

Master « jeux et médias interactifs numériques » cohabilité par le
Conservatoire national des arts et métiers et l'Université de Poitiers

MEMOIRE

Master 1 - Spécialité Chef de Projet

DU STOÏCISME AU MANAGEMENT

-

Intégration de la philosophie du stoïcisme dans des pratiques managériales

Présenté par :

FLORIAN LECAREUX

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
PARTIE I - LE STOÏCISME, QUÉSACO ?.....	4
A. D'où nous vient le stoïcisme ?	4
B. Ses principes & valeurs	5
C. Le Stoïcisme moderne	7
PARTIE II - LE MANAGEMENT & LE STOÏCISME	9
A. Le Stoïcisme pour le management humain	9
B. Le stoïcisme pour la prise de décision.....	10
C. Le stoïcisme face aux problèmes.....	13
CONCLUSION.....	15
BIBLIOGRAPHIE.....	16

INTRODUCTION

La réalisation de ce mémoire s'inscrit dans une volonté d'étudier la philosophie du stoïcisme et de voir sa potentielle application par le manager au sein de la gestion d'un projet. L'utilisation du terme philosophie et gestion dans la même phrase peut sembler étrange de premier abord. Cependant, la philosophie, et ici le stoïcisme, offre un regard bien précis sur le monde en nous questionnant sur les façons dont nous agissons et voyons les choses. Elle donne une manière de réagir à la vie, aux événements, telle une méthodologie rigoureuse que l'on applique si tant est qu'on en partage les valeurs.

Le présent travail vise donc à explorer la philosophie du Stoïcisme et à voir sa potentielle application au sein de la gestion d'un projet. Ce sujet, bien qu'il s'adresse avant tout aux managers, n'en reste pas moins accessible à quiconque souhaite s'intéresser au sujet passionnant qu'est le stoïcisme. Mais que peut donc apporter une telle philosophie aux méthodes déjà nombreuses de management ? C'est une question qui mérite une analyse approfondie afin d'en comprendre les enjeux et les valeurs.

Afin de répondre de manière rigoureuse à cette problématique, ce mémoire s'articule autour de deux grands axes. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur le stoïcisme, son histoire et ses valeurs, afin de poser les bases de ce qu'est cette philosophie. S'ensuivra une itération sur ce que représente cette philosophie dans le monde moderne. Grâce à cette base, nous pourrons, dans un second temps, faire le lien entre philosophie et management. C'est de cette réflexion qu'en découleront les possibles applications et bénéfices.

La méthodologie adoptée pour l'écriture de ce document combine à la fois analyse et lecture d'ouvrages sur le Stoïcisme, accompagnée de connaissances et compétences personnelles en management acquises durant ce Master 1. Par ailleurs, les sources utilisées proviennent de livres rédigés par des stoïciens et d'une philosophe/stoïcienne agréée, garantissant fiabilité et pertinence des informations recueillies.

L'objectif final de cette étude est d'offrir, de manière exhaustive, une meilleure compréhension de ce qu'est le stoïcisme et de comment l'utiliser en tant que manager. J'espère que ces informations offriront une vision nouvelle ou différente des pratiques/méthodes possibles aux managers qui la liront.

En résumé, ce mémoire se veut comme une contribution modeste de ce que peut être un manager et ses méthodes. Il essaye de montrer qu'en gardant l'esprit ouvert, même la philosophie peut devenir un outil dans son travail. Et j'espère que le lecteur trouvera dans ces pages : réponses, réflexions et qui sait, peut-être même l'envie d'explorer davantage cette philosophie.

PARTIE I - LE STOÏCISME, QUÉSACO ?

Afin d'appréhender le sujet du mieux possible, il est important d'en comprendre les enjeux. Pour ce faire, il convient d'examiner dans un premier temps ses **origines** et d'identifier les principaux **référénts**. Ensuite, les **principes** et les **valeurs** de cette philosophie seront étudiés telles qu'elles ont été formulées par leurs précurseurs. Enfin, une étude brève de la place du stoïcisme dans la **société actuelle** et de son évolution sera effectuée.

A. D'où nous viens le stoïcisme ?

À l'image de nombreuses autres philosophies telles que l'épicurisme ou encore le scepticisme, le stoïcisme vient lui aussi de la Grèce antique, et plus précisément de la ville d'Athènes. Son école, appelée **Portique** (*Stoa*, en grec), fut fondée par **Zénon de Citium** au début du 3^e siècle avant J.-C.

Il s'agit d'un courant philosophique et mouvement social qui auront connu différents représentants, le premier étant, comme dit précédemment, Zénon de Citium. C'est un ancien marchand qui, après avoir perdu toute sa fortune lors d'un naufrage, se convertit à la vie philosophique. Ce sont ensuite ses disciples qui se chargèrent de transmettre les enseignements stoïciens à travers les âges¹.

Cette transmission fit évoluer cette philosophie, jusqu'à ce qu'elle soit reprise par de nouveaux représentants au sein de l'Empire romain, alors en pleine expansion.

Parmi ces nouveaux représentants, l'on peut citer **Sénèque**, un politique et homme d'état romain ou encore **Epictète**. Ce dernier, dont le nom signifie « *serviteur* », était né esclave. Ce n'est qu'après avoir été affranchi et devenu secrétaire de l'Empereur Néron qu'il s'intéressa à la philosophie².

Le dernier et très probablement le plus connu de tous est **Marc Aurèle**. Cet homme, devenu empereur de Rome par la force des choses, appliqua la philosophie stoïcienne tout au long de sa vie et de ses décisions en tant qu'empereur. Pour mener à bien sa vie et les responsabilités qui lui incombaient, Marc Aurèle s'attelait à une forme de méditation durant laquelle il **rédigait** ses **pensées** ainsi que ses réflexions. Il les consignait ainsi régulièrement, à la manière d'un journal intime qu'il appelait *Meditationes*. Cet héritage subsista bien après sa mort et fut traduit dans différentes langues pour devenir **la** référence actuelle en termes d'ouvrage stoïcien. Ce dernier s'appelle *Pensées pour moi-même* ou plus simplement *Pensées*. C'est une œuvre riche en enseignement, remplie de vérités logiques, que l'Homme peine parfois à exprimer.

S'ensuivit l'expansion du christianisme, qui provoqua la dissolution des différentes écoles et communautés philosophiques, dont celle du stoïcisme. Seuls perdureront certains écrits.

1. C. Veillard, *Le souffle de la raison*, 2023, p. 23. L'autrice y explique bien plus en profondeur l'histoire du Portique et de Zénon, notamment que ce dernier, toujours un marchand dans l'âme, faisait payer ses cours.

2. *Ibid.*, p. 26. Cela permet ici de montrer que les stoïciens venaient d'horizons radicalement différents.

B. Ses principes & valeurs

Le stoïcisme est une philosophie pratique, dont les valeurs sont nombreuses. L'objectif ici est de rester **exhaustif** et de présenter les principes et valeurs primaires des stoïciens.

Dans la plupart des ouvrages stoïciens, il est fait référence à **l'âme**. Elle est composée de tout ce que le corps possède et son domaine se situe principalement dans les 5 sens et la voix¹. L'âme, c'est donc l'être, l'individu, qui possède des fonctions qui lui sont propres. Parmi ces fonctions se trouve **l'esprit**, qu'il est important de différencier de l'intellect. L'esprit, pour le stoïcien, c'est un travail sur soi qui pousse à prendre **conscience** de ce que l'on est et de notre place dans le monde. C'est également le progrès **moral**, c'est-à-dire notre capacité à **évoluer**, exploiter et mettre en valeur notre propre potentiel dans les différents domaines de la vie².

Être stoïcien, ce n'est donc pas un code que l'on suit bêtement et simplement. C'est un travail personnel et intérieur qui s'effectue tout au long de notre vie. Une sorte de **quête**, qui consiste à garder **l'esprit clair**, diriger correctement et **justement** nos actes tout en cultivant notre **résilience** pour mieux affronter ce que le monde nous impose.

Pour arriver à cela, les stoïciens se basent sur 3 **disciplines** intrinsèquement liées³ :

- La **perception** : c'est la vision que nous avons de nous-mêmes et de comment nous percevons notre place dans le monde. Pour le stoïcien, c'est le meilleur moyen de trouver un sens à sa vie. Comprendre que nous ne sommes pas le centre du monde, mais simplement le « rouage d'un ensemble qui nous dépasse » (C. Veillard, *Le souffle de la raison*, 2023, page 160). Avoir conscience de soi, c'est être capable de prendre les bonnes décisions et de guider sa propre vie sur le chemin qui nous correspond.

La chose la plus importante dans la vie est de ne pas être affecté par ce qui est extérieur à nous, mais de se concentrer sur ce que nous pouvons contrôler et de demeurer en accord avec notre propre nature. (Paraphrasé de Marc Aurèle, *Pensées pour moi-même*, Livre 5 & 6)

- L'**action** : c'est le fait de prendre des décisions et d'agir en ayant conscience que ce que nous entreprenons a une finalité. Agir, c'est un maître mot pour le stoïcien, qui compare parfois l'absence d'agissement à de la lâcheté. Cependant, il est nécessaire de nuancer ce propos. Le stoïcien agit certes, mais il agit uniquement sur ce qui est en son pouvoir. Il ne se laisse pas **distraindre** et ne se fatigue pas sur ce qui est **intangibles** et **immuable**.

Ne te laisse pas distraire par des choses qui sont indifférentes, mais concentre-toi sur ce qui est en ton pouvoir. (Paraphrasé de Marc Aurèle, *Pensées pour moi-même*, Livre 6 & 7)

1. C. Veillard, *Le souffle de la raison*, 2023, p. 92. L'autrice explique cela à travers différents schémas, le tout de manière très philosophique et imagée.

2. *Ibid.*, p. 129. L'autrice compare le monde à une gigantesque pièce de théâtre dans laquelle chacun a un rôle à jouer.

3. R. Holiday & S. Hanselman, *Une année avec les stoïciens*, 2021, p. 14-15. Les auteurs restent assez exhaustifs sur ces points, j'ai donc pris la liberté de les détailler d'avantage.

- La **volonté** : c'est la capacité à gérer les choses que nous ne pouvons pas changer, à parvenir à des jugements clairs et convaincants, et comment arriver à comprendre sa place dans le monde. L'une des doctrines majeures des stoïciens, c'est que la nature n'est ni bonne ni mauvaise et que c'est uniquement notre **capacité morale** (propre à l'Homme) qui nous permet de l'exprimer. Le stoïcien **accepte** la vie et le monde tels qu'ils sont et aussi durs soient-ils. Car après tout, à quoi bon s'attrister des choses qui sont telles que la nature les a voulues et que rien ne peut les changer ?

Car la vie n'est ni bonne ni mauvaise, mais c'est seulement la perception que nous en avons qui la rend telle. (Paraphrasé de Marc Aurèle, Pensées pour moi-même, Livre 4)

On remarquera au travers de cette philosophie une certaine **résilience**, qui passe par l'**acceptation** de la nature et des événements. Pour le stoïcien, c'est le moyen de se concentrer sur soi et de conserver son énergie pour les choses sur lesquelles nous avons une **influence**. Cette résilience passe par un principe simple : *Tu as pouvoir sur ton esprit ; pas sur les événements extérieurs. Réalise cela, et tu trouveras la force.* (Paraphrasé de Marc Aurèle, Pensées pour moi-même, Livre 6 & 7).

Cet adage prône qu'en **protégeant** notre esprit des phénomènes extérieurs, qu'il s'agisse de mauvaises paroles à notre rencontre ou des événements tragiques, on reste droit et juste. Marc Aurèle, dans ses *pensées*, compare son esprit à une « citadelle imprenable ». Cette métaphore indique que le stoïcien considère que lui seul a le contrôle sur son esprit, et que c'est ce contrôle de soi qui lui permet de rester **libre** et en **sécurité**. D'autant plus que cette image de « citadelle » reflète, pour Marc Aurèle, l'unique chose considérée comme étant le **Bien** d'après les stoïciens : la **vertu**¹. C'est depuis cette citadelle que l'on arrive à rester **rationnel, juste, prudent, tempérant et courageux**.

Rationnel, car le stoïcien cherche à comprendre les choses, il **analyse**, étudie, de manière froide et concrète. Ça lui permet de ne pas s'emporter, de ne pas faire des choses qu'il pourrait regretter, ou encore de rester juste.

Rester **juste** envers soi-même et envers tous les autres. Le stoïcien place chaque individu au même niveau **d'égalité**. Il ne se base pas sur les critères sociaux ou politiques, mais aborde un point de vue plus scientifique : chacun naît, meurt, respire, pense ou parle. Le stoïcien reste juste et égal, que l'on soit empereur ou simple citoyen.

Dans sa citadelle, le stoïcien reste également **prudent**. Il **accepte** la possibilité qu'il puisse faire des erreurs. L'important réside dans l'apprentissage de celles-ci. En apprenant de ses erreurs, le stoïcien ne les reproduit plus et devient une meilleure version de lui-même.

1. C. Veillard, Le souffle de la raison, 2023, p. 120. Dans son livre, l'auteur explique plus en profondeur toute la structure autour des notions de Bien et de Mal vue par les stoïciens. Cette vision est un peu plus complexe que la vision binaire du Bien et du Mal, la Vertu et le Vice. Elle y explique que certaines valeurs peuvent être conformes ou non à la nature en fonction de son usage. Par exemple : la richesse, la santé, le plaisir...

Meilleur également dans la **tempérance**. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le stoïcien ne **rejette pas** ses émotions et les plaisirs. Au contraire, il **accepte** qu'elles existent. Mais il est important de les maintenir équilibrés. Si cet équilibre est rompu, cela signifie que l'on **perd le contrôle** de soi-même, que l'on s'emprisonne dans une illusion et que la rationalité n'est plus de mise.

Tout cela permet d'avoir le **courage**. Le courage **d'affronter** la vie et les incertitudes, de leur faire face avec **sérénité** et **rationalité**. C'est ce courage qui permet d'avancer malgré les obstacles et les difficultés, de prendre les bonnes décisions, même si elles sont parfois difficiles.

C. Le Stoïcisme moderne

Comme exprimé en préambule de cette partie, le phénomène social du stoïcisme a disparu après l'expansion du christianisme. Certains écrits liés à cette philosophie ont cependant voyagé à travers les âges. Le stoïcisme, et notamment celui de Marc Aurèle, refit surface dans les années 90, période durant laquelle le philosophe et historien **Pierre Hadot** publia un livre, *La citadelle intérieure : introduction aux pensées de Marc Aurèle*.

Dans la même période fut également créé The New Stoa, un site Internet regroupant la première communauté stoïcienne en ligne.

S'ensuivit, début 2000, la publication traduite des *Pensées* de Marc Aurèle.

Sur cette base, de nouvelles communautés se sont créées à travers le monde, de l'Europe à l'Australie en passant par l'Amérique. Un événement annuel prit place, la Stoicon, se déroulant dans différentes villes jusqu'à s'exporter intégralement en ligne. La France organise elle aussi annuellement une rencontre stoïcienne appelée la Stoicon-x.

Tout cela pour démontrer que la réapparition du Stoïcisme est en réalité un phénomène **récent**. Ce stoïcisme est cependant bien différent de celui de l'époque de l'antiquité grecque. Il s'est modernisé avec les nouvelles découvertes scientifiques et manières de penser¹. Malgré tout, c'est une philosophie qui reste **pratique**. C'est-à-dire qu'elle s'inscrit dans le cadre de la vie de tous les jours et qu'en réalité, les questions que l'on se pose aujourd'hui ne sont pas si différentes qu'à l'époque.

« L'explosion » du stoïcisme se verra plutôt vers 2019/2020, lors de l'épidémie mondiale de la COVID-19. Pendant cette période complexe, durant laquelle une grande partie de la population s'est retrouvée enfermée chez elle. Cette période de confinement a induit des questionnements personnels chez de nombreuses personnes. Chacun cherchait un moyen de supporter cet état d'enfermement et c'est dans le stoïcisme que certains trouvèrent des solutions. Les ventes de *Pensées pour moi-même* ont alors décollé² et depuis, de nombreuses traductions et réflexions en ont été produites.

1. Un regard stoïcien, *Qu'est ce que le stoïcisme moderne ?*, [lien de la vidéo](#). Dans sa vidéo, l'auteur explique qu'à l'origine, le stoïcisme considère l'Univers comme étant un être providentiel. Cependant la science moderne a démontré que ce n'était pas le cas.

2. C. Veillard, *Le souffle de la raison*, 2023, p. 12. C'est du moins ce qu'indique l'autrice.

La population cherchait des solutions **pratiques**, des **outils**, des moyens de **combler** un vide, un mal-être. Et c'est ce qui différencie le stoïcisme moderne du stoïcisme traditionnel. La réalité, c'est qu'aujourd'hui, vivre intégralement selon une philosophie est quelque chose de très complexe, voir quasi incompatible avec notre structure sociétale actuelle. C'est une matière brièvement enseignée dans les lycées, dont l'apprentissage est avant tout réservé aux étudiants en études supérieures spécialisées dans ce domaine. Ou bien c'est un milieu exploré par les personnes assez courageuses pour en lire les œuvres.

Le confinement semble avoir légèrement **bouleversé** cela. Des personnes se sont posées des questions, ont cherché du **réconfort** et des **solutions** où elles le pouvaient. C'est ce que le stoïcisme peut offrir, des clés nécessaires pour supporter ce qui nous semble ne pas pouvoir l'être.

L'avantage du stoïcisme c'est qu'il offre à la fois de **l'éthique** et de la **logique**. On peut alors l'utiliser pour impacter notre mode de vie, **prendre** ce qui nous intéresse à l'intérieur. Il suffit de se poser les **bonnes** questions, de changer légèrement sa vision du monde.

Le stoïcisme moderne, c'est ça, une éthique de vie, que l'on appellera ici une boîte à outils. On prend ce dont on a besoin et qui nous correspond, puis on s'en sert. Car c'est avec les bons outils qu'on se simplifie la vie. Une vie plus **agréable**, **juste** et que l'on **maîtrise**.

PARTIE II - LE MANAGEMENT & LE STOÏCISME

Le stoïcisme n'est donc pas une philosophie qu'il est nécessaire d'appliquer dans son intégralité pour profiter de ses **effets**. Il est possible de le considérer comme une **boîte à outils**, et le manager adore les outils. Aujourd'hui, il en existe pléthore, des outils **logiciels** en passant par des méthodologies de gestion comme le **PMBOK** (Project Management Body of Knowledge). Ce qui va s'en suivre n'a pas pour prétention de remplacer quoi que ce soit, mais plutôt de donner d'autres **outils, idées et pistes** pouvant être utiles au manager.

Il est également important de rappeler que ce qui va suivre est basé sur mes **connaissances** actuelles en management et ce que j'ai pu apprendre du Stoïcisme au travers de mes différentes **lectures** sur le sujet.

A. Le Stoïcisme pour le management humain

Le stoïcisme est une philosophie qui, de premier abord, semble très orientée vers **soi** et moins vers les autres. La réalité est un peu plus nuancée. Ce que propose le stoïcisme, c'est une manière de **percevoir, comprendre et accepter** les autres pour mieux agir.

L'une des idées que transmet le stoïcisme, c'est que la vision que l'on a de soi est par définition égoïste. Cependant, il faut être capable de déplacer l'attention que l'on porte à soi-même vers l'extérieur¹. C'est une chose que de nombreux individus ne font pas, restant enfermés dans un état d'esprit qui leur donne l'impression d'être le centre du monde et que tout tourne, ou devrait tourner, autour d'eux. Tout comme il existe des individus ignorants, susceptibles ou encore bornés. Ce que propose le stoïcisme, c'est de ne pas essayer de changer les personnes qui ne le souhaitent pas, cela sera tout simplement contreproductif. Au contraire, il faut **accepter** que les individus sont comme ils sont. Plutôt que de lutter, il est nécessaire de prendre le temps de les **comprendre**. Avec cette connaissance, il devient possible d'adapter sa **méthode** de communication. Au risque d'enfoncer des portes ouvertes, un exemple simple et efficace serait : si une personne est susceptible, il est nécessaire de prendre des précautions et de rester subtil dans nos propos.

Cette manière de procéder est une grande partie du stoïcisme. Ne pas exprimer toutes ses pensées voix haute, analyser et réfléchir quant à la pertinence de ses propos afin d'adapter sa conduite. Pour le stoïcisme, ne rien dire peut être une solution. S'exprimer peut provoquer davantage de bruit et réduire la capacité d'analyse.

« *Nous avons deux oreilles et une seule bouche, pour écouter beaucoup et parler peu.* » (Diogène de Laërce citant Zénon de Citium, Livre VII, 1, 23, Vies, doctrines et sentences des philosophes. Cité dans le livre Une année avec les stoïciens)

¹ C. Veillard, *Le souffle de la raison*, 2023, p. 160. Dans son livre, l'auteur explique qu'être capable de faire cela permet de faire de soi une personne morale

Quoiqu'il se passe, il est important de ne pas s'emporter, que ce soit dans une discussion ou dans une réunion. Il ne faut pas prendre les propos d'autrui comme des attaques personnelles. Cette idée rejoint directement la *citadelle imprenable* qu'évoque Marc Aurèle. Le stoïcien reste **intangible** et **ignore** les attaques extérieures. Tout comme le manager doit rester droit dans ses bottes, il ne doit pas flancher ni s'emporter trop violemment. Un collègue est désagréable ? Il ne sert à rien de le réprimander. Peut-être a-t-il des problèmes personnels, peut-être se sent-il mal dans le cadre de travail ? Il est important de se poser les bonnes questions avant d'agir de manière impulsive.

D'autre part, tous les individus n'ont pas forcément de mauvaises intentions. Parfois, une simple phrase peut sembler problématique alors qu'il s'agit d'une maladresse, voire même d'une tentative ratée de bien faire. Le stoïcisme essaye de faire **prendre conscience** de ça, tout n'a pas pour prétention d'être mauvais ou de faire mal. En tant que manager, comprendre cela peut aider à rester **calme** et à démêler le vrai du faux.

Cette capacité à être **tolérant** et **indulgent** est une force du stoïcisme, et c'est une force nécessaire en tant que manager. Le plus important est d'avoir conscience qu'il s'agit d'un **privilege**. Ce privilège offre une longueur d'avance sur les autres, il permet, selon la vision du stoïcisme, d'être mieux **préparé** aux problèmes à venir. Cette longueur d'avance est un atout pour le manager, dont une partie du travail impose la gestion des problèmes humains.

Un dernier point est que le stoïcisme indique qu'il ne sert à rien de haïr les autres, même s'ils ne partagent pas nos principes, car cela ne rentre pas dans le principe des vertus. Pour le manager, ces personnes pourraient devenir, ou même le sont-ils déjà, des collègues. La réalité est telle que même avec un désaccord personnel, rien n'empêche d'être d'accord sur des actions professionnelles. Comme l'exprime si bien Christelle Veillard dans *Le souffle de la raison* : « Le désaccord théorique n'implique pas qu'une action pratique coordonnée soit impossible. »

B. Le stoïcisme pour la prise de décision

Le manager, de par son travail, sera forcément amené à devoir prendre des **décisions**. Ce n'est pas chose aisée, il y a souvent de nombreux paramètres à prendre en compte, ce qui rend la chose d'autant plus stressante. La plupart des philosophies n'offrent pas de solutions préétablies pour la prise de décision, mais présentent un raisonnement conduisant à un résultat. Dans le stoïcisme, ce résultat doit être la **vertu**. Pour y parvenir, il est essentiel de se poser différentes questions. Un schéma, résumant ce qui suit, a été placé à la fin de cette sous partie (p. 12).

Avant même de prendre une décision, il est nécessaire de se poser deux questions : Y a-t-il réellement une décision à prendre ? Si oui, est-ce que c'est à moi, manager, de la prendre ? Ce premier questionnement est primordial chez le stoïcien, qui cherche, comme vu en première partie, toujours à savoir sur quoi il peut réellement agir et s'il doit.

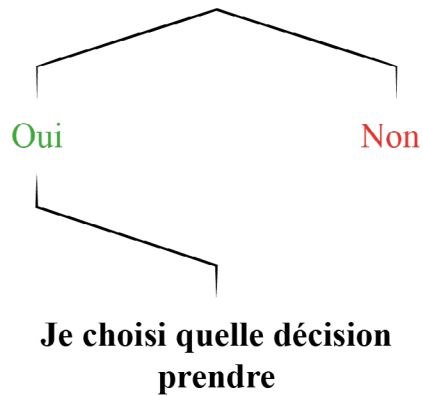
Si le manager doit prendre la bonne décision, il est de son devoir de prendre conscience des **conséquences** potentielles qui en découleront. Le stoïcisme indique qu'on ne peut pas tout prévoir, ni tout contrôler. L'intérêt ici est de peser le pour et le contre sur les conséquences les plus probables. Le stoïcisme explique que rien n'est tout blanc ou tout noir, qu'il faut accepter ce qui va arriver. Cependant, en se préparant comme il faut aux conséquences, le manager saura comment **agir** le moment venu. Cette idée provient des enseignements d'Épictète dans son *Manuel*, où il indique pour résumer brièvement que ce n'est pas vraiment ce qui arrive qui importe, mais la manière d'y **réagir**.

Dans son livre *Le souffle de la raison*, C. Veillard présente un schéma indiquant les différents cercles sociaux qui entourent un individu : La famille proche, la famille élargie, la Cité, l'humanité. Ce système peut être assimilé d'un point de vue professionnel : les collègues directs, les collègues indirects, l'entreprise, toutes les entreprises. Le manager se doit alors, dans sa prise de décision, de prendre conscience sur quels cercles il aura un **impact**. Quels impacts sur soi-même ? Sur ses collègues ?

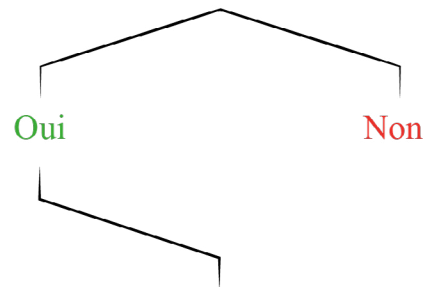
Un dernier point qui doit être abordé ici est la **rationalité** de la décision. Dans le stoïcisme, les choses sont faites de manière rationnelle et non pas personnelle. Ainsi, la décision que prend le manager ne doit pas s'orienter vers ce qu'il veut, ce qu'il désire, mais vers ce qui est **nécessaire**. Tout comme il ne doit pas prendre volontairement la décision de favoriser quelqu'un si cela sert son intérêt. Ce qui compte, pour le stoïcien, c'est d'avoir **bien**¹ agi lorsque c'était nécessaire.

1. Par bien, j'entends ici que la décision est juste et bienveillante. C'est-à-dire qu'elle n'a pas pour objectif de nuire à qui que ce soit et qu'elle est utile dans la situation donnée.

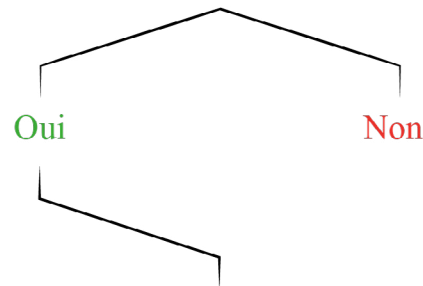
C'est à moi de prendre la décision ?



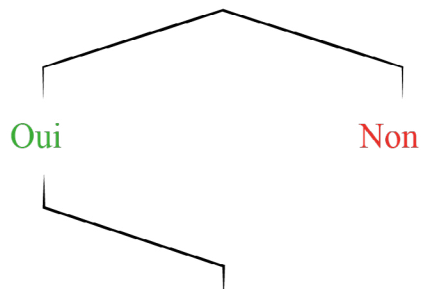
Je n'agis pas par intérêt ?
(Personnel ou autrui)



La décision est-elle juste et
bienveillante envers tous les parties?



J'ai conscience des
conséquences et des impacts ?



Je peux agir

Schéma : Prendre une décision

C. Le stoïcisme face aux problèmes

Comme l'exprime si bien C. Veillard dans son livre *Le souffle de la raison* : « [Le stoïcisme] nous appelle à tenir bon, en tenant notre position, comme un soldat qui encaisse le choc de l'ennemi, ou bien comme une sentinelle vigilante à son poste. »¹

Ce que l'autrice décrit ici correspond à la *citadelle imprenable* de Marc Aurèle vue dans la première partie de ce mémoire. Cette citadelle dépend de chaque individu, qui la construit selon sa **propre rationalité** et ses **valeurs**. Dans cette citadelle, le stoïcien peut maintenir et **protéger** ses valeurs contre les éléments perturbateurs. Ainsi, cette citadelle permet de réduire (voire supprimer) l'impact des événements extérieurs sur soi-même. Une telle résilience permet de « prendre soin de son âme », de ne pas l'abimer au contact du monde. Permettant aux valeurs, aux convictions, de ne pas être impactées par les émotions et donc de rester rationnel dans la pensée.

Cependant, le stoïcisme a conscience que l'âme n'est pas **infaillible**, qu'elle peut se retrouver débordée d'émotions. La solution est d'attendre que ce débordement cesse puis, de manière rationnelle, d'identifier ce qui a provoqué un tel débordement. Cette identification permet de mieux **comprendre** ses propres émotions. Une fois calmé, il est possible de remettre ses idées en place². Le manager sera amené à de nombreuses reprises à ce genre de situation, où ses émotions prennent le pas sur son travail. En suivant l'idée exprimée précédemment, il devient alors possible pour le manager de travailler sur ses émotions et d'éviter qu'elles aient un impact sur son travail ou qu'elles créaient d'avantages de problèmes.

Comme l'exprime le stoïcisme, on ne peut pas éviter tous les problèmes. Cette prise de conscience peut être utile pour le manager, sachant que quoi qu'il fasse, des problèmes finiront forcément par apparaître. Accepter cela **facilite**, toujours selon le stoïcisme, la capacité à réagir aux problèmes. Ne pas laisser la surprise faire de dégâts et rapidement **étudier** la problématique permet d'agir plus **sereinement** et efficacement.

Il est d'ailleurs primordial avant d'agir de savoir si le problème que l'on rencontre dépend ou non de soi. En avoir conscience permet d'aborder le problème d'une toute autre manière. A quoi bon essayer de résoudre quelque chose qui n'est pas de son ressort ? Cela serait fatigant et **contre-productif**. Être capable de cela offre la possibilité, selon le stoïcisme, d'alléger l'esprit en rendant la vision du monde plus **lucide**³.

1. D'un point de vue personnel, je trouve que cet adage correspond très bien au rôle du manager, qui est une sentinelle pour son équipe, la personne qui la guide tout en encaissant les problèmes divers.

2. C. Veillard, *Le souffle de la raison*, p. 213. L'autrice reprend ici les propos de Sénèque en expliquant que ce dernier enseigne qu'il faut prendre acte de sa propre affectivité et qu'il ne faut surtout pas la nier. Cela vient souligner que le stoïcien n'est pas insensible, qu'il reste un Homme et qu'il a, comme chaque individu, ses propres émotions.

3. R. Holiday & S.Hanselman, *Une année avec les stoïciens*, p. 29. La vision des auteurs s'inspire d'une citation d'Épictète. Ils y expliquent que pour réussir à accepter qu'on ne peut pas tout contrôler, il est nécessaire de contrôler l'opinion que l'on a des choses. Que lorsque l'on ne contrôle pas la situation, on peut contrôler notre opinion.

Tout cela ne signifie pas forcément qu'il ne faut pas agir, mais plutôt qu'il est nécessaire **d'adapter** la méthode employée. C'est un point clé pour le manager. Savoir adapter la bonne méthode à la bonne situation, ne plus **stresser** ni se **fatiguer** sur les choses qu'il ne contrôle pas. Un exemple serait : une personne dans l'équipe a des problèmes personnels ? C'est une situation extérieure au travail et au manager, qui n'a donc aucun contrôle dessus. Cela ne servirait à rien d'essayer de résoudre cela. Par contre, le manager peut **aménager** quelque chose pour diminuer la charge mentale de la personne, évitant d'accentuer le problème.

En résumé, le stoïcien doit développer une certaine **flexibilité d'esprit**. Une capacité à **s'adapter** aux problèmes qui s'opposent à lui. Cette adaptabilité lui permet de voir les problèmes non pas comme quelque chose de dangereux, mais plutôt comme quelque chose qui a une **solution**. Le stoïcien ne s'apitoie pas sur le problème, il cherche comment agir.

C'est cette vision des choses qui lui permet de voir un obstacle comme la possibilité **d'avancer**, voire même, si c'est possible, d'en tirer profit.

Voici un exemple tout simple : il y a plus de retard que prévu sur l'avancée du projet ? C'est peut-être l'occasion de cut des features. L'équipe réagira peut-être négativement à une telle décision mais ce n'est pas grave. Le manager reste **droit** sur sa décision et **assume** son choix, car il **sait** qu'ils ne font que réagir à chaud. La réalité et le manager le sait, c'est que plus tard cette décision leur rendra un grand service.

Voilà les **forces** du stoïcien et du manager, une adaptabilité à toute épreuve, une capacité à rester droit et honnête, qui sait prendre les bonnes décisions, tel un bon **leader**. L'on attend des deux d'aider, d'être en première ligne. L'objectif n'étant pas de recevoir des louanges, ni même de gagner de la réputation, mais tout simplement de faire son **travail**, son **devoir**. C'est dans **l'accomplissement** de son devoir que le stoïcien trouve la **satisfaction**, pas dans la reconnaissance des autres. Et c'est de cette satisfaction qu'il tire la force de **continuer**.

CONCLUSION

En conclusion, ce mémoire a permis de démontrer que la philosophie du stoïcisme peut effectivement trouver sa place dans le domaine du management. Cette brève exploration des principes fondamentaux du stoïcisme a pu mettre un peu plus en lumière l'approche que pourrait adopter un manager utilisant cet outil. Cette réflexion montre qu'adopter une posture stoïcienne dans la gestion de projets peut apporter une stabilité émotionnelle personnelle, une clarté décisionnelle et une résilience face aux aléas du quotidien professionnel auquel sera confronté le manager.

De plus, les enseignements du stoïcisme vus dans ce mémoire offrent aux managers une idée des outils qui pourraient leur permettre de mieux s'orienter dans leur environnement. Loin d'être une méthode intangible, le stoïcisme propose une démarche flexible qui, lorsqu'elle est bien intégrée et comprise, peut conduire à des pratiques managériales plus éthiques (vertueuses), responsables et efficaces.

Ainsi, ce travail essaye de concilier philosophie et management, à ouvrir une voie nouvelle pour celles et ceux cherchant de nouveaux outils pour leurs pratiques managériales. Peut-être même que ce mémoire ouvrira la voie à de nouvelles réflexions, donnant l'envie d'en apprendre plus sur cette philosophie. Car en fin de compte, qu'est-ce qui empêche le stoïcisme de ne pas seulement être une philosophie de vie, mais aussi une philosophie du management, guidant ceux qui s'en servent vers des choix plus éclairés et humanistes ?

BIBLIOGRAPHIE

Livres

AURELE, Marc. Pensées pour moi-même. Traduit du grec et présenté par VERVLIET Frédérique. Nouvelle édition : Arléa, 2022.

HOLIDAY, Ryan & HANSELMAN, Stephen. Une année avec les stoïciens : 365 enseignements pour déployer son potentiel. Paris : Alisio, 2021.

VEILLARD, Christelle. Le souffle de la raison : le défi des stoïciens. Paris : Plon, 2023.

Arrien de Nicomédi. Le « Manuel » d'Épictète. version électronique [en ligne], 2023. Disponible sur : <https://philosophie.cegeptr.qc.ca/wp-content/documents/Le-Manuel-d'Épictète.pdf>

Sites

Stoicon [en ligne]. Modern Stoicism. [Consulté le 30/07/2024]. Disponible sur : <https://modernstoicism.com/stoicon/>

RONCARI, Jean-Baptiste. Rencontre stoïcienne : participez à la Stoicon-x 2023, à Paris ! [en ligne]. Stoa Gallica, mise à jour le 22/11/2023 [consulté le 30/07/2024]. Disponible sur : <https://stoagallica.fr/rencontre-stoicienne-participez-a-la-stoicon-x-2023-a-paris/>

Vidéo en ligne

UN REGARD STOÏCIEN. Qu'est ce que le stoïcisme moderne ? [vidéo en ligne]. Publié en 2020 [consulté le 30/07/2024]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=YE3SM2QpbHQ>