

L'engagement authentique en intervention philosophique : postures et garde-fous.

Nicolas BOUTELOUP, Docteur en philosophie, consultant philosophe et formateur auprès des organisations
Cassandre DECORCE, Présidente de Faire Philo et intervenante en philosophie pratique, spécialisée dans l'accompagnement des transformations organisationnelles
Adélie FORAS, Trésorière de Faire Philo, présidente de Philosoph'Art, intervenante en philosophie pratique et project manager en milieu start-up

Introduction

[Faire Philo](#) est une association « réseau » qui réunit des professionnel·es de l'intervention philosophique, née en 2020 de la volonté de fédérer les intervenant·es et de donner une visibilité aux pratiques de la philosophie hors des cadres scolaires et académiques. La rédaction d'une charte de déontologie et la création d'une cartographie des intervenant·es philosophes illustrent cette volonté. Des co-visions entre les membres sont également proposées et constituent des espaces de réflexivité et des temps précieux de soutien et d'échanges sur les pratiques.

A l'image des chantiers des Nouvelles Pratiques Philosophiques, les secteurs et les publics auprès desquels nos membres interviennent sont variés, le dénominateur commun étant de faire exister la philosophie en dehors du milieu académique. Au sein de l'association, nous pouvons constater que la philosophie avec certains publics comme les enfants, les usagers de structures culturelles, les personnes âgées, se développe de façon encourageante.

La philosophie dans les organisations, notamment dans les entreprises, fait également son chemin, mais sans doute avec davantage de frictions et d'interrogations. Au-delà de l'incontournable question « la philosophie peut-elle faire bon ménage avec les objectifs de rentabilité ? », se pose celle des portes d'entrée pour la pratique philosophique. Peut-elle se faire un outil pertinent des orientations stratégiques et de leur déclinaison opérationnelle ? Cela a-t-il du sens pour les praticien·nes philosophes de s'engager dans cette voie ? Et alors, quelle posture adopter en tant qu'intervenant·e philosophe au sein des organisations ?

C'est notamment animé par ces questions qu'un groupe de travail au sein de [Faire Philo](#) s'est emparé du sujet de la Raison d'être des entreprises en 2023.

1. Qu'est-ce que la Raison d'être ?

La notion de Raison d'être apparaît dans la loi Pacte votée en 2019. Cette loi apporte un changement de paradigme majeur pour l'entreprise, en la redéfinissant au-delà de sa rentabilité financière et des profits des actionnaires en termes de performance et de gestion. La loi engage les entreprises à un premier niveau, par une obligation légale, en modifiant l'article 1833 du Code Civil en encourageant les

entreprises à prendre en considération leurs impacts sociaux et environnementaux. Deux autres niveaux d'engagement, volontaires, sont évoqués par la loi :

- La possibilité de se doter d'une « raison d'être » et de l'inscrire dans ses statuts. C'est une formule qui vient expliciter les valeurs et principes fondamentaux de l'organisation, orienter la stratégie à long terme par des objectifs sociétaux et environnementaux, renforcer le lien avec les parties prenantes et montrer son engagement.
- Devenir société à mission : le niveau d'engagement le plus contraignant pour les entreprises. L'inscription de la raison d'être dans les statuts est obligatoire et s'accompagne d'une déclinaison d'objectifs RSE spécifiques. L'entreprise s'engage également à mettre en place un comité de mission pour veiller à l'atteinte des objectifs et à faire appel à un organisme tiers indépendant (OTI) pour contrôler ses résultats et s'assurer une crédibilité.

1.1. Faire Philo mène l'enquête



L'expression « raison d'être », qui réunit deux termes hautement philosophiques à travers lesquels nous pourrions retracer toute l'histoire de la philosophie, ne peut pas nous laisser indifférent·es. Toutefois, nous nous sommes gardés de l'analyse philosophique de la notion telle qu'elle a été pensée par les législateurs. Nous nous sommes intéressé·es au terrain, et à la place, effective ou non, désirée ou non, de la philosophie pratique dans le processus de définition de la raison d'être des organisations, voire dans sa mise en œuvre.

Les questions sous-jacentes concernaient d'une part la perception et les éventuelles attentes vis-à-vis de la philosophie en entreprise, et d'autre part, la dimension opérante de la philosophie pratique dans les organisations. Nous avons mené notre enquête en deux temps : d'abord la diffusion d'un questionnaire à

l'échelle du réseau des membres de l'association, puis des entretiens avec des salarié·es d'organisations et avec des professionnel·es de l'accompagnement de la définition de la raison d'être. Nous avons ensuite analysé les résultats quantitatifs et qualitatifs, que nous avons rendus disponibles dans [un rapport d'enquête](#) dans lequel nous esquissons également des pistes de réflexion notamment sur certaines dimensions philosophiques.

1.2. Une définition aux contours flous

Le texte de loi ne propose pas de définition de la Raison d'être. Les professionnel·es de l'accompagnement et les chargés de la démarche en interne se basent au mieux sur des guides annexes. Il ressort nettement de l'enquête la subsistance d'un flou conceptuel, y compris pour certain·es accompagnant·es, en partie entretenu par l'expression de « société à mission ». Définir sa raison d'être ne va pas non plus de soi. Certain·es dirigeant·es pensent connaître la Raison d'être de l'entreprise mais dans la pratique c'est une démarche qui engage l'organisation dans son ensemble, avec dans l'idéal une consultation de toutes les parties prenantes et un véritable temps dédié pour faire naître collectivement la formule. Il s'agit également pour l'entreprise de saisir le bon moment, ce qui nous a donné à réfléchir sur la notion philosophique de Kairos en lien avec la démarche.

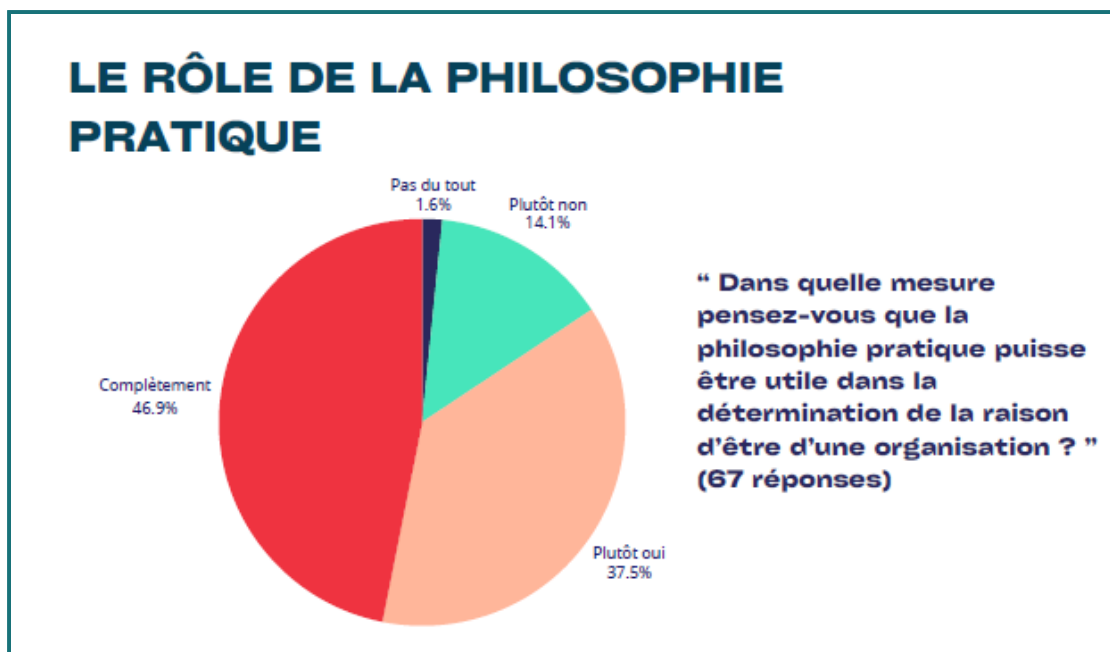
« Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » (Raison d'être inscrite aux statuts de Danone, seule société à mission du Cac 40), "Créer la beauté qui fait avancer le monde" (L'Oréal, Raison d'être formulée de L'Oréal), "Nous sommes au service de nos clients et du monde dans lequel nous vivons" (Raison d'être formulée de BNP Paribas), ces exemples permettent de rapidement identifier d'autres limites qui n'ont pas manqué d'être soulevées dans l'enquête :

- le risque de [purposewashing](#)^[1], d'insincérité des entreprises dans la démarche est un facteur fort de méfiance de la part de certains collaborateur·ices craignant que la démarche ne se résume à un outil de communication, en interne pour donner une illusion de cohésion, ou en externe comme discours marketing.
- les formules vagues et les engagements en demi-teinte dans le dispositif, mais aussi par la prise en main de la définition par des services ou des consultants en communication, qui conforte une perception de la raison d'être comme un avantage concurrentiel plus que comme un véritable engagement.

La majorité des sociétés à mission sont des petites entreprises, souvent récentes, dont l'engagement fait partie des actes fondateurs. Quand ce dernier est sincère, il n'en reste pas moins le risque de "louper" sa démarche en n'engageant pas suffisamment les collaborateur·ices et l'ensemble des parties prenantes, et en ne creusant pas assez les concepts, pour que cela fasse sens collectivement et soit pertinent en termes stratégique et opérationnel.

1.3. L'accompagnement par la philosophie pratique

Il ressort de l'enquête que la philosophie pratique peut être une véritable plus-value pour donner du sens à la démarche, mais aussi pour favoriser son appropriation et les conditions de son incarnation.



Lors de notre événement public « Mission raison d'être : de la théorie à l'incarnation » à Lyon en mai 2025, nous avons proposé un travail d'approfondissement pour répondre à la question : comment la philosophie peut-elle œuvrer à accompagner les entreprises dans un engagement authentique et cohérent dans le cadre de la définition de leur Raison d'être ?



L'axe de la clarification des concepts s'est imposé. La pratique philosophique nous a permis :

- D'une part de mettre en perspective ce que la raison d'être a de spécifique au regard des valeurs, des missions, de l'identité d'une entreprise, sa temporalité propre, sa fonction pour l'organisation.

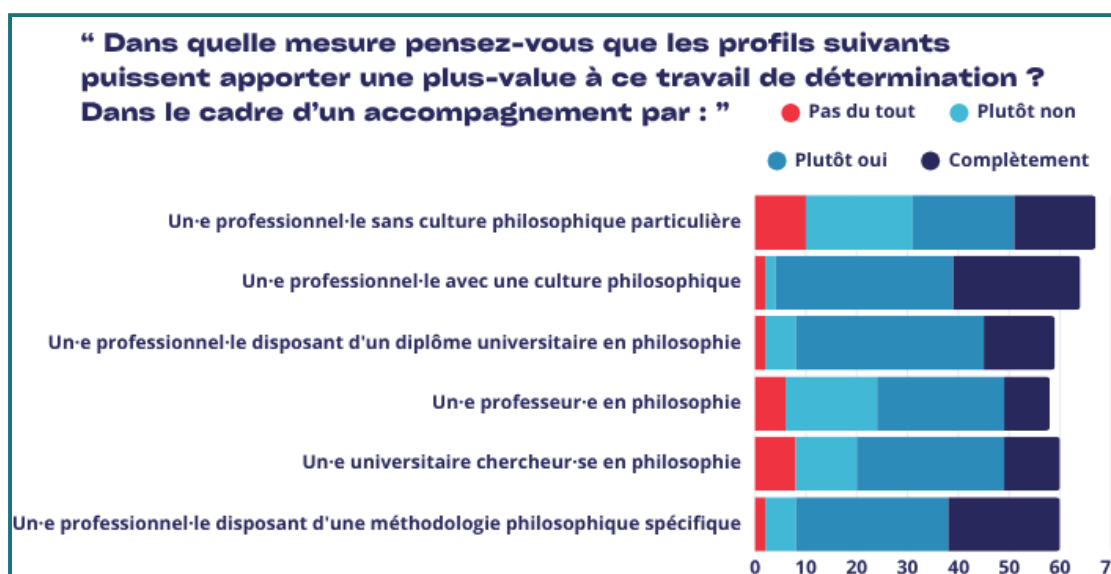
- D'autre part, elle a souligné la nécessité d'un travail conceptuel collectif, qui engage les collaborateur·ices. Ce n'est qu'au prix d'un véritable engagement de la pensée, d'un raffinement du sens des mots et des formules, que la Raison d'être gagne sa profondeur et peut permettre une opérationnalisation en termes d'engagements spécifiques.

Ce travail sur les concepts se révèle d'autant plus essentiel qu'il peut également être un outil d'évaluation des raisons d'être des sociétés à mission, lors des audits.

Ces clarifications ont permis d'identifier le potentiel structurant d'un engagement authentique de définition de la Raison d'être. Notamment en imaginant comment la philosophie peut aider à ouvrir les possibles pour que l'entreprise s'approprie le dispositif, tant dans le fond que dans la forme, en invitant à davantage de créativité par exemple.

1.4. La raison d'être des organisations comme terrain d'engagement philosophique

Cette journée d'études a également permis d'esquisser un questionnaire sur la place et la forme de l'accompagnement philosophique.



Certains accompagnements par des professionnel·les non philosophes se révèlent être des approches très philosophiques : par le questionnaire qu'ils et elles engagent, la dimension maïeutique, l'attention soutenue à la cohérence, à l'éthique. Certain·es intervenant·es formé·es à la philosophie avouent ne pas expliciter l'usage de la philosophie pratique lors de leurs interventions. D'autres sont plutôt partisan·es d'assumer la posture de philosophe, avec l'argument de donner une légitimité à la pensée des participant·es en l'inscrivant dans une tradition, par exemple. La philosophie est aussi perçue par certain·es comme un espace où l'on peut échanger sans que cela n'impacte les relations professionnelles.

A ces questions qui concernent la pratique de l'intervention philosophique dans son ensemble, s'ajoute dans ce contexte, et celui des organisations plus généralement, celle de la posture éthique de

l'accompagnant·e. L'intervenant·e philosophe peut-il accepter toutes les missions, avec l'idée qu'un peu de philosophie vaut mieux que rien du tout ? Comment se prémunir de l'instrumentalisation par les instances hiérarchiques de l'entreprise ? La philosophie doit-elle avancer masquée ? Doit-on et comment s'engager en tant qu'intervenant·e en philosophie ?

2. Proposition de Faire Philo aux NPP 2025

Le thème des RINPP 2025 étant « S'engager ? », [Faire Philo](#) s'est posé la question de ce que signifie réellement s'engager philosophiquement dans la définition d'une raison d'être, que l'on soit animateur·ice ou participant·e. Comment la pratique philosophique peut-elle accompagner les organisations dans cette démarche sans tomber dans le "purposewashing" ? Et inversement, ce terrain constitue-t-il un nouveau champ d'engagement pour les praticien·nes philosophes ?

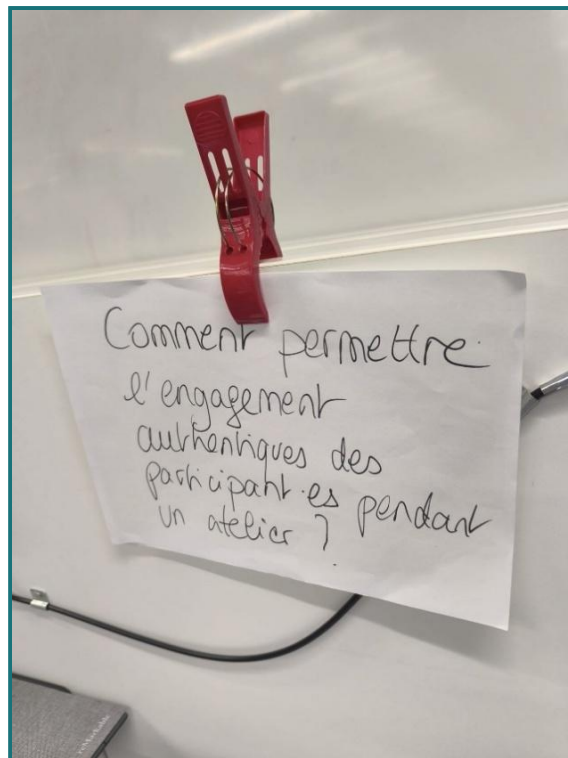
La proposition de [Faire Philo](#) articulait une réflexion autour de trois niveaux d'engagement :

1. L'engagement des organisations dans la définition de leur Raison d'être (avec les paradoxes et limites que révèle l'enquête)
2. L'engagement des praticien·nes philosophes sur ce nouveau terrain d'intervention (avec les différentes postures identifiées)
3. L'engagement citoyen et politique que peut susciter cette pratique philosophique en organisation

2.1. Deux dispositifs pour mettre la pensée en mouvement

Pour mettre en mouvement ces pistes de réflexion, [Faire Philo](#) a fait une proposition d'ateliers, afin de questionner le lien entre philosophie pratique et engagement.

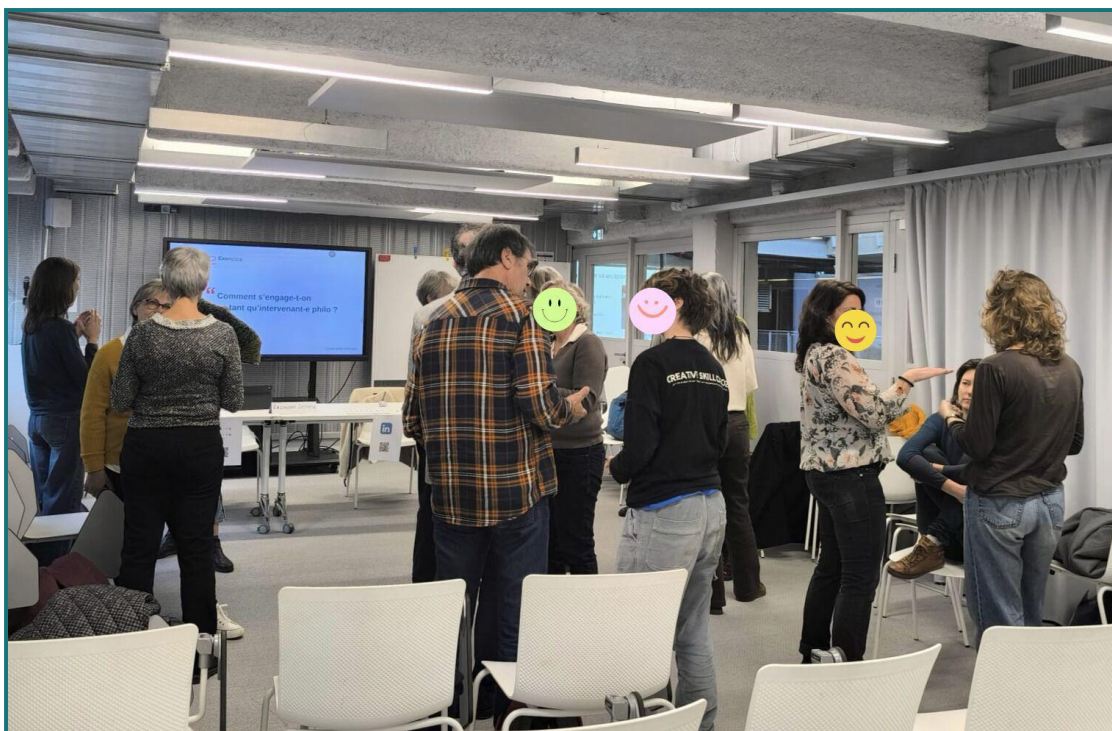
Quatre questions étaient suggérées aux participant·es qui avaient le choix entre deux types d'ateliers de 30 minutes.



1. Comment s'engage-t-on, en tant qu'intervenant·e en philosophie pratique ?
2. Est-ce que l'engagement change selon les publics ?
3. Comment permettre l'engagement authentique des participant·es pendant un atelier ?
4. Faut-il mettre en place des garde-fous pour éviter le détournement de nos pratiques philosophiques ?

Atelier A : « Liberating Structures »

Issues du monde de la facilitation, les liberating structures sont un ensemble de dispositifs visant à fluidifier les échanges entre les participant·es, notamment par la variation de leur modèle (tête-à-tête, chronomètre, itération, en parallèle, etc.). Pour cette session, un « impromptu networking » était proposé aux participant·es : cette structure invite les participants à se rencontrer en binômes successifs et rapides afin d'activer une réflexion collective, tout en créant des liens particuliers par la discussion en tête-à-tête.



Atelier B : Discussion d'inspiration « DVDP »

Issue du monde de la philosophie avec les enfants, la DVDP (Discussion à Visée Démocratique et Philosophique) est un dispositif permettant aux participant·es de discuter en adoptant des rôles distincts (président·e, rapporteur·euse, participant·e, gardien·ne du temps, etc.). L'enjeu est donc que la parole prenne la forme un dialogue collectif, mais à travers le prisme de la pratique démocratique.



Les deux dispositifs, aussi différents soient-ils dans leur format, ont convergé vers un même constat : s'engager, que l'on soit intervenant·e ou participant·e, ne va pas de soi. Les échanges ont ouvert une large place aux limites de l'engagement – ce qu'il a d'intime, d'exigeant, parfois d'inconfortable. Dans les deux ateliers, il a fallu définir, argumenter, problématiser. C'est précisément ce mouvement de la pensée que [Faire Philo](#) cherchait à faire vivre, davantage qu'à en figer les résultats.

2.2. De l'engagement à la posture : ce que les ateliers ont mis en lumière

Les réflexions issues des ateliers invitent à une clarification conceptuelle préalable, sans laquelle la question de l'engagement reste floue. Le mot lui-même mérite qu'on s'y arrête : s'engager, c'est étymologiquement se mettre en gage, donner quelque chose de soi en garantie. S'impliquer, c'est se laisser traverser, être perméable à la situation, au groupe, à la pensée qui se construit collectivement. L'intervenant·e impliqué·e n'est pas simplement celui ou celle qui conduit la réflexion : il ou elle en est aussi le médium, ce par quoi la pensée collective peut circuler et prendre forme. Les deux notions ne sont pas interchangeables : l'engagement suppose un acte volontaire, une décision, une responsabilité assumée ; l'implication désigne une disponibilité, une réceptivité à ce qui advient. Pour l'intervenant·e philosophe, les deux sont non seulement en jeu, mais indissociables : c'est précisément leur articulation, s'engager et se laisser traverser, qui définit ce qu'est une posture philosophique authentique. Les confondre ou négliger l'une au profit de l'autre, c'est déjà perdre quelque chose d'essentiel à la réflexion sur sa propre pratique.

Une seconde distinction s'est imposée : celle entre s'engager à et s'engager dans. S'engager à animer un atelier relève d'un acte contractuel, d'une promesse faite à un commanditaire. S'engager dans l'atelier, c'est autre chose : une disposition active, une présence à ce qui se passe, une attention soutenue aux participant·es et à la pensée qui se construit collectivement. Ce glissement n'est pas anecdotique : il touche à la nature même de la posture de l'intervenant·e philosophe.

Entre expertise, facilitation et maïeutique, les praticien·nes multiplient les méthodes d'intervention et les propositions de formats, et ce faisant, ils et elles s'engagent, au sens plein du terme, bien avant que l'atelier ne commence. Le choix d'un dispositif n'est jamais neutre : il dit quelque chose de la conception que l'on a du groupe, de la pensée, et de sa propre place dans l'espace. La disposition des corps dans la salle, la structure des échanges, le recours à tel ou tel outil : tout cela est déjà une prise de position éthique sur la relation entre l'intervenant·e et les participant·es. En ce sens, le dispositif constitue la posture.

C'est là que se situe la dimension proprement réflexive de la pratique philosophique en organisation (comme de la philosophie tout court) : non seulement elle accompagne la pensée des participant·es, mais elle interroge en retour les conditions de sa propre intervention. Pratiquer la philosophie, c'est aussi s'exposer à la question de ce que l'on fait quand on la pratique, et c'est précisément cette réflexivité qui constitue le premier garde-fou contre l'imposture et la récupération.

Car le risque est double : d'une part, l'intervenant·e peut être tenté·e d'imposer, sous couvert d'une méthode, un contenu ou une orientation, transformant la maïeutique en manipulation subtile, d'autre part, il ou elle peut être instrumentalisé·e par un commanditaire qui attend de la philosophie qu'elle valide un agenda préétabli, qu'elle donne une apparence de profondeur à ce qui n'est que communication.

2.3. La philosophie, garde-fou d'elle-même

C'est ici que le travail philosophique révèle toute sa pertinence comme garde-fou, non comme une couche supplémentaire de précaution mais comme le cœur-même de la pratique. Rechercher les présupposés d'une question, c'est rendre visible ce qui reste implicite : « animer un atelier suppose un engagement » est un présupposé qui, une fois explicité, engage l'intervenant·e à clarifier la nature de cet engagement, vis-à-vis de qui, pour quoi, selon quelles valeurs. De même, « la philosophie pratique est parfois détournée » n'est pas une fatalité à subir, mais un présupposé à interroger : à quelles conditions le détournement devient-il possible ? Qu'est-ce qu'un usage authentique de la philosophie, et qu'est-ce qui le distingue d'une mise en scène de la pensée au service d'un agenda préétabli ? Distinguer s'engager à de s'engager dans, interroger ce que l'on entend par engagement authentique face à des publics participants ou des publics commandeurs, mais aussi reconnaître où l'on est soi-même impliqué, ce qui nous traverse et ce qui nous affecte dans la situation : ce sont ces gestes-là qui protègent la philosophie de sa propre dérive. Les garde-fous ne sont pas extérieurs à la pratique, ils en sont l'exercice.

Reste ouverte la question de la lisibilité de cette posture : la philosophie pratique doit-elle se déclarer, au risque d'intimider ou de « techniciser » la relation ? Ou peut-elle avancer sans se nommer, au risque de perdre en légitimité ce qu'elle gagne en accessibilité ? Il n'y a sans doute pas de réponse universelle, mais cette question n'appelle pas tant une réponse qu'une pratique : celle de faire de sa propre intervention un objet de réflexion collective, de soumettre ses outils, ses présupposés et sa posture au même examen que celui que l'on propose aux participant·es. C'est peut-être là ce qui distingue fondamentalement la philosophie des autres formes d'accompagnement : elle porte en elle-même les conditions de sa propre mise à distance. Discipline du faire et du penser simultanément, elle ne peut pas, sans se contredire, s'exempter de ce qu'elle exige des autres. C'est en cela qu'elle est, pour qui l'exerce honnêtement, un garde-fou en acte.

C'est précisément cet objet que [Faire Philo](#) s'est donné : non seulement fédérer des praticien·nes, mais leur offrir des espaces pour penser collectivement leur pratique. Les séances de co-vision entre pairs en sont l'expression la plus directe : des temps où l'intervenant·e cesse d'être celui ou celle qui anime pour devenir participant·e d'une réflexion sur ce qu'animer veut dire, sur ce que l'on engage de soi, sur ce par quoi l'on est traversé. C'est dans ces espaces-là, autant que dans les ateliers eux-mêmes, que se forge une posture philosophique authentique, et c'est à les faire vivre que [Faire Philo](#) s'attache.

Notes

1. Le fait pour une organisation d'afficher une raison d'être ou des valeurs engagées à des fins d'image, sans que cela ne se traduise par des changements réels dans ses pratiques ou sa gouvernance. [↩](#)