



Compte-rendu Séminaire du 21.01.2006

« La culture, a-t-elle une valeur ajoutée pour l'entreprise? »

par Michel Dupuis



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 21 janvier 2006
« *La culture, a-t-elle une valeur ajoutée pour l'entreprise?* »
par Michel Dupuis

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. MICHEL DUPUIS EN QUELQUES MOTS.....	3
III. INTRODUCTION PAR CHANTAL PIRLOT	3
IV. « LA CULTURE, QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR L'ENTREPRISE ? »	4
V. LE « QUESTION-REPONSE »	8



I. Introduction

Comment garder ou retrouver cohérence, sens, créativité, autonomie ? Comment reprendre en main sa propre destinée et la situer dans le monde? Le management n'est pas fait pour cela : ce n'est pas sa fonction. Rendre la philosophie accessible aux managers intéressés : c'est exactement en cela que consiste le projet de l'Association "Philosophie & Management".

La meilleure façon de réussir cette initiation est le contact direct avec des philosophes professionnels (enseignants, chercheurs, ...) accompagné de discussions avec des personnes qui partagent les mêmes préoccupations.

II. Michel Dupuis en quelques mots...

Michel Dupuis est né à Barbençon (Hainaut) le 20 décembre 1954. Docteur en philosophie (Ulg), Licencié en philologie romane (Ulg), Licencié en neurolinguistique (VUB), il est Professeur à l'Université Catholique de Louvain. Responsable du Centre d'anthropologie philosophique de l'UCL (Faculté des sciences philosophiques) et Responsable de l'Unité d'éthique biomédicale de l'UCL (Faculté de médecine), il est également Chargé de cours à temps partiel à l'Université de Liège.

III. Introduction par Chantal Pirlot

De par sa mission de base, Prométhéa symbolise le lien qui unit la culture aux entreprises. La valeur ajoutée, en termes d'identité et d'apport mutuel, est omniprésente dans le travail quotidien de Prométhéa. Dans les partenariats qu'elle initie, l'association entre les secteurs culturel et privé présente néanmoins des points communs qui suscitent certaines interactions.

Dans ce contexte, nombreux ont été les contacts entre Prométhéa et l'asbl Philosophie & Management. Présidée par Rodolphe de Borchgrave, cette dernière s'attache à rendre la philosophie accessible aux managers au travers de séminaires et conférences.

Les synergies entre ces deux associations ont débouché sur l'organisation du petit déjeuner de ce jour intitulé « La Culture, quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? ». Docteur en Philosophie et Doyen de l'Institut Supérieur de Philosophie de l'Université Catholique de Louvain, Michel Dupuis nous fait le plaisir de nous présenter sa vision des choses sur la question.

IV. « La culture, quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? »

Michel Dupuis développe sa réflexion à travers quatre axes posant question sur le rapport entre la culture, ou objet culturel, et l'entreprise, en vue de mesurer les apports de la culture en entreprise.

IV.1. Distinction entre culture et cultures

Michel Dupuis définit tout d'abord les cultures selon trois tonalités : les cultures représentent le milieu dans lequel nous vivons, notre milieu dans le monde au sens de l'espace et du temps. Pour parler précisément du monde de l'entreprise, une entreprise au 19^{ème} siècle vivait par exemple dans une autre « culture » qu'une entreprise contemporaine. Les cultures représentent donc la question de l'espace et du temps, il y reviendra, mais aussi la question socio-économique au sens stricte du terme. Plus singulièrement pour notre époque, la culture représente un certain rapport à la science. Philippe Dupuis avance à ce sujet l'hypothèse que la plupart de nos entreprises contemporaines, quelque soit leur produit, ont un rapport fort à la science, conflictuel parfois. Le rapport à la science lui semble tout à fait essentiel pour comprendre le rapport à l'objet culturel.

En face « des » cultures réparties partout dans le monde et à travers les époques et de plus en plus accessibles grâce aux moyens de transmission d'information, il y a « la » culture. La culture est de l'ordre de la poïesis, autrement dit la capacité de produire. Il propose dès lors de définir provisoirement la culture et l'objet culturel comme une certaine productivité de l'esprit et comme le fruit d'une imagination, d'un désir - aspect essentiel aujourd'hui dans l'entreprise.

Après cette brève dissociation entre culture/cultures, Michel Dupuis analyse l'émergence de la culture dans les cultures. Si l'on pense à l'évolution des sociétés humaines, nous voyons qu'une société humaine en tant que telle, par rapport à une société de grands primates déjà plus évoluée, se définit par un certain nombre d'objets culturels : les cultures amènent fondamentalement à la culture. De quoi qu'il s'agisse - rites funéraires, peinture, objets divers tels que outils de guerre ou de chasse - on est bel et bien dans l'objet culturel.

Michel Dupuis cite ensuite Hans Jonas, philosophe s'étant beaucoup penché sur la question de la responsabilité scientifique, et anthropologue original concerné par le rapprochement des comportements et des caractéristiques humaines. Comment expliquer le fait qu'un homme soit un homme ? La réponse du philosophe était la suivante : « Homo...pictor ! ». L'homme est homo pictor plutôt que homo sapiens. Cette nouvelle appellation a quelque chose de féminin et symbolise cette capacité à peindre, à faire des images. L'être humain dans l'entreprise, quelle que soit sa position, est humain en ce qu'il fait de l'image.

Entre culture et cultures, Michel Dupuis a le sentiment qu'il existe un lien d'émergence. Les cultures donnent toujours lieu à de la culture. Michel Dupuis se réfère cette fois à Daniel Schleiermacher, philosophe du début du 19^{ème} siècle, fondateur de l'herméneutique générale, théorie générale de l'interprétation et professeur de théologie dans une université allemande. Schleiermacher s'est demandé « qu'est-ce que comprendre » ? A partir de là, un certain nombre de techniques de compréhension et de communication ont pu être développées. Il nous permet de penser la culture comme un mixte, un rapport voire une liaison forte entre un système et une invention. On peut rapprocher ce rapport à celui existant entre l'eau et le feu. Il s'agit de l'alliance entre d'une part la maîtrise du système,



considéré comme structure et comme grammaire, et d'autre part l'invention « géniale » et individuelle de l'homme.

Si Marcel Proust a du style, c'est dû au fait qu'il est parfaitement maître du système auquel il doit se soumettre : le système de la langue française à un moment donné. Si Mozart a du génie, c'est qu'au point de départ, il maîtrise absolument les règles fondatrices du système de l'harmonie classique, pour ne citer qu'elle. Il cite encore Lavoisier, génie de la chimie au 18^{ème} siècle et inventeur du langage de la chimie d'aujourd'hui.

Ces trois exemples de style nous montrent que la maîtrise du système est indispensable pour faire d'un objet culturel un objet de style, tel qu'il soit – peinture, gravure, textes, poèmes, partitions musicales. La culture ou le style pourraient se définir comme l'art de trouer le système, un lieu d'échappée, qui permette d'aller « au-delà ».

Michel Dupuis affirme que la culture – pas celle que l'on étale, mais celle qui permet de « former » un texte, un objet – nous parle de façon générale de l'au-delà. Comme disait Margueritte Yourcenar, « on s'en fout, on n'est pas d'ici ! ». Nous venons forcément d'ailleurs. Il y a un « au-delà » dans toutes les situations que nous vivons dont on peut sortir. Voilà, selon Michel Dupuis, ce que nous dicte la culture.

En sortir, mais vers où ? Vers la vérité, à savoir le risque, la mort, l'inconnue, l'énigmatique, l'autre et, en général, la vie. La culture, autrement dit, ouvre vers un au-delà, une dimension nouvelle au cœur même de nos domiciles, cuisines, salles à manger, bureaux, entreprises.

En conclusion, nous pouvons noter l'émergence de la culture dans les cultures, avec une diversité de contextes et de formes, mais aussi peut-être une espèce d'unité de l'invention car le point commun entre tous les objets culturels n'est il pas un rapport à l'imagination ou la possibilité de dire « allons au-delà » ? A partir de là, l'entreprise entretient un rapport avec l'objet culturel qui n'est pas artificiel. Si effectivement l'entreprise se trouve entre cultures et culture, c'est à dire marquée par son temps et son produit, elle se positionne également entre une certaine tradition, à savoir l'expérience d'un savoir-faire, et la nécessité d'innover, à savoir l'expérience d'un savoir-inventer. L'entreprise est un savoir-faire qui innove.

IV.2. L'entreprise et le style

A partir de là, Michel Dupuis cite Philippe D'Iribarne, auteur de « La logique de l'honneur » (1989) et de « Tiers-Monde qui réussit » (2003). Il soutient l'idée que l'entreprise qui réussit obéit à une logique culturelle, très différente des programmes que l'on peut trouver dans les manuels de management. Dans « La logique de l'honneur », Philippe D'Iribarne a pu démontrer que de grandes entreprises françaises contemporaines fonctionnaient selon la logique de l'honneur établie par Montesquieu. L'auteur nous reviendra en 2003 avec « Tiers-Monde qui réussit », un texte consacré à quatre filiales d'entreprises glorieuses localisées dans des pays en difficulté. Selon l'auteur : « il y a du bon dans leur culture, même en matière de gouvernance et l'on peut moderniser ces pays en s'appuyant sur celle-ci ».

Le premier exemple est celui de la filiale mexicaine de Danone : « on peut voir notre directeur sans rendez-vous, sans formalité » ou encore « on travaille plutôt comme des compañeros que comme un chef avec son subordonné et cela donne de meilleurs résultats » commente un employé mexicain. Cette entreprise fonctionne donc en respectant



la logique culturelle de la communauté où elle est située. Au Mexique, seul fonctionne l'esprit de communauté et d'entraide.

Autre exemple, Thomson au Maroc. A travers les différents témoignages, on a le sentiment que l'entreprise adopte un comportement presque religieux : le « total quality management », véritable ordre moral et norme partagée par tous en tant que base du comportement social. Effectivement, des observations faites sur l'Islam marocain présentent un certain nombre de caractéristiques propres au pays et il semble évident que Thompson y rejoint une espèce de savoir-faire culturel qui marche très bien et qui donne d'excellents résultats.

Même constat pour la Société d'Electricité au Cameroun, bien que suivant une procédure toute autre: après des années et des années de galère, les entrepreneurs se sont rendu compte qu'il importait de présenter au personnel, dans son intégralité, une rédaction absolument exhaustive de l'ensemble des procédures liées au travail. A tout niveau, chacun sait donc comment répondre au téléphone ou réaliser une facturation dans l'entreprise, etc : une logique locale des liens sociaux tout à fait particulière.

En conclusion, une entreprise possède un style qui est propre à elle, à son contexte culturel et qui est fait de tradition et de nouveautés. Toute la difficulté réside dans le problème de l'identification et de la promotion de ce style en tant que culture d'entreprise...

IV. 3. L'objet culturel dans l'entreprise

Michel Dupuis reconnaît un paradoxe, celui qui oppose l'investissement dans l'objet culturel et la « gratuité », voire l'innocence de celui-ci. Peut-on admettre que l'objet culturel comme n'importe quel produit puisse être instrumentalisé ? Il existe des matières pour lesquelles l'instrumentalisation peut s'avérer très judicieux (faire du bois un violon) mais aussi controversé (faire d'une peinture un simple cache-mur). Il revient à l'être humain de savoir ce qu'il veut véritablement faire. Selon Michel Dupuis, la situation de l'objet culturel dans une entreprise – qu'il s'agisse d'une collection, d'un objet unique ou d'une politique culturelle – ressemble à une charte éthique, avec un certain nombre de fonctions:

IV.3.1. Le contenu de l'objet culturel

Ici intervient bel et bien le lien de l'objet avec le produit de l'entreprise. On peut assister à plusieurs cas de figure, allant de la dissociation complète (je produis du café mais j'achète des toiles qui n'ont aucun rapport particulier avec mon produit) à l'association partielle ou à la liaison forte.

Parallèlement à cela, il faut prendre en compte le lien qui unit le contenu de l'objet culturel au contexte culturel de l'entreprise. Selon que l'on se trouve au siège central d'une entreprise ou dans une succursale décentralisée, va-t-on acheter différents types d'objets culturels ? La réponse va de soi...

IV.3.2. Les fonctions de l'objet culturel

Les fonctions de l'objet culturel dans l'entreprises sont diverses. Une première fonction est certainement l'image pour le client. Il est et sera toujours important de montrer la qualification culturelle générale de l'entreprise, en particulier quand il s'agit de pénétrer un marché étranger.



L'objet culturel a également comme fonction l'image pour l'investisseur ou l'actionnaire, à qui on rappelle que son argent est très important mais qu'il sert à produire autre chose qu'un produit, quelque chose cette fois de l'ordre de l'humain, du culturaliste.

Enfin, la troisième fonction de l'objet culturel s'adresse aux managers et à l'ensemble des décideurs. Dans ce cas, l'objet culturel devient curieusement double symbole, symbole d'une certaine qualité de management et d'une certaine capacité de penser les choses.

Cependant, selon Michel Dupuis, la fonction par excellence de l'objet culturel est une fonction d'identification des collaborateurs qui trouveront à travers lui une forme d'identité, au cœur même de l'entreprise. L'objet culturel dans l'entreprise permet donc de redéfinir le projet d'entreprise. A partir de là, l'objet culturel exige de l'inventivité, une ouverture à l'altérité ainsi qu'une certaine tolérance par rapport à un certain nombre d'interrogations. Il est également essentiel de prendre en compte la dimension psychologique : amener une œuvre dans l'entreprise c'est faire jouer de l'existentiel (la vie, la mort, le désir, l'espoir, etc).

Il existe enfin un dernier critère à prendre en considération : le critère d'accessibilité. Dans l'entreprise, va t'on imposer une oeuvre que personne ne comprend ? Cela s'avérerait peut-être utile à plusieurs égards (meubler les conversations dans les ascenseurs), mais qu'en est-il de l'accessibilité ? Ne faut-il pas l'optimiser, à travers une espèce de culture de masse, en dotant l'objet culturel cette fois d'une fonction pédagogique ?

En conclusion, il y a donc des questions à se poser autour des fonctions, critères et « cibles » de l'objet culturel.

IV.4. Les contraintes de l'objet culturel

Michel Dupuis affirme que l'objet culturel renvoie directement au sacré, dans le sens le plus général du terme, à savoir comme facteur de désordre à gérer. L'objet culturel renvoie en effet à des questions existentielles et peut représenter une certaine invasion de la psychologie dans une entreprise. De façon plus générale, l'objet culturel comme ouverture à l'au-delà nous invite à rêver au bureau. C'est une stratégie de productivité que certains peuvent très bien assumer.

En outre, l'objet culturel éveille probablement une compétence partagée par tous. Michel Dupuis estime en effet que la culture est peut-être la seule chose véritablement commune aux êtres humains.

Michel Dupuis conclut avec le philosophe Jean Wahl, qui définissait l'art comme « l'absolu senti dans une toute petite chose ». Il est effectivement sans doute possible d'offrir à toute entreprise qu'elle soit cet absolu en miniature, véritable ouverture à l'absolu mais senti dans un tout petit objet.



V. Le « question-réponse »

Président de l'asbl Philosophie et Management, Rodolphe de Borcgrave ouvre la session de questions-réponse en se réjouissant au préalable du nombre de participants et de l'intérêt suscité par le sujet. Il commente brièvement les propos de Michel Dupuis sur la question de la culture comme trouée vers l'au-delà, vision qu'il partage totalement, estimant que cela met précisément le doigt sur la question la plus délicate mais prometteuse du rapport entre la culture et l'entreprise, celle où la culture représente une échappée vers l'absolu. Il poursuit en soulevant l'interrogation suivante : dans certains cas, l'entreprise ne fait-elle pas tout ce qu'elle peut pour « échapper » à cette trouée pour préserver l'illusion de l'immortalité ? Sur base, cette fois, de l'ensemble des propos tenus par Michel Dupuis, Rodolphe de Borcgrave invite à un champ de réflexions...

1) Depuis deux ans, vous avez repris la direction de l'Institut de Philosophie, considérez-vous être devenu en quelque sorte « patron » ou « chef d'entreprise » ? Autrement dit, dans quelle mesure le professeur a-t-il été surpris par ce nouveau métier ?

Michel Dupuis : En un mot, ce que nous « produisons » à la Faculté est un produit un peu particulier. La découverte de la réalité des contraintes budgétaires, et pour être honnête, des contraintes également humaines, n'était jouable qu'en présence de cette trouée. Une des premières choses que j'ai faite quand je suis devenu Doyen a été de m'acheter une petite toile que j'ai mise dans mon bureau...

2) Le discours que vous développez sur l'entreprise est-il applicable à toute entreprise, quelle que soit son ampleur ou sa taille ?

Michel Dupuis : Cette question de l'échelle de l'entreprise est tout à fait fondamentale. Pour être honnête, mon expérience de l'entreprise concerne essentiellement les institutions de soins (le bio-médical). J'ai le sentiment que le paramètre de l'échelle est fondamental en terme, notamment, d'investissement et de communication, mais que d'une certaine manière, l'échelle est neutre par rapport à l'objet culturel, à cette trouée. On remarque comment une entreprise multinationale jouera sur les diversités de ses politiques culturelles selon ses succursales, tout en inscrivant en même temps le génome culturel de l'entreprise à la source même du projet d'entreprise.

On peut donc imaginer qu'une petite entreprise, avec quelques collaborateurs, réserve également un espace à un certain objet culturel, peut-être pas une collection gigantesque - qui paraîtrait démesurée et serait plutôt la preuve d'une mauvaise gestion - mais des initiatives d'un autre type comme par exemple la fréquentation des salles de concert, etc.

A nouveau, la charte éthique me paraît jouer de la même manière. On peut avoir une charte d'éthique pour une entreprise ou un service hospitalier assez limité comme pour une entreprise beaucoup plus large avec des paramètres un peu différents.

3) Dans une entreprise, on cherche à mesurer ou établir un bilan au bout d'une certaine période. Comment, selon vous, mesurer l'éveil culturel d'une entreprise ?

Michel Dupuis : Cette question fait sourire mais me paraît parfaitement justifiée. Il y a un certain nombre de facteurs à prendre en compte, peut-être ici auprès de spécialistes en ressources humaines. J'utiliserai la métaphore suivante: quand on se sent à l'étroit dans une



pièce, ouvrir une fenêtre procure immédiatement un soulagement. Je fais l'hypothèse que si l'objet culturel fonctionne comme l'ouverture d'une fenêtre, nous observerons des returns en terme, notamment, d'inventivité, de liberté, de tolérance, etc. Mais ceci reste à prouver, et cela fait sans doute partie du risque à prendre. Mais en matière de mieux-être, le risque ne vaut-il pas le coût ?

4) Il me semble que la question de la mesure des returns ne peut se poser qu'à partir du moment où l'on s'est fixé un objectif comptable ?

Michel Dupuis : *Vous avez tout à fait raison. Si vous écoutez votre propre expérience, vous êtes consciente de vos objectifs et stratégies, ce que j'ai appelé auparavant les « fonctions ». Si par exemple vous avez comme fonction principale la mise en valeur de l'image de l'entreprise par rapport à l'actionnariat, je pense que vous observerez des signes de contentement ou de mécontentement. En terme cette fois d'identification du personnel, je pense que c'est vrai aussi. Néanmoins, vous ne devez pas devenir « esclave » de la mesure, celle-ci n'est qu'un indicateur majeur d'un processus. Il est important de garder votre liberté d'entreprendre, elle seule vous permet de mesurer relativement les risques.*

5) Ceci dit, il est toutefois important de voir les progrès réalisés suite à l'instauration de telles stratégies...

Michel Dupuis : *Je ne suis pas de ceux qui disent « la culture, ça ne se mesure pas ». Cette perspective s'inscrit dans un mécanisme de type idéologique qui est tout autre...*

6) Pour moi, « culture » est quelque part synonyme de « bonheur ». Elle participe effectivement à mon bonheur, quelle qu'elle soit, et je pense malheureusement que les collaborateurs d'une entreprise ne reflètent que rarement un réel bien-être. Or, des collaborateurs heureux rayonnent et intensifient leur productivité. Je pense donc que la culture est un outil que les entreprises n'utilisent pas assez...

Michel Dupuis : *Je vous remercie de ce témoignage. Je le contredirai juste par ce que vous pouvez lire sur les notes d'emploi du Prozac, où vous verrez qu'il reste tout de même des effets secondaires au produit et que la durée d'activité de celui-ci est assez limitée. Un beau tableau tient plus longtemps et sans effets secondaires !*

Chantal Pirlot : *Vous parlez de l'objet culturel et du risque... j'aimerais à ce titre évoquer un exemple concret d'action qui dépasse un peu même votre exposé. Il s'agit de la Fondation Danemark qui a établi au sein des entreprises un programme de résidence d'artistes (une centaines au total), avec des objectifs et cahiers de charge bien définis, rémunération et effets à la clé. Cette initiative a reçu un subside pour son lancement. Par la suite, les entreprises ont financé elles-mêmes le projet tant le résultat était concret et tant celui-ci créait une dynamique au niveau interne de l'entreprise par la présence des artistes. Voilà donc un exemple assez audacieux et proche de la culture des pays nordiques ou anglo-saxons qui illustre le risque et le rapport culture/entreprise.*

8) Pourriez-vous peut-être préciser à nouveau cette notion de « la » culture par rapport « aux » cultures, car à reprendre votre définition, ça me fait plutôt penser à la question de la créativité...

Michel Dupuis : *Ce que nous appelons effectivement chez nous « la » culture, ou « science de l'esprit » comme l'appelait la philosophie allemande, c'est la capacité de l'être humain à*



créer, c'est donc bien selon eux la créativité mais la culture n'est pas uniquement créativité car cette créativité est soumise à une espèce d'objet qui vaut en lui-même, qui n'est pas un outil, et là est toute la différence. Je peux avoir beaucoup de créativité pour développer une nouvelle forme de pelle qui permettra de mieux creuser, et il se fait qu'un jour je pourrais décorer cette pelle, ça ne sert à rien. Ce que nous sommes donc en train de découvrir c'est que cette culture gratuite, qui ne sert à rien, sert quand-même à quelque chose ! Quand je parle donc de créativité, c'est bien dans une perspective de rapport à une certaine esthétique que l'on désire combler.