de conscience qu'elle doit muter pour embrasser les contours de l'humain, et les faire siens jusque dans ses modes de fonctionnement et son identité ?

Les cinq postulats théoriques mis en avant dans « *La Transformation Permanente*⁶ » sont ici d'une grande utilité : l'entreprise est vivante ; elle est le lieu de création du sens commun ; elle est complexe ; la coopération y est cruciale ; elle peut être le lieu de l'irrationnel. Autrement dit, elle forme un terrain de jeu similaire à un terrain de football pour une équipe de joueurs professionnels. Si l'entreprise doit s'allier à l'humain, la métaphore du terrain de football peut nous aider.

En effet, l'entreprise devrait tendre à rejoindre les individus dans la conscience qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur monde, et donc aussi de l'entreprise qui les emploie. Weick place les interactions à la base du processus de création de sens : ce n'est pas tant le sens in fine qui

⁶ Dugois, Béon, Gauthron, 2016.

est à rechercher, mais le processus qui rend possible son émergence. Et ce ne sont pas seulement les interactions qui sont à observer et soutenir, mais le processus qui les soutient dans chaque situation.

Ainsi « le terrain de football n'est pas pour le joueur en action un *objet*, c'est-à-dire le terme idéal qui peut donner lieu à une multiplicité indéfinie de vues perspectives et rester équivalent sous ses transformations apparentes. (...) Le terrain ne lui est pas donné, mais présent comme le terme immanent de ses intentions pratiques ; le joueur fait corps avec lui et sent par exemple la direction du *but* aussi immédiatement que la verticale et l'horizontale de son propre corps. Il ne suffirait pas de dire que la conscience habite ce milieu. Elle n'est rien d'autre à ce moment que la dialectique du milieu et de l'action⁷ ». S'il y a une dialectique entre le milieu et l'action, l'entreprise doit donc devenir le milieu qui soutient et fait émerger les actions de ses membres.

Apparaissent alors les pistes, théoriques encore à ce stade, qui pourraient soutenir dans l'entreprise un processus de transformation vers une alliance entreprise/humain :

1) les interactions sont essentielles à la création d'un sens commun qui engage les collaborateurs ; les interactions sont nourries par le champ phénoménal de chaque acteur du jeu ; le champ phénoménal de chaque acteur se construit et se développe par des structurations / déstructurations entre sa conscience de soi et sa conscience de son monde (et donc de l'entreprise) vécues dans les différentes situations de jeu ; il est donc indispensable que l'entreprise offre une claire délimitation du terrain de jeu et concomitamment que l'individu y perçoive sa capacité et sa liberté d'exploration comme le joueur de football sur le terrain : *les processus de travail et de communication doivent être essentiellement remontants (principe d'auto-organisation), sauf pour ce qui touche directement aux « règles du jeu » ;*

2) l'entreprise forme une totalité qui s'appuie sur un « être au monde collectif ». Système homéostatique par nature, l'entreprise doit prendre conscience qu'elle est le lieu d'une dialectique avec l'action de ses membres : elle doit soutenir tout ce qui permet de faire face à ce qui survient, donner à ses membres les moyens de résister, inventer et survivre si besoin, et tenir la nouveauté comme un enrichissement individuel autant que collectif : *les erreurs réelles ou potentielles y sont recherchées pour soutenir la croissance individuelle et collective et préparer sur le terrain les réponses à des situations potentielles ou avérées d'équivocité ; la grande diversité des personnes, des parcours, des compétences contribue à faire croître la richesse de l'être au monde collectif par la création continue de sens commun ; la résilience est un principe et une décision qui colorent l'entreprise et soutiennent l'engagement de ses membres comme des processus opérationnels ;*

3) l'action fondamentale à engager consiste à opérer un changement de paradigme : la force motrice de l'entreprise ne se situe pas au niveau de la raison transcendante ; elle est bien davantage dans le réservoir de puissance de ses membres, comme l'eau retenue d'un barrage l'est pour les turbines qui en captent l'énergie. *A ce titre, la transformation à réaliser commence par l'acceptation du dirigeant à vouloir transformer son propre regard : apprendre*

⁷ Merleau-Ponty, La Phénoménologie de la perception, 1945.

à voir les processus à l'œuvre et ceux en particulier qui sous-tendent la création de sens commun et qui impliquent les collaborateurs dans un engagement à l'auto-organisation ; apprendre à situer le savoir au plus près de l'opérationnel pour maintenir un couplage « réalité / dynamique collective » le plus serré possible ; adopter un regard systémique pour prendre en compte notamment la réalité des paradoxes, des rétroactions et de l'équifinalité⁸.

4) Pour aller vers un changement de regard, il est utile de comprendre l'ouvert de la situation : « Penser en termes de situation signifie chercher le processus de production de cette situation, et non une localisation qui justifierait l'être depuis un point de vue métaphysique. Ce processus de production est intégration / différenciation, appartenance et engagement / individuation. C'est ce qui fonde la liberté⁹ ». En effet, « nous ne percevons une situation qu'en fonction de nos aptitudes et de nos dispositions actuelles à agir¹⁰ ». *A cette fin, le dirigeant pourra développer un chemin inspiré de la Gestalt pour explorer le renoncement au savoir, le dévoilement, l'engagement de l'être-avec, l'ajustement créateur, l'expérience de s'apparaître à l'occasion d'un autre dans l'ouvert de la situation.*

⁸ Synthèse des grands principes systémiques in La Transformation Permanente, p. 90, 2016.

⁹ S'apparaître à l'occasion d'un autre, Jean-Marie Robine, 2004.

¹⁰ Hans Joas, La créativité de l'agir, 1999.