

## Être philosophe ou manager

Xavier Pavie, enseignant-chercheur à l'ESSEC, doctorant en philosophie, pavie@essec.fr

### Introduction

Être ou ne pas être philosophe, cette question que parfois nous nous posons, émerge de façon similaire dans notre problématique, se demandant plus particulièrement si l'on doit choisir entre être philosophe ou être manager ? Je ne sais pas si je suis ou deviens philosophe aujourd'hui, mais il ne m'a pas semblé possible d'être philosophe pendant les quinze années où j'ai été manager, que ce soit chez Nestlé où pendant quatre années j'ai été category manager, Unilever, 8 années comme marketing manager, enfin le Club Méditerranée où j'ai tenu le poste de directeur marketing avant de quitter cette fonction pour celle d'aujourd'hui : enseignant-chercheur à l'ESSEC et directeur exécutif d'une chaire de l'ESSEC. Par ailleurs doctorant en philosophie.

Je vous propose de travailler cette articulation entre philosophie et entreprise, les réalités finalement possibles entre ces continents à travers deux axes. Le premier se demandant si la philosophie peut avoir sa place en entreprise. Le second temps s'arrêtera sur l'importance de la formation philosophique préparant à l'entreprise et l'utilisation de techniques philosophiques à l'endroit de celle-ci.

### La philosophie en entreprise a-t-elle sa place ?

La philosophie ne semble pas avoir de frontières disciplinaires. Son histoire a plutôt montré qu'elle cherchait à se confronter à toutes formes d'activités, son terrain d'expérimentation étant la Cité, tout ce qu'il peut s'y trouver est potentiellement objet philosophique.

Si la philosophie peut laisser croire à son implication dans l'ensemble des domaines, c'est parce que l'on pense souvent que la philosophie a toujours un rôle à jouer : morale et éthique, sagesse et prise de recul, raison et vérité. Après tout, pourquoi la philosophie n'aiderait-elle pas autant les managers à l'instar des métiers comme les infirmières ou les médecins. Pourquoi la philosophie ne peut-elle pas apporter aussi quelque chose au banquier spécialisé en gestion de patrimoine au même titre qu'elle apporte quelque chose aux scientifiques ?

Pour comprendre si la philosophie en entreprise a sa place, il faut bien sûr définir la philosophie. Le problème de cette définition, c'est qu'il y a pratiquement autant de définitions que de philosophes. Tous s'accordent sur la voie de la sagesse, mais la compréhension n'est pas la même sur "la voie" à suivre d'une part et sur "la sagesse" à atteindre de l'autre. On se doute bien que si tel était le cas, les maux de notre planète seraient bien différents. Trois hommes d'états : Medvedev, Bush, Ratzinger n'ont ni en commun la finalité de la sagesse, ni la voie pour l'atteindre. Je ne définirai donc pas la philosophie, mon avis importe peu et je me contenterai de l'observer. La philosophie s'érige en deux formes distinctes l'une "philosophie critique" et l'autre "philosophie pratique". La première forme de

la philosophie est fortement basée sur la théorie, sur la formulation, la critique des concepts et des systèmes de pensée. Cette philosophie omniprésente dès le XIXe avec Hegel notamment, est essentiellement universitaire, se préoccupant assez peu par exemple de la biographie des auteurs, préférant se tourner vers le système de pensée de ceux-là, de leurs apports théoriques, des hypothèses qu'ils ont pu élaborer.

La seconde forme de philosophie s'élabore sur la pratique concrète de celle-ci, une philosophie effective, pragmatique. Elle prend sens dans un art de vivre qui fut élaboré dès l'antiquité. C'est l'idée d'adopter un mode de vie permettant l'accès à un mieux vivre qui est tout autant contraignant que bénéfique pour celui qui la pratique. Même si, dans les faits, philosophie critique et philosophie pratique s'opposent régulièrement, dans le fond elles ont de nombreux points communs (mais ceci est un autre débat).

Ce qui par contre nous intéresse, c'est laquelle de ces deux philosophies se trouve dans l'entreprise ? Et nous croyons fondamentalement qu'il n'y en a aucune des deux, que la philosophie n'est à l'évidence pas présente dans les arcanes de l'entreprise. La philosophie critique, de "textes" pour l'appeler autrement ne passera jamais le hall d'accueil, la philosophie pratique quant à elle ne s'exercera jamais dans un Conseil d'Administration. En effet jamais Etre et temps, pour prendre un parangon de la philosophie critique, n'a été distribué comme cadeau de fin d'année, jamais le jardin d'Epicure pour prendre l'exemple type de la philosophie pratique n'a été implanté sur la terrasse d'un siège social. La philosophie et l'entreprise sont dans une opposition indépassable, ils ne sont pas du même monde.

## Philosophie et entreprise, une opposition indépassable

Plusieurs raisons nous poussent à considérer la philosophie et l'entreprise comme incapables de se rejoindre. Les objectifs ne sont pas les mêmes : voie de la sagesse, voie du profit. Les enjeux ne sont pas identiques : s'occuper des hommes, s'occuper des bénéfiques. Les indicateurs de réussite sont opposés : le bien être d'un côté, la rentabilité de l'autre.

Il ne faut pas lire dans nos propos une critique envers les entreprises, qui serait le mal quand la philosophie pourrait être le bien. Pour paraphraser Pascal, il faudrait dire que l'entreprise a ses contraintes que la philosophie ne connaît pas. Si les objectifs, les enjeux, les indicateurs ne sont pas les mêmes c'est tout simplement parce que la finalité n'est pas la même. L'entreprise se constitue pour répondre à un besoin latent conscient ou inconscient d'un certain nombre de personnes, physiques ou morales, et c'est son unique finalité. Preuve en est le développement considérable d'entreprises qui sont parmi les plus puissantes, dont l'enjeu humain est réduit au strict minimum, de Microsoft à SAP en passant par les banques sur Internet.

Une entreprise comme Starbucks peut posséder toutes les valeurs positives en terme de ressources humaines, en terme de développement soutenable, en terme d'intégration des producteurs dans la chaîne de valeur, elle demeurera une entreprise dont l'essence sera de vendre du café de façon

profitable. Nous répétons que nous ne cherchons pas à qualifier le profit de bien ou pas bien, de moral ou de non moral, c'est simplement qu'il est l'objectif d'une entreprise qui, dans le cas contraire, est vouée à sa perte.

Cette dimension entraîne des conséquences considérables sur l'aspect social et sociétal de l'entreprise. Celle-ci fonctionne et se développe en rapport avec ses résultats : petite, rentable, elle recrutera des individus qui viendront étoffer les équipes. Ces individus se développent eux aussi à titre individuel, ils se verront parfois formés par cette entreprise, ils toucheront salaires, primes et promotion hiérarchique. La mission de ces individus est simple, continuer à faire en sorte que l'entreprise perdure en se développant. Ils seront donc évalués par des paramètres que sont la progression d'une part de marché, d'un chiffre d'affaires, d'une rentabilité pour les commerciaux et le marketing. Les ressources humaines seront évaluées sur le recrutement, la fidélisation des salariés. La finance sera jaugée au regard des investissements réalisés, etc. Tout cela est cohérent, tout cela a du sens dans l'optique d'une direction d'entreprise. Et cela reste cohérent dès lors que l'entreprise ne vend plus sa production. Le licenciement économique est l'action la plus naturelle et cohérente quand une entreprise ne fonctionne pas suffisamment. L'entreprise est juridiquement et dans les faits une personne, certes morale, mais une personne dont la santé est cruciale pour qu'elle puisse vivre. Son sang c'est l'argent.

Que peut la philosophie dans ce système ? Si la philosophie entre dans l'entreprise, c'est pour une amélioration, que ce soit des résultats comme des conditions de travail pour les employés. Ne soyons pas naïf, l'amélioration des conditions de travail pour les employés n'a qu'un sens : améliorer leur performance dans l'entreprise, et depuis Henri Ford dans les années 1930 à Larry Page de chez Google, aucun chef d'entreprise ne s'est caché de cette ambition.

Quelle amélioration la philosophie peut-elle alors apporter ? S'il semble difficile de croire que la philosophie peut venir améliorer le compte de résultats ou la part de marché, on peut s'interroger sur l'amélioration des individus. La question est finalement : en quoi la philosophie permet-elle d'aider les individus en entreprise afin qu'ils contribuent à améliorer leur résultats en se sentant mieux ? Sur les bases de l'observation de la philosophie que nous avons établie plus haut, il semble de fait écarté que la philosophie critique soit applicable dans l'entreprise. L'étude des textes, des concepts, la discursivité, la dialectique n'est à l'évidence pas dans son élément. De même la philosophie pratique semble éloignée de ces possibilités. Prétendant à un art de vivre, à un mode permettant l'accès à un mieux vivre, on peut difficilement imaginer en quoi le travail en entreprise peut correspondre à un art de vivre. Si les Anciens usaient de la philosophie comme pratique vers un mieux vivre, c'était pour faire face aux soucis de la vie quotidienne. Si les managers devaient user de la philosophie, ce serait pour faire face à des soucis d'entreprise. Quels sont-ils ? Rentabilité, manque de résultats, confiance en soi, relations à autrui, licenciement... ? On pourrait essayer de plaquer la philosophie sur ces difficultés, mais la philosophie est-elle vraiment un moyen comme un autre ? La philosophie n'est pas du coaching, ce n'est pas non plus une technique de développement personnel.

On oublie que les Anciens pratiquaient quotidiennement la philosophie, que c'était une activité majeure de leur temps qui leur permettait d'affronter les soucis de la vie. Quel manager prendrait plusieurs heures de sa journée pour s'exercer à la philosophie entre deux réunions ? On n'appose pas la philosophie sur des difficultés afin de les résoudre spontanément, la philosophie nécessite un conditionnement, une vie philosophique, une ascèse, un exercice spirituel.

Que faire face à un licenciement ? Comment peut-on un instant imaginer que la philosophie peut résoudre spontanément la difficulté du manager à annoncer un licenciement ? Comment la philosophie peut expliquer à un collaborateur qu'il faudra annoncer le soir même à sa famille qu'il va être au chômage ? La philosophie ne peut rien si l'on n'est pas philosophe.

On ne peut pas avoir une vie philosophique en étant manager d'entreprise. On ne peut dissocier sa vie privée de sa vie professionnelle et la vie d'un manager est autant partagée entre vie privée et vie professionnelle. Le conditionnement mené par les entreprises sur les managers empêche ces derniers d'exister philosophiquement.

Dès lors, il faut se demander que peut la philosophie ? Doit-elle s'écarter drastiquement du monde de l'entreprise, ou doit-elle forcer les portes pour faire bouger les frontières ? Mais quelles frontières ? Nous pensons que si la dichotomie est si forte entre la philosophie et l'entreprise, que si la philosophie n'a pas de préhension sur l'entreprise, c'est que celle-ci n'est tout simplement pas dans la Cité. L'essence même de la Cité repose sur une communauté de citoyens entièrement indépendante, souveraine sur les citoyens qui la composent, structurée par des lois. Elle ne peut accueillir un espace tel que l'entreprise. Erigée en souveraineté privée, autocratique, tenaillée par les crises sociales du chômage et de la pauvreté, l'entreprise est une sphère dont l'indépendance et la liberté n'est pas ou n'est plus un axe de développement des individus.

Encore une fois, nous tenons à ne pas nous ériger contre le monde de l'entreprise, contre un monde de profit et de rentabilité, au contraire. L'histoire montre les nombreux apports des entreprises dans le développement des peuples par exemple. Néanmoins elle ne peut se fondre avec la philosophie.

La philosophie est-elle donc définitivement perdue pour les entreprises ? Il semble que oui en ce qu'est fondamentalement la philosophie, qu'elle soit critique ou pratique, en ce qu'elle est, une voie vers la sagesse.

Deux axes semblent néanmoins à étudier. Le premier est la formation des futurs collaborateurs et parfois collaborateurs actuels en formation continue à la conscience philosophique, le second l'apport de la technicité philosophique à l'endroit de l'entreprise. Ni philosophie critique, ni philosophie pratique, ce dernier axe pourrait être appelé préférentiellement philosophie technique.

## Formation philosophique

Si la philosophie est imperméable au monde de l'entreprise et réciproquement, il s'agit toutefois de noter que ceux qui font l'entreprise sont des collaborateurs, des individus, dont la conscience, si elle

est déformée par les enjeux de l'entreprise, peut néanmoins être mieux préparée en amont de leur intégration en entreprise. La philosophie est particulièrement peu dispensée dans l'enseignement supérieur. Les programmes des formations professionnelles n'intègrent pas cet enseignement. Les programmes de licence, BTS, IUT n'ont jamais eu de cours de philosophie, d'éthique, de responsabilité... Les programmes des Grandes Ecoles hésitent à inscrire la philosophie dans les cours : les élèves veulent-ils toujours de la philosophie après deux années de prépas ? Quelle incidence sur les élèves mais aussi sur les entreprises qui les embaucheront ayant aujourd'hui une vision de la philosophie du lycée ? Certaines Grandes Ecoles, Polytechnique par exemple, offre aux étudiants des cours de philosophie morale et politique, l'ESSEC de son côté propose des cours de Philosophie et Commerce, d'éthique et responsabilité. Mais tout cela est extrêmement faible, à la fois dans la quantité de cours de philosophie que les étudiants suivront et sur le nombre d'étudiants qui sortent de Grandes Ecoles, et encore toutes ne le font pas. Si les cinq premières écoles de commerce et d'ingénieurs inscrivent dans leurs programmes de la philosophie, ce n'est pas le cas de toutes les Grandes Ecoles. Le nombre d'étudiants, quoi qu'il en soit, abordant la notion de philosophie en entreprise restera indubitablement faible.

Il nous semble malgré tout que c'est l'axe majeur qu'il s'agit de creuser ; ce sont les professionnels et dirigeants de demain qui peuvent seuls venir insuffler un courant nouveau dans les entreprises. Une perception morale, éthique, responsable, comportementale n'est envisageable qu'avec une anticipation et compréhension qui a lieu pendant les formations (initiales ou continues), quand le système des entreprises n'est pas définitivement imposé. Il ne s'agira pas de rendre philosophes des individus qui rentrent dans le monde de l'entreprise, mais de leur donner des clefs à la fois éthique et responsable, et dans le même temps les former à une philosophie pratique qui puisse leur permettre d'avoir une vie heureuse aussi en entreprise, ce qui est loin d'être le cas ; je vous renvoie pour cela aux études récentes réalisées par la psychologue Marie Pezé qui montrent en quoi les managers qui étaient épuisés auparavant sont maintenant dans un esprit de violence, de sabotage et de suicide. La philosophie est véritablement une réponse à ces maux. "Vide est le discours des philosophes s'ils ne soignent pas les passions des hommes", nous dit Epicure, mais cette dimension n'est envisageable de notre point de vue et de notre expérience qu'extraite de l'entreprise.

## Philosophie technique

Si l'entreprise semble pouvoir s'articuler avec la philosophie, c'est aussi sous un autre paradigme. Un autre angle qui finalement sert l'entreprise, sert ses fins où la technicité de la philosophie est employée profitablement.

En effet, de nombreux axes de la philosophie semblent pouvoir être utilisés à l'endroit de l'entreprise. La philosophie produit un nombre considérable de concepts, théories, méthodes, propositions, processus qu'il s'agit d'interroger au bénéfice de l'entreprise : la capacité d'étonnement aristotélicienne, l'épochè husserlienne, le monde réel et le monde des idées platoniciens, la connaissance de soi socratique...

Ces axes sont des exemples de réalisation de problématiques complexes : savoir s'étonner, savoir suspendre son jugement, savoir être créatif, savoir se connaître... Ils sont souvent cruciaux pour les différents services des entreprises, qu'ils soient marketing, ressources humaines, finances... et qui, pour les résoudre, font régulièrement appels à des prestataires extérieurs. La philosophie permet justement de résoudre ce type de problématiques intellectuelles complexes, en voici quelques exemples ci-dessous :

- L'innovation dans l'entreprise : sujet majeur des entreprises. Comment faire pour innover ? Comment trouver de nouvelles idées génératrices de valeurs pour l'entreprise ? L'innovation est une posture qui ne se décrète pas, comme la capacité d'étonnement abordée par Aristote dans sa Métaphysique, qui explique en quoi la capacité d'étonnement est une façon de découvrir et apprendre le monde. Savoir s'étonner permet l'innovation. Dans la philosophie l'innovation peut être regardée de façon concrète avec des exemples comme Thalès et sa célèbre histoire du pressoir à olives qui a peut-être inventé la notion de service. Ce peut être avec Foucault, qui, malgré l'amalgame parfois avec l'invention, permet de montrer en quoi l'un et l'autre termes chez le philosophe français sont créateurs de valeur, qu'elle soit artistique, littéraire, philosophique. Cette dimension d'innovation, comment la comprendre et la mettre en oeuvre, est tout à fait pertinente pour les entreprises et les managers, qui doivent apprendre à regarder leurs marchés et leurs environnements de façon différente pour innover.
- Le changement des organisations : le changement est un axe classique du besoin des entreprises pour évoluer, pour se structurer de façon plus efficace. Il s'agit d'apporter aux managers des exemples de changement dans la philosophie, chez les philosophes de façon définitivement radicale. Pour Wittgenstein, le stimulus actif apporté par le changement améliore la philosophie, empêche la pensée de stagner dans la complaisance et de se raidir dans la partialité. Le changement représente une façon également d'échapper à un moi qui ne nous plaît pas. Cette analyse de Wittgenstein montre aux managers de façon simple, évidente et compréhensible les avantages et la nécessité du changement.
- La connaissance du consommateur : chacun reconnaît dans l'entreprise le caractère fondamental de la connaissance du consommateur. Toutefois, à part les services marketing, qui rencontre vraiment le consommateur ? Peu de collaborateurs. Pourtant celui-ci est au centre de la réussite de l'entreprise. Il y aurait à examiner pourquoi personne ne rencontre l'essence des entreprises ? Pourquoi un directeur financier par exemple ne rencontre pas celui qui donne finalement son argent permettant d'effectuer les comptes ? Il y a vraisemblablement à s'examiner soi-même ainsi que le consommateur pour comprendre qui l'on est. Cette connaissance fait écho autant au "connais-toi toi-même" socratique qu'à la notion d'"Autrui" chez Levinas : Qui est mon entreprise ? Qui je suis dans mon entreprise ? Qui est cet autrui qu'est mon collègue ou collaborateur ou mon client ?
- Design et Esthétique : aborder les problématiques au travers d'un prisme philosophique, c'est chercher à confronter une certaine réalité avec une certaine perception. Le Design et l'architecture par exemple qui se nouent de singularités esthétiques empruntent bon nombre de



concepts de la philosophie. Comment les caractéristiques esthétiques de Baumgarten, Vico, Kant viennent compléter et amender une architecture ou un design contemporain par exemple ?

Ces quelques exemples rapides montrent en quoi la philosophie peut ainsi être utilisée, perçue, employée. La philosophie devient un outil permettant l'atteinte de résultats d'entreprise : mieux innover, mieux comprendre les changements, mieux connaître son consommateur. Au même titre que les outils de Porter en stratégie, ceux de Kotler en marketing, ceux de Lerner en finance..., la philosophie est peut être un centre d'outillage pour résoudre des problématiques intellectuelles complexes d'entreprise.

La mise en oeuvre de ces dimensions s'effectue selon plusieurs prismes :

- Cours : les cours intégrant la philosophie comme "outil" sont particulièrement attractifs auprès de managers qui sont en formation continue. Ce sont généralement des managers expérimentés qui connaissent les techniques classiques de la résolution de ces problèmes de tous ordres en entreprise, et qui sont à la recherche d'idées nouvelles pour innover, pour manager, pour gérer. La philosophie leur semble être une voie propice à leurs besoins en entreprise, et régulièrement ces managers approfondissent ces perspectives, que ce soit individuellement ou en séminaires dédiés.
- Conseils : les Chaires de l'ESSEC sont notamment conçues pour faire de la recherche avec les entreprises, et à titre d'exemple nous travaillons avec un cabinet en stratégie qui cherche pour ses consultants une façon différente d'aborder les problématiques de ses clients. Nous travaillons avec eux sur une approche du Design Thinking, qui s'inspire notamment de la démarche phénoménologique, qu'elle soit husserlienne ou de Merleau-Ponty.
- Forums et colloques : à l'occasion de rencontres académiques et/ou professionnelles sur des thèmes de management, de gestion, nous faisons en sorte de croiser les disciplines en intégrant notamment des axes philosophiques. Au mois d'octobre dernier à l'ESSEC, nous avons mis en oeuvre le Forum Design Management où à cette occasion, une philosophe de l'esthétique est venue témoigner et apporter un éclairage sur les notions d'esthétique à l'endroit du design et de l'architecture.

## Conclusion

En conclusion, il semble demeurer la question de l'acte philosophique : est-il possible ou non dans le cercle de l'entreprise ? Au sens où elle existe aujourd'hui et depuis au moins deux millénaires, il nous semble évident de répondre par la négative. L'entreprise ne peut recevoir la philosophie, qu'elle soit critique, c'est-à-dire étude et exégèse, ou pratique, c'est-à-dire une mise en oeuvre vers une vie heureuse.

Au cours de mes quinze années d'expériences professionnelles, j'ai vécu d'abord comme un professionnel exclusivement dédié à son métier et à son entreprise. Rapidement j'ai tenté d'insuffler de la philosophie au sens critique ou pratique dans l'entreprise. La compréhension était inexistante.

Non pas la compréhension des textes ni du sens - entourée par des compétences intellectuelles tout à fait au fait de mes propos - mais dans la compréhension de la mise en oeuvre concrète et productive. J'ai été écouté, entendu, mais mes responsables hiérarchiques, mes collègues s'interrogeaient sur la finalité ici et maintenant. Ce qui nous rassemblait, c'était l'entreprise et celle-ci n'a qu'une fin : croître en étant profitable. La philosophie était alors réduite à une citation, une expérience, une définition, mais était-ce encore de la philosophie ? En avançant dans ma carrière, alors que la philosophie était devenue bien plus poignante dans ma vie privée, tant en terme d'études que de recherches, j'ai obtenu des postes à la fois plus prestigieux et comprenant parfois jusqu'à une dizaine de collaborateurs. J'ai cherché laborieusement à offrir un regard à mes équipes, une considération nouvelle des problèmes, sans succès. Ma souffrance était bien plus grande car pris en tenaille entre d'un côté l'incompréhension des équipes et de l'autre la hiérarchie. Apprécié, reconnu, rémunéré et promu comme professionnel et expert du marketing, il ne s'agissait pas de dénaturer ma fonction et mes prérogatives à travers la discipline philosophique. Progressant dans la hiérarchie, devant prendre des décisions auxquelles la philosophie ne peut répondre que par la résistance : mépris d'autrui, déconsidération du travail, communication hypocrite, visions unilatérales axées sur la réussite personnelle et le profit, j'ai dû renoncer.

Je crois que la philosophie doit rester sur ses prérogatives. Qu'elle soit pratique ou critique, elle doit demeurer cette discipline vouée à la compréhension du monde et à une recherche de la sagesse. En mettant l'accent sur la formation à la philosophie comme nous l'avons précisé, nous demeurons dans la philosophie, elle n'est alors pas dévoyée et je crois que c'est le chemin prioritaire sur lequel nous devons tous nous engager. Il faut s'atteler à former à la conscience philosophique, cela ne changera pas la finalité des entreprises, mais espérons a minima le bien-être des collaborateurs. S'il n'émerge pas strictement de la philosophie, il en restera de l'éthique, de la responsabilité, de l'humanisme.

User de la philosophie comme "technique" est une voie séduisante pour les entreprises mais ce n'est pas de la philosophie.

Si l'on essaye de forcer l'implémentation de la philosophie sur le terrain des entreprises, nous ne ressortirons qu'avec un ersatz de philosophie, qu'un saupoudrage de concepts, qu'une vision parcellaire, déformée et usurpée de la philosophie. Nous pourrions même nous interroger sur le risque qu'encourt la philosophie si elle se mue dans un système capitaliste. Si comme nous l'avons dit en introduction, l'entreprise a ses contraintes que la philosophie ne connaît pas, il semble que la philosophie a sa raison que l'entreprise ne comprend pas.

La philosophie ne doit pas se modifier, s'abaisser à l'entreprise pour pouvoir y pénétrer. Il est important de conserver une certaine pureté de la philosophie et chercher préférablement à amener les collaborateurs à celle-ci en les formant selon la proposition de Marc Aurèle : "Les hommes sont faits les uns pour les autres ; supporte-les ou instruis-les".