

## La philosophie contre l'entreprise ?

Marie-Pierre Vaslet et Cécile Ezvan

Publié le 6 avril 2018 – Mis à jour le 4 février 2019

La démarche philosophique se voudrait parfois en prise avec le monde de l'entreprise. Mais peut-elle l'être vraiment ? La réponse avec Marie-Pierre Vaslet et Cécile Ezvan, Ater et intervenante au Cnam.



© Pixabay - Robbin Higgins

La philosophie et l'entreprise n'ont, *a priori*, pas grand-chose en commun. L'image d'Épinal du philosophe le dépeint solitaire. La tête entre les mains, cloîtré dans sa chambre ou errant par les chemins creux et sauvages, il pense, songe, médite... L'entrepreneur – mais aussi le manager ou le simple salarié –, au contraire, n'a pas de temps à perdre avec le doute, fût-il méthodique. Il est là pour bosser, lui. Décider et agir. Contrairement au philosophe, qui serait déconnecté d'un réel complexe et chaotique, il se frotte au concret, il connaît les organisations...

### La philosophie en prise avec le monde de l'entreprise ?

Plusieurs voix se sont pourtant déjà élevées pour affirmer que la philosophie peut être bénéfique à l'entreprise. Ce sont, parmi d'autres, celle de Ghislain Deslandes, qui prend acte de cet apparent éloignement de la philosophie et du management, avant de les rapprocher en un « [couple fécond](#) », celles d'Isabelle Barth et Yann-Hervé Martin dans leur ouvrage [La manager et le philosophe](#), celles d'[agences spécialisées](#) ou de consultants philosophes ou encore celle de la [Société de philosophie des sciences de gestion](#).

La philosophie peut être en prise avec l'entreprise donc. Soit, mais comment ? Quel est l'intérêt de la philosophie pour l'entreprise (ou de l'entreprise pour la philosophie) ? Il n'y a pas de réponse consensuelle à cette question. Normal, pourrait-on dire : les philosophes détestent le consensus. Il nous semble cependant que trois grandes logiques (parfois

entremêlées) sous-tendent ces tentatives de rapprochement : le « *coaching philo* », la philosophie « savante » et la philosophie critique. Des logiques qui ne sont pas toutes encouragées ou simplement tolérées en entreprise, loin s'en faut...

## La *philo* comme outil de développement personnel (et marketing)

D'un côté, la philosophie vulgarisée se vend bien, comme en témoigne notamment le succès rencontré par les « cafés philos ». De l'autre, les salariés, nous dit-on, [réclament du sens](#). Faisons donc d'une pierre deux coups : voici inventé le « *coaching philo* », qui met à contribution les grands philosophes ! Salariés, managers et PDG sont invités à se faire *coacher*, qui par Spinoza, qui par Socrate ou Montaigne. Si ces démarches peuvent être critiquables, comme toute démarche de [développement personnel](#), elles peuvent sans doute aussi avoir leur intérêt et leur utilité. La *philo* cependant, est-ce encore de la philosophie ?

## La philosophie « savante » : l'entreprise passée au crible

À l'autre bout du spectre, la philosophie savante est celle du spécialiste, celui qui a fait des études de philosophie, connaît ses auteurs, ses écoles, maîtrise son vocabulaire. Il entend passer l'entreprise au crible de l'analyse philosophique, l'interroger à l'aune de grands systèmes de pensée afin de renouveler sa compréhension. Sont ainsi convoqués les philosophes qui ont pensé l'économie politique et/ou le libéralisme, comme Aristote, Jean-Jacques Rousseau, Adam Smith, John Stuart Mill, ou encore Hannah Arendt, Jürgen Habermas, Michel Foucault, Amartya Sen, Iris Marion Young (pour n'en citer que quelques-uns), mais aussi des penseurs qu'on penserait *a priori* éloignés du monde des organisations. Ainsi Ghislain Deslandes propose-t-il par exemple dans son [Essai sur les données philosophiques du management](#) d'analyser l'intuition managériale sous le prisme de l'[intuition philosophique de Bergson](#), ou d'éclairer « le côté sombre des organisations à la lumière de l'éthique pascalienne ».

La recherche de connaissance désintéressée se double parfois de la volonté de fournir une [praxis](#), un guide pour l'action, et d'engager l'entreprise à adopter une démarche plus responsable. Cette dimension pratique, inspirée des stoïciens, de Socrate et d'Aristote, a été remise au goût du jour par des philosophes contemporains comme Pierre Hadot ou Martha Nussbaum. Elle met en avant le rôle de la philosophie pour questionner les manières de faire et penser la cohérence entre discours et pratiques. La recherche en *business ethics*, très dynamique dans le monde académique (davantage chez les Anglo-Saxons qu'en France, où elle progresse cependant) s'inscrit aussi dans cette logique.

Ces approches sont non seulement passionnantes, mais se veulent aussi utiles puisque certaines d'entre elles n'entendent rien moins que changer l'entreprise pour le bénéfice de la société tout entière. C'est dans cet esprit qu'il faut lire les ouvrages de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, [Refonder l'entreprise](#) ou de Cécile Renouard et Swann Bommier, [L'entreprise comme commun](#). Mais cet objectif ne peut être que de long terme. L'actuel débat (voir par exemple [ici](#) ou [là](#)) sur la réforme du statut de l'entreprise montre aisément la portée et l'actualité de ces réflexions, mais aussi les [résistances concrètes](#) qu'elles peuvent rencontrer.

Le risque est en effet que ces réflexions ne demeurent enfermées dans une bulle académique, et que, si elles font certes progresser la connaissance sur l'entreprise, elles ne laissent l'écrasante majorité des acteurs professionnels indifférents. Ou, au mieux, intéressés sur le principe mais incapables de convertir cet intérêt en action...

## La méfiance de l'entreprise envers la philosophie réflexive

Une troisième logique considère la philosophie essentiellement comme questionnement, démarche de réflexivité, de mise en doute de ce qui paraît tenu pour acquis. Comme l'exprime Vladimir Jankélévitch,

«  
« **Philosopher revient donc, en somme, à ceci : se comporter à l'égard de l'univers et de la vie comme si rien n'allait de soi** »

»

Cette démarche de remise en cause utilise les ressources de la logique et de la raison, et notamment l'approche dialectique, par définition fondamentalement critique. Mais cela signifie-t-il que sans philosophie, les acteurs de l'entreprise sont incapables de faire preuve d'esprit critique ? Pourtant beaucoup d'entreprises s'interrogent sur leur mission, questionnent leur modèle économique, remettent en cause procédés et routines, repensent- « libèrent » ? – leur organisation... Il est même des entreprises pour [exalter l'esprit critique de tous contre chacun au nom de l'innovation](#). On peut donc comprendre que les acteurs de l'entreprise ressentent parfois de l'agacement devant certains discours leur contestant toute capacité critique. La philosophie n'a pas le monopole de la réflexion, et peut-être même

peut-on espérer en trouver un minimum dans les organisations, où toute prise de décision se veut autant « rationnelle » que possible. Employer le terme de réflexion « philosophique », alors qu'on entend seulement réflexion logique et critique, serait-il donc un abus de langage ?

Peut-être... À moins que l'on considère qu'une réflexion de nature philosophique ne peut mener qu'à une critique fondamentale, continue et radicale de l'entreprise. Or ce type de critique est évidemment difficile à concilier avec une adhésion à un projet d'entreprise, généralement soumis *in fine*, au moins à une exigence minimale de performance et de rentabilité, quand ce n'est pas à celle de la maximisation de la valeur actionnariale... Difficile également à concilier avec l'exigence d'action [si l'on admet avec Hegel que](#), lorsqu'il s'agit d'enseigner comment doit être le monde,

«  
« [...] la philosophie vient toujours trop tard. [...] Lorsque la philosophie peint sa grisaille dans la grisaille, une manifestation de la vie achève de vieillir. On ne peut pas la rajeunir avec du gris sur gris, mais seulement la connaître. Ce n'est qu'au début du crépuscule que la chouette de Minerve prend son vol. »

»

Autrement dit, la philosophie permet de connaître, mais n'aide pas à agir. La philosophie ne serait-elle pas alors le ver dans le fruit, qu'il conviendrait mieux de laisser à la porte de l'entreprise ? Ne risquerait-elle pas de conduire celle-ci à la destruction – et avant cela, ceux qui empruntent son chemin à la dépression... et/ou à la rupture conventionnelle ? Bref, philosophie et « mauvais esprit » ne seraient-ils que les deux faces d'une même pièce ?

## La philosophie, dangereuse pour l'entreprise ?

Comme l'écrivent à juste titre les auteurs d'un article sur les [risques de la philosophie en entreprise](#), « le discernement critique n'est pas sans risque pour la paix sociale organisationnelle ». Pour certains, rejeter toutes ces démarches en bloc, en mettant dans le même sac ceux qui dénoncent des pratiques néfastes, démontent quelques *process* absurdes ou se moquent de mantras managériaux creux, ce serait donc en définitive le prix à payer pour qu'une organisation, objet complexe s'il en est, puisse fonctionner...

La philosophie qui voudrait se frotter à l'entreprise semble donc se heurter au fait qu'elle oscille entre discipline de spécialiste et démarche critique. Entre indifférence et méfiance, on comprend alors pourquoi elle n'est pas souvent encouragée dans l'entreprise, sauf éventuellement sous la forme rassurante et superficielle du « *coaching philo* ».

Faut-il conclure sur cette aporie déprimante ? Existe-t-il une démarche philosophique qui resterait authentique et puisse néanmoins avoir droit de cité en entreprise ? Répondre par l'affirmative, c'est penser qu'une véritable critique réflexive y aurait sa place, sans mettre au jour une contradiction insurmontable, et que de surcroît, cette critique pourrait avoir un effet positif pour l'entreprise.

## Savoir, faire, espérer

Chacune des trois *Critiques* de Kant vise à répondre à une question essentielle : « Que puis-je savoir ? Que dois-je faire ? Que m'est-il permis d'espérer ? » Ces questions sont autant de portes ouvertes pour faire entrer la philosophie dans l'entreprise...

### Que puis-je savoir ?

L'entreprise est un univers complexe, qui manque parfois de transparence et de cohérence, pour le plus grand malheur des opérationnels eux-mêmes. La philosophie, associée aux autres sciences humaines, peut contribuer à décrypter les jeux d'acteurs, à retrouver le sens de l'action, à mettre en cohérence la stratégie et les opérations. Paul Ricoeur défendait d'ailleurs fermement cette position selon laquelle il faut [« expliquer plus pour comprendre mieux »](#) et ainsi parvenir à agir.

### Que dois-je faire ?

N'est-ce pas la question que l'on se pose en permanence en entreprise ? Puis-je investir dans une activité qui pollue même si elle est rentable à court terme ? Quelles sont mes responsabilités vis-à-vis de mes sous-traitants ? Puis-je continuer à optimiser mes taxes tout en restant une entreprise « citoyenne » ? Si je suis témoin de malversations, dois-je lancer l'alerte et sous quelle forme ? Suis-je indigne de fournir cette attestation aux prud'hommes pour témoigner contre ce collaborateur que j'ai pourtant apprécié pendant trente ans avant de m'en séparer ? Face à ces interrogations ou à ces dilemmes, la philosophie invite à aller plus loin. Elle ne recule pas devant les contradictions, le *statu quo* ou les impostures de toutes sortes, mais propose au contraire une démarche pour les dépasser.

## Que m'est-il permis d'espérer ?

Quand la [survie même des hommes paraît menacée](#), quand des entreprises vont dans le mur, quand les salariés s'épuisent, quelle transformation espérer ? Ici, Kant lui-même (dans « Sur le lieu commun [...] ») nous invite à ne pas baisser la garde, c'est même le devoir de tout philosophe digne de ce nom que de « travailler à réaliser l'impossible ». D'autant qu'il existe de nombreuses pistes d'actions, et de plus en plus d'expérimentations concrètes fructueuses. Elles sont simplement trop peu diffusées notamment là où elles seraient effectivement utiles.

La philosophie pourrait peut-être alors cesser d'être « contre » l'entreprise pour avoir une petite chance de venir, en paraphrasant Guitry, « tout contre »...

Par [Marie-Pierre Vaslet](#),  
Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (Ater)  
au Conservatoire national des arts et métiers,  
doctorante en sciences de gestion à l'IAE de Paris (école doctorale de management Panthéon-Sorbonne) & Cécile Ezvan,  
intervenante au Cnam,  
doctorante en philosophie à Lyon III (Institut de Recherches Philosophiques de Lyon)  
et chercheuse associée à l'ESSEC.

► | Entreprise | Management | Métiers Libellé inconnu | Recherche

## The Conversation

La version originale de cet article a été publiée sur le site d'information [The Conversation](#), en partenariat avec lui.

# THE C

<https://innovation.cnam.fr/blog/la-philosophie-contre-l-entreprise--990159.kjsp?RH=1544023856459>