



HAL
open science

Le philosophe et le management

Henri Zimnovitch

► **To cite this version:**

| Henri Zimnovitch. Le philosophe et le management. Comte-Sponville, 2020. ⟨hal-02495478⟩

HAL Id: hal-02495478

<https://hal.science/hal-02495478v1>

Submitted on 2 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Le philosophe et le management

Henri Zimnovitch

Dans une histoire de la philosophie, on ne trouvera pas d'entrée à « management », c'est une idée trop neuve, elle a un demi-siècle en France, le temps qu'il aura fallu pour que les grandes entreprises en viennent à dominer la vie économique. Le management est une discipline dans tous les sens du terme : c'est un corpus de connaissances, de techniques, enseignées à l'Université ; c'est aussi un ensemble de règles de conduite auxquelles les hommes doivent se soumettre au sein des organisations dans lesquelles ils travaillent. Concernant ce dernier point, on comprend combien le regard du philosophe est opportun. Nous allons rendre compte de celui d'André Comte-Sponville au travers des publications¹ qu'il a consacrées à la question ; nous accorderons une attention particulière au thème du management de l'éthique d'entreprises. Enfin, nous verrons comment ses analyses sur la distinction entre *valeur* et *vérité* permettent d'engager une critique épistémologique féconde des sciences de gestion.

On doit à Robert N. Anthony, qui fut professeur à la *Harvard Business School*, une définition canonique du *management control* comme étant « le processus par lequel les dirigeants influencent leurs collaborateurs pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». On ne compte plus dans le monde le nombre de travaux académiques qui abordent la question. Mais quelle peut être la valeur ajoutée du philosophe sur ce sujet ? On va la mesurer à partir de la réflexion qu'André Comte-Sponville développe lors des conférences qu'il donne sous le titre « Sens du travail, bonheur et motivation » à un public de responsables d'entreprises ou d'étudiants en écoles de commerce et qui a fait l'objet d'un article dans la revue *Entreprise & société*.

Partant de l'idée que le métier de manager² est de faire travailler les autres, le raisonnement se développe en trois parties, dialectique oblige. Dans un premier temps, il clarifie la définition du travail, la dégage des sophismes qui empêchent de penser les contradictions, lui donne un sens. Celui-ci est explicité dans une deuxième partie en traduisant les concepts utilisés en management, comme la motivation, par ceux étudiés en philosophie : le désir et le bonheur. Enfin, dernier temps, il met en évidence le rôle des managers qui est de parvenir à articuler les divergences d'intérêts entre les différents acteurs de l'entreprise.

Pour André Comte-Sponville, le salarié, s'il avait le choix, préférerait ne pas travailler. Une évidence ? Encore faut-il la faire admettre à ceux, ils sont légion en gestion, tant chez les praticiens que chez les académiques, pour qui le travail est une valeur morale, qui « permet de donner du sens à nos actes » (Gomez, p. 18), qui assure sa dignité à l'homme³. Pour montrer que le travail ne porte pas son sens en lui-même, qu'il n'est pas intrinsèque mais extrinsèque, le philosophe use de logique et d'humour ; sa culture achève de convaincre quand il puise dans les *Évangiles*, avec le Sermon sur la Montagne, dans Aristote montrant que le travail tend au loisir et non pas le loisir au travail, ou Kant disant « la dignité, c'est la valeur de ce qui n'a pas de prix ».

Une autre confusion sur le travail que nous permet d'éviter André Comte-Sponville, par le recours à l'étymologie : celle entre activité contrainte, le travail, et activité choisie, la *skholè* chez les Grecs, l'*otium* chez les Romains, qui n'est ni repos ni divertissement. Or un courant de pensée puissant en gestion, que Douglas McGregor, professeur à la *Sloan School of Management*, suscita à partir des années 1960, oppose la théorie X, selon laquelle l'homme ne travaillerait que dans l'espoir d'obtenir une récompense ou dans la crainte d'une sanction, à la théorie Y qui considère au contraire que l'homme, spontanément, aime travailler. On voit par cet exemple comment André Comte-Sponville, en précisant ce que les mots disent, peut éviter au raisonnement de dégénérer en sophisme. Mais son apport ne se limite pas à une fonction

de garde-fou, il montre, dans ce qui va suivre, que la philosophie est aussi une source d'enseignement pour un management réussi.

Le travail pour un salarié n'étant qu'un moyen pour atteindre un but, une question centrale du management est la motivation. Ce qu'André Comte-Sponville transpose en langage philosophique par quête du bonheur et désir. Il précise toutefois qu'il s'agit d'une certaine forme de désir : la motivation est « un désir utile », et « utile à autre chose qu'à sa propre satisfaction » ; elle porte sur « quelque chose qu'on ne désirerait pas spontanément, voire quelque chose qu'on préférerait éviter ». Or si les philosophes sont muets sur la motivation, ils n'ont cessé de réfléchir sur le désir et il est possible d'en tirer des leçons pour le management. Une conception du désir, adossée à Platon et Schopenhauer, conduit à n'y voir qu'un balancement entre manque, souffrance et ennui. Mais il existe une autre voie, celle que nous ouvre Spinoza lorsqu'il parle de l'*appetitus* : le désir est alors à comprendre comme puissance : « puissance de jouir et jouissance en puissance ». Dès lors, à défaut pour les salariés de travailler pour le plaisir, comme il a été démontré précédemment, ils peuvent aimer le travail qu'ils font, prendre plaisir à leur travail. À l'entreprise libérée, André Comte-Sponville préfère l'expression d'entreprise libératrice. C'est là ce que le management peut faire en veillant à fournir de bonnes conditions de travail, dans le respect de chaque individu, en offrant une ambiance conviviale, en s'efforçant à ce que chacun puisse progresser, qu'il ait conscience de l'utilité sociale de ce qu'il fait et, si possible, qu'il puisse exprimer sa créativité. On n'est pas loin de la fameuse pyramide de Maslow, mais augmentée par le face à face entre Platon et Spinoza, entre le manque et la puissance. Il ne s'agit pas d'occulter un terme de l'opposition, notamment celle qui fait que les salaires de ceux qui travaillent viennent en diminution du profit dégagé par l'entreprise, mais de les penser ensemble et de dépasser les contradictions ; André Comte-Sponville parle de « chiasme managérial » pour exprimer cette « inversion du rapport moyen-fin, selon qu'on passe de l'individu à l'entreprise ou de l'entreprise aux individus ». Le philosophe va retrouver là ce que doit être l'apport du management : permettre l'articulation d'intérêts divergents au bénéfice des deux parties. Établir une soudure entre elles, ce qui, si l'on veut bien se souvenir de l'étymologie de *solidum*, aboutit à la dernière partie de sa réflexion : « management et solidarité⁴ ».

« Comment, se demande André Comte-Sponville, faire avancer dans la même direction une entreprise et des individus qui poursuivent des buts différents ? » C'est, nous dit-il, la tâche, difficile, à laquelle les managers doivent apporter une réponse. On trouve chez les grands auteurs en management, la question formulée en des termes très proches : « La tâche essentielle de la direction est de faire en sorte que les conditions d'organisation et les modes opératoires permettent aux personnes d'atteindre leurs propres buts en même temps qu'elles dirigent leurs efforts vers les objectifs de l'organisation⁵. »

Hormis les cas où tous les membres de l'organisation partagent de façon spontanée le même objectif, ce qui peut être le cas dans ce que Henry Mintzberg nomme les organisations missionnaires (l'Église catholique en offre un exemple), il est clair que chaque salarié a des désirs propres, en tout cas pas celui de servir une retraite à la veuve du Wisconsin, possible actionnaire de l'entreprise pour laquelle il travaille. Aux théories X et Y, s'est ajoutée, à partir de 1981, la théorie Z de Ouchi, inspirée de la réussite des entreprises japonaises. Il s'agit d'un management qui vise à ce que les salariés de l'entreprise intériorisent les valeurs de leur entreprise, qu'ils s'identifient à ses objectifs. Mais ne s'agit-il pas là de cas exceptionnels, voire d'illusions ? C'est à rendre lucide que sert la philosophie, notamment à ne pas se raconter d'histoires. Appliqué au management, cela veut dire : ne pas masquer la source des divergences, en comprendre les causes, ce que fait André Comte-Sponville et qui lui permet de mieux cerner ce qu'est le métier de manager : être un « professionnel du désir de l'autre », pas seulement de ses clients (marketing) ni de ses actionnaires (pour les entreprises capitalistes), mais également de ses salariés afin « qu'ils courent tous à peu près dans la même direction ». D'une formule frappante, André Comte-Sponville renvoie le management à la mission de « désirer ensemble » dans une communauté d'intérêts.

Sur le fond, on pourrait retrouver dans bien des livres de management des idées approchantes. Nous en avons donné quelques exemples. Nous aurions pu citer aussi les travaux du psychologue F. Herzberg sur la différence entre satisfaction et motivation, ceux du sociologue A. Etzioni, avec ses organisations coercitives / instrumentales / normatives, de l'ingénieur O. Gélien sur la Direction Participative par Objectifs, de P. Lawrence et J. Lorsch sur la tension entre différenciation et intégration... Il serait intéressant d'étudier ce qui rapproche ces théories des propos d'André Comte-Sponville et surtout ce qu'il

leur apporte. Le regard du philosophe vient, ici, en complément ; mais là où il se révèle irremplaçable, c'est dans sa fonction critique, pour déconstruire les sophismes qui encombrant tant les discours sur le management. Le seul fait que l'on puisse parler de gourou du management, qu'il y ait des revues qui en dressent la liste chaque année a de quoi inquiéter sur le sérieux de cette littérature⁶.

Dès lors, on peut comprendre les réserves d'André Comte-Sponville à l'égard des ouvrages de management qui, de son propre aveu, « lui tombent des mains ». À côté de livres de gare qui sont d'une grande pauvreté et dont on ne dénoncera jamais assez la vacuité, voire la nocivité, il en existe néanmoins de fort utiles, issus de pratiques éprouvées, qui ont donné lieu à une mise en forme rationnelle, soumis à une critique scientifique, dans une démarche pragmatique, dignes d'un enseignement qui bénéficiera au manager et qui justifie que le management soit une discipline universitaire. On ne peut pas reprocher au philosophe de ne pas en avoir fait ses livres de chevet. De là à considérer que « mauvais livres de management serait une espèce de pléonasme », comme il l'a écrit, c'est excessif. En revanche, on peut regretter qu'André Comte-Sponville se focalise sur le modèle actionnarial, certes dominant, le modèle partenarial méritant également l'attention. André Comte-Sponville n'est pas loin de penser que « la finalité de l'entreprise, c'est la finalité de l'actionnaire » (2009, p. 209) ; c'est une réflexion qui mériterait d'être élargie, au moment où la loi Pacte que vote le Parlement en 2019 ouvre aux entreprises qui le souhaitent la possibilité de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts, ouvrant ainsi la voie aux sociétés à mission, celle-ci devant être définie à la fois par les actionnaires et par les salariés.

Le thème du management de l'éthique des affaires a fait l'objet d'une réflexion spécifique de la part de l'auteur du *Petit Traité des grandes vertus*. Elle a abouti à la publication en 2004 de l'ouvrage *Le capitalisme est-il moral ?* À partir des années 1990, nombre d'entreprises se sont dotées de chartes éthiques, une littérature abondante est apparue, insistant sur la convergence entre la morale et la bonne gestion (on citera à titre d'exemple les idées défendues en 2006 par Porter et Kramer sur la *shared value*), sur la formule *ethic pays*, retrouvant l'adage selon lequel l'honnêteté est la clé du business. Ce qu'il y a plus d'un siècle, l'un des pionniers de la vente par correspondance exprimait avec humour : « L'honnêteté est la meilleure des politiques, je le sais parce que j'ai essayé les deux méthodes » (Tedlow, 1997, p. 321). Or, comme le rappelle André Comte-Sponville en renvoyant entre autres à Kant (p. 43-47), le propre d'une action morale est d'être fondée sur le désintéressement et cesse de l'être si elle est accomplie en vue d'un bénéfice ou d'une récompense attendus.

S'attacher à la signification des mots pour dissiper les rideaux de fumée, pour nous faire gagner en lucidité, pour ne pas céder à l'angélisme, pour ne pas nous décharger de notre responsabilité, c'est ce que le philosophe va faire en proposant une nouvelle « distinction des ordres » (après celle qu'on trouve dans les *Pensées* de Blaise Pascal) et en distinguant le *primat* (notion qu'il emprunte à la tradition marxiste) et la *primauté* (notion qui lui est propre, comme la dialectique entre le primat et la primauté). Il distingue quatre ordres différents, à la fois disjoints et indissociables (tout homme appartient conjointement aux quatre) : l'ordre techno-scientifique (dont fait partie l'économie), structuré par l'opposition du possible et de l'impossible, mais incapable de se limiter lui-même ; limité de l'extérieur par l'ordre juridico-politique, lequel est structuré par l'opposition du légal et de l'illégal mais tout aussi incapable que le précédent de se limiter soi ; limité à son tour de l'extérieur par l'ordre de la morale (le devoir/l'interdit), lequel est complété (plutôt que limité) par l'ordre éthique ou ordre de l'amour. Ces ordres s'ordonnent selon deux hiérarchies inversées, selon qu'on les considère objectivement et du point de vue du groupe (primat des ordres inférieurs) ou subjectivement, du point de vue des individus (primauté des ordres supérieurs).

Pour éviter que tout le possible ne soit fait, l'ordre techno-scientifique doit être limité de l'extérieur, et c'est la Loi et les pouvoirs publics qui y pourvoient pour ne pas tomber dans la barbarie. Il revient à la morale d'opposer une limite à ce que le politique peut entreprendre, de dresser une barrière entre pouvoir et devoir. Or, insiste André Comte-Sponville, « il n'y a de morale que pour et par les individus. Il n'y a donc pas, en toute rigueur, de morale de l'entreprise », mais il doit y avoir « de la morale dans l'entreprise » ; et d'ajouter : « La morale a sa place dans l'entreprise, c'est la place, précisément, des individus » (p. 205).

Les idées d'André Comte-Sponville sur la morale et les affaires ont connu un large écho en France tant dans le monde professionnel du management que dans le monde académique, on peut considérer qu'elles font référence. Mais pas unanimité. Sa définition de la morale est trouvée réductrice par certains

qui lui opposent les conceptions utilitaristes, conséquentialistes, pour lesquelles la moralité d'une action est à juger au regard des effets bénéfiques ou non qu'elle produit. Le refus d'étendre à l'entreprise toute responsabilité morale, pour restreindre l'acception de personnalité morale à son sens juridique suscite également débat⁷.

Il est au moins un dernier pan de l'œuvre d'André Comte-Sponville qui intéresse le management, c'est la dimension épistémologique de la discipline qui est l'objet des « sciences de gestion », selon la nomenclature académique officielle, dites également sciences de l'action. Il ne s'est pas intéressé spécifiquement à elles, mais les idées qu'il défend pour distinguer la valeur et la vérité ont été mobilisées par d'autres dans une perspective critique et féconde. Pour le dire brièvement⁸, André Comte-Sponville réfléchissant sur les façons de penser ensemble valeur et vérité, distingue deux modes, d'une part celui qui va les conjoindre et, d'autre part, celui qui va les disjoindre.

Dans la première voie, il opère une distinction entre une philosophie qui considère que la valeur est une vérité et suffit à justifier l'action, donc qui prétend « juger en vérité de la valeur des choses ou de l'action » (1990, p. 63), ce qu'il nomme un « dogmatisme pratique » ; que l'on peut voir chez Platon pour qui la valeur, le bien, fait l'objet d'une connaissance qu'il faut obtenir et qui guide l'action de façon impérative. Toujours dans la première voie, qui conjoint valeur et vérité, André Comte-Sponville identifie, à l'inverse du dogmatisme pratique, une position qui considère que la vérité n'est qu'une valeur ; on retrouve là le point de vue du sophiste qui soumet la vérité au point de vue d'un individu ou d'un groupe ; pour la sophistique, il n'y a pas de vérité, il n'y a que des opinions.

La seconde voie qu'André Comte-Sponville ouvre dans la réflexion est de disjoindre valeur et vérité en considérant à la fois l'objectivité du vrai (contre les sophistes) et la subjectivité de la valeur (contre le dogmatisme pratique), ce qu'il rassemble dans la formule : « La valeur n'est pas vraie, la vérité n'a pas de valeur » (p. 39). C'est ce qu'il nomme le cynisme généralisé. Nous n'entrerons pas ici sur la distinction qu'André Comte-Sponville opère (p. 31-39) entre cynisme moral (celui de Diogène) et cynisme politique (celui de Machiavel). Dans le cadre de ce dernier, « la seule norme est d'efficacité, [...] c'est au réel (ce qui se fait), non à la valeur (ce qui devrait se faire), qu'il faut se soumettre » (p. 34).

On ne peut ici que flécher l'apport de ce cadre conceptuel pour les sciences de gestion⁹. Il suffira de dire que celles-ci sont dominées par le modèle hypothético-déductif, importé des sciences physiques, ce qui correspond à un dogmatisme pratique. Un autre discours dominant dans le management est celui des consultants, une rhétorique à rattacher à la sophistique. On voit là combien la critique philosophique est pertinente. En ce qui concerne la notion de cynisme politique, elle est féconde pour défendre la démarche dite de recherche-intervention que l'on peut, en utilisant une terminologie poppérienne, assimiler à « une technologie sociale dont les résultats sont susceptibles d'être vérifiés au coup par coup » (1956, p. 15). Elle est à rapprocher de l'épistémologie pragmatiste, sans doute la plus apte à justifier les sciences de l'action.

Aussi précieuse que soit la réflexion d'André Comte-Sponville en matière de management, elle n'atteint pas, cela tient à son sujet, la profondeur philosophique que l'on trouve quand il traite du politique, de la morale, de l'amour, de la spiritualité... En revanche, on aura le même plaisir à suivre une pensée claire, servie par une écriture élégante. Bonne lecture !

NOTES

1. Il ne sera pas fait référence aux articles qu'André Comte-Sponville publie dans le magazine *Challenges*. Celui-ci a une orientation management mais les thèmes que notre auteur y aborde sont d'ordre général. Une démarche, sans doute intentionnelle, à rapprocher avec celle du philosophe Alain publiant ses « Propos » dans *La dépêche de Rouen*.
2. On peut employer indifféremment « manager » ou « manageur », nous avons respecté la graphie choisie par André Comte-Sponville dans ses textes.
3. Sur cette question on se reportera avec profit à l'*Intelligence du travail* de P.-Y. Gomez (2016) qui donne une expression achevée de cette position, servie avec talent et culture.
4. À ne pas confondre avec « générosité », sur ce point on se reportera à *Le capitalisme est-il moral ?* (2009, p. 121-130).
5. Citation par R. N. Anthony de McGregor, reprise par Henri Bouquin (1998, p. 145).
6. Ce qui ne revient pas à dire qu'il n'y ait pas de grands auteurs en management qu'il convient d'étudier. C'est la différence entre un maître et un gourou, comme le dit André Comte-Sponville, les premiers transmettent un savoir ou une méthode, les seconds une foi ou des préceptes (2019, p. 360).

7. Sur cette question, voir André Comte-Sponville (2009, p. 170). On se reportera également au mémoire de HDR de Denis Malherbe (152-162) discutant la position de l'économiste libéral Milton Friedman quand il dit : « *What does it mean to say that "business" has responsibilities ? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities* » (1970) et ses réserves à l'égard du subjectivisme d'André Comte-Sponville (2019, Annexe, p. 5).
8. André Comte-Sponville n'hésite pas à faire référence à Woody Allen dans ses livres, nous userons ici de la même liberté en citant l'humoriste qui, après un cours de lecture rapide, a pu lire *Guerre et Paix* en vingt minutes, il en a retenu que cela parlait de la Russie. Il est à craindre que notre survol épistémologique prête le flanc à la même dérision.
9. On se reportera à « Si la gestion est une science, ce ne peut être qu'une science historique » (2017) pour une présentation développée.