



**HAL**  
open science

# Corpus ou habitus : quelle conception de la philosophie solliciter pour changer les entreprises ? L'apport de deux philosophes antiques

Bernard Guéry

## ► To cite this version:

Bernard Guéry. Corpus ou habitus : quelle conception de la philosophie solliciter pour changer les entreprises ? L'apport de deux philosophes antiques. 4e congrès "Philosophie(s) du management", May 2016, Metz, France. hal-02508957

**HAL Id: hal-02508957**

**<https://hal.science/hal-02508957>**

Submitted on 16 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.

Projet de communication

QUATRIÈME CONGRÈS « PHILOSOPHIE(S) DU MANAGEMENT »

MARDI 10 MAI ET MERCREDI 11 MAI 2016

Bernard Guéry

Enseignant-Chercheur à l'IPC

Faculté libre de philosophie et de psychologie

CORPUS OU HABITUS : QUELLE CONCEPTION DE LA PHILOSOPHIE SOLLICITER  
POUR CHANGER LES ENTREPRISES ? L'APPORT DE DEUX PHILOSOPHES  
ANTIQUES.

**Introduction**

L'objectif de cette communication est de montrer quelle conception de la philosophie est compatible avec le management, et quel type d'apport spécifique cette conception de la philosophie est susceptible de fournir à la gestion des entreprises.

Le déclencheur de notre réflexion se trouve dans une double expérience : notre thèse de philosophie financée par la Française des Jeux pour améliorer le management dans cette entreprise, d'une part, et notre activité de formateur en management, avec des actions de formations inspirées de la philosophie aristotélicienne, d'autre part.

Dans la ligne de cette expérience, nous nous situons ici dans une perspective pratique, qui peut s'établir autour de deux questions : « Pourquoi philosopher en entreprise ? » et « Comment la philosophie peut-elle changer les entreprises ? » C'est à dire que nous ne discutons pas ici la pertinence d'une lecture philosophique des phénomènes managériaux.

**1. Les deux dynamiques du rapport entre philosophie et entreprise**

Il faut dire un mot de plus sur le champ d'extension de notre travail. On peut considérer qu'il y a deux trajectoires possibles dans la rencontre entre la philosophie et les entreprises. La première, descriptive, part de la réalité de l'entreprise et arrive à la philosophie : on considère l'entreprise comme un objet d'étude, dont on cherche à cerner les contours et approfondir le

contenu au moyen de concepts philosophiques. C'est ce que suggère, par exemple, le titre de Deslandes : *Essai sur les données philosophiques du management* (2013). Cette trajectoire ascendante consiste donc à lire le phénomène des entreprises avec un regard philosophique. A l'inverse, la trajectoire qu'on pourrait appeler descendante, cherche à changer les entreprises grâce à la philosophie C'est ce que suggère le titre de Girard : *Aristote : Leçons pour (re)donner du sens à l'entreprise* (Girard, 2010), ou de Lelarge (2011) : *Confucius : 18 leçon pour réconcilier éthique et performance*. C'est de cette logique descendante que nous parlons quand nous interrogeons la compatibilité de la philosophie et du monde des entreprises. Nous mettons donc de côté une question par ailleurs légitime, sur la fécondité d'une lecture philosophique des réalités de l'entreprise (Cf. Le travail comme « matière étrangère » de la philosophie. Schwartz, 2008, p. 122, Canguilhem, 1991, pp. 110 sq.). Cette question relève en effet de la trajectoire ascendante, dont nous ne traitons pas ici. Il est important de différencier ces deux trajectoires, pour éviter l'illusion dans laquelle on peut tomber quand, prétextant la pertinence d'une lecture philosophique des réalités managériales, on en déduit indument une pertinence des concepts philosophiques pour changer la gestion des entreprises.

## **2. La difficulté de la trajectoire descendante**

Nous prenons comme point de départ de notre réflexion la difficulté dans laquelle semble se trouver la trajectoire descendante de la philosophie quand il s'agit de faire changer les entreprises (Pavie, 2009). Deslandes (2012) retient trois points de rencontre entre les deux mondes : La *business ethics*, l'épistémologie des sciences de gestion (qui relève de la trajectoire ascendante), et les critical studies. Y compris sur ces trois domaines, la difficulté dont nous parlons se rencontre, quoique de façon différente. Cette difficulté est triple. En effet, elle prend la forme d'une impossibilité, d'une stérilité ou d'une servilité. D'une impossibilité, car le rythme imposé par la philosophie, l'attitude mentale analytique nécessaire à sa pratique et la gratuité de la réflexion qui la caractérise entrent en conflit direct avec la rapidité de réaction, l'esprit de synthèse, et la rentabilité qui sont requises dans les entreprises (Etchegoyen, 1990, p. 227 ; Pavie, 2009) auxquels on peut ajouter, en s'appuyant sur Dupuy (2015), le manque de culture générale (p. 20), prérequis à l'appréhension d'un texte philosophique. D'une stérilité, car la philosophie ne peut résoudre les problèmes des entreprises. Elle peut, au mieux, les poser s'ils ne le sont pas, ou les poser autrement s'ils le sont déjà. Mais cela relève de la trajectoire ascendante. Or, les décideurs exigent des réponses précises, des actions à mettre en œuvre, et non de nouvelles questions (Deslandes, 2012). D'une servilité, car parfois, pour s'adapter à cette dernière exigence des décideurs, la

philosophie se travestit en outil de management, perdant la spécificité qui la caractérise, ou se transforme en packaging original pour vendre des outils managériaux classiques. A vouloir changer les entreprises, la philosophie se change elle-même ou bien manque son but.

### **3. La philosophie comme corpus : la source de cette difficulté ?**

Pour comprendre ce constat d'une triple impasse, il faut en chercher la cause, en répondant à la question : « quelle est la conception de la philosophie qui est convoquée dans sa tentative de faire changer les choses dans le monde de l'entreprise ? ».

C'est ici que nous faisons intervenir la distinction clé de notre travail entre la philosophie comme corpus, et la philosophie comme habitus. Nous essaierons de montrer, dans cette communication, que la philosophie comprise comme corpus mène à la triple impasse décrite plus haut, tandis que la philosophie comme habitus permet, plus humblement mais plus efficacement, de faire changer les choses dans le monde des entreprises.

Ce que nous entendons par corpus et habitus doit être précisé. Quand nous parlons de la philosophie comme corpus, nous entendons l'ensemble des textes dit « philosophiques », quelque difficile que soit la délimitation de cet ensemble. Ces textes sont sollicités par les auteurs et acteurs « philosophiques » qui cherchent à changer les entreprises. Ainsi, on peut convoquer Confucius pour réconcilier éthique et performance (Lelarge, 2011), ou Aristote (Girard, 2010), pour donner du sens à l'entreprise.

Pour élaborer la notion de philosophie comme habitus, nous avons choisi de recourir au personnage de Socrate, car c'est sans doute lui qui permet de donner à voir de façon claire la distinction entre corpus et habitus. En effet, non content de promouvoir une conception de la philosophie que nous appelons habitus, Socrate s'oppose à une vision de la philosophie comme corpus.

Ce qui motive la condamnation que fait Platon du discours écrit, de ce que nous appelons le corpus, tient à plusieurs choses. Nous retiendrons son incapacité à s'adapter à son public : « quand, une fois pour toutes, il a été écrit, chaque discours va rouler de droite de gauche et passe indifféremment auprès de ceux qui s'y connaissent, comme auprès de ceux dont ce n'est point l'affaire ; de plus, il ne sait pas quels sont ceux à qui il doit, ou non, s'adresser » (Phèdre, 275<sup>e</sup>, p. 1293). Cette inadaptation explique l'impossibilité (inadaptation à l'univers mental des managers) et la stérilité (inadaptation aux problématiques managériales concrètes)

d'une rencontre descendante entre la philosophie et l'entreprise. Quant à la servilité, une remarque de Foucault sur le livre, permet de le saisir : « des fragments de lui-même circulent qu'on fait valoir pour lui, qui passent pour le contenir presque tout entier [...] les commentaires le dédoublent, autres discours où il doit enfin paraître lui-même, avouer ce qu'il a refusé de dire, se délivrer de ce que, bruyamment, il feignait d'être ». Ce phénomène décrit par Foucault se trouve quand on fait dire ce que tel ou tel philosophe antique a pensé du management.

On comprend donc pourquoi la philosophie comme corpus, c'est à dire comme ensemble de discours écrits, est impossible, stérile et servile quand elle veut changer les entreprises. Elle est impossible car comprendre un texte philosophique, pour un acteur sur le terrain, avec toute la connaissance du contexte que cela suppose, demande du temps, des connaissances philosophiques préalables, des capacités de concentration que les environnements de travail ne permettent pas (cf. Mintzberg, 2006). Le texte, par définition, comme le notait Platon, ne s'adapte pas à son destinataire. La philosophie comme corpus est stérile en entreprise, car soit on veut garder au texte son authenticité, auquel cas il ne donne pas de solutions, soit on veut l'adapter, le vulgariser, et on le transforme en outil de management. Dans ce cas, l'exotisme d'un nom de philosophe permet de donner un cachet sapientiel dans cet univers managérial en quête de justifications.

#### **4. La philosophie comme habitus : Une perspective pertinente ?**

Au contraire, une conception de la philosophie comme habitus, c'est à dire comme disposition interne au philosophe, permettrait d'envisager un apport réel de la philosophie aux entreprises. Cet habitus pourrait se rapprocher de ce que Deslandes appelle « poësis de l'action managériale » (Deslandes, 2012), ou ce que Pavie appelle la « philosophie technique » (Pavie, 2009). C'est chez les philosophes antiques que nous proposons d'aller chercher le contenu de cet habitus philosophique. Il s'agit, semble-t-il, de la capacité à s'étonner, et à incarner cet étonnement dans une question. « C'est, en effet, l'étonnement qui pousse, comme aujourd'hui, les premiers penseurs aux spéculations philosophiques. » (Métaphysique, 982b10).

En effet, les entreprises pourraient, d'un certain point de vue, être considérées comme le monde de l'anti-questionnement, puisque tant vis-à-vis des investisseurs que des clients, l'entreprise se doit d'engendrer la confiance en apparaissant comme infaillible. Or,

l'étonnement, et le questionnement qui l'exprime, contreviennent à cette exigence, sous deux aspects. D'une part, pour celui qui questionne, qui doit *de facto* dévoiler son ignorance, donc son imperfection sur le sujet : « apercevoir une difficulté et s'étonner, c'est reconnaître sa propre ignorance » (982b17), et d'autre part, pour celui qui est questionné, il s'agit d'une remise en question, donc une remise en *cause*, donc la manifestation d'un lien de dépendance, donc de vulnérabilité. Cette remise en cause est bien la spécificité de la philosophie (Aristote, *Métaphysique*, livre A, 981b28). Or, la cause des pratiques managériales est souvent inconnue, tant le mimétisme entre organisations mis en lumière notamment par Dupuy (2015) et Gomez (2013, p. 54), François et Zerbib (2015), mais déjà par Keynes (1969) est parfois le principe d'adoption des pratiques ou des outils. Cet habitus permettrait d'engendrer dans les organisations une réflexivité salutaire, si tant est qu'« une vie à laquelle cet examen ferait défaut ne mériterait pas d'être vécue » (Apologie de Socrate, 38a). Pourtant, cet étonnement est particulièrement étranger au monde de l'entreprise actuel. En effet, le type d'étonnement que l'on cherche à engendrer, par l'innovation notamment, chez l'investisseur et le client pour attirer leur attention, est l'opposé de l'étonnement philosophique. En effet, ce dernier consiste à « s'étonner de ce que les choses sont ce qu'elles sont » (983a10), tandis que l'innovation engendre un étonnement de ce que les choses ne sont pas ce qu'elles sont (habituellement) : « car la course à la nouveauté est un merveilleux attracteur de capitaux : ceux qui innovent en savent toujours plus que ceux qui financent l'innovation, puisque, par définition, celle-ci est une rupture, une invention, du jamais vu. Ils peuvent donc faire rêver les investisseurs... » (Gomez, 2013, p. 65-66).

L'habitus philosophique consisterait donc en une aptitude à poser deux questions : « qu'est ce que c'est » pour enclencher une réflexion, notamment autour des mots générateurs de confiance, tel que « proactivité », « agilité », « digital », « leadership », qui permettent de rassurer le locuteur sur son appartenance à la communauté qui partage ce langage, et le destinataire sur le sérieux du locuteur. Ensuite la question « pourquoi » appliquée à des outils ou des pratiques, permet d'engendrer un questionnement chez l'utilisateur. On peut ainsi faire réfléchir sur la signification d'expressions comme « la confiance n'exclut pas le contrôle », « remettre l'humain au centre », le « droit à l'erreur » ou l'existence de la « génération Y », et autres lieux communs (cf. Farson, 2008, Acquier, 2009, Saussois, 2011). On pourrait envisager alors une attitude similaire à celle de Simon par rapport aux « proverbs of administration » (1946, p. 53), ou de Dupuy par rapport à des expressions comme « l'homme doit être au centre de tout », « il faut reconquérir l'engagement des salariés », « tout pour le

"terrain" », « il faut changer de culture » (pp. 178 sq.), mais intégrée aux organisations et non simplement dans des publications.

Cela implique que la philosophie ne soit pas un corpus, un savoir ou une technique (Théétète 150d, Apologie de Socrate 21c) concurrente du management, mais qu'elle questionne la cohérence interne des systèmes (Théétète 152b, Apologie de Socrate 27c).

**Conclusion : Pour un « *unknowledge management* »**

Cet habitus philosophique pourrait être particulièrement bénéfique pour le manager, à l'heure où le management par le savoir issu des théories de Taylor perd du crédit, et où le « participatif » a le vent en poupe. Le manager, en effet, ne devant plus faire reposer sa légitimité sur son savoir technique, peut adosser sa crédibilité à cette méconnaissance consciente d'elle-même qu'est l'habitus de questionnement, qui sonne alors comme une incomplétude, qui appelle la complétude par l'équipe de travail dont la participation ne pourrait plus alors être de pure forme. Accepter de ne pas savoir pour permettre aux collaborateurs de savoir : l'habitus philosophique au service d'un « *unknowledge management* ».

## Bibliographie

Dupuy Jacques (2015), *La faillite de la pensée managériale*, Paris, Seuil, 232 p.

Gomez Pierre-Yves (2013), *Le travail invisible : enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin, 253 p.

François L. et Zerbib R. (2015), « Comment faire d'une théorie inefficace un phénomène de mode en entreprise ? », *Harvard Business Review France*, 31/07/2015 [Ressource en ligne].

Acquier A. (2009), « Développement durable : sept idées reçues à réviser », *L'Expansion Management Review*, 132 : 110-117.

Aristote (1991), *Métaphysique*, Paris, Vrin, 309 p.

Canguilhem G. (1991), « Qu'est ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ? », *Commentaire*, 53 : 107-112.

Deslandes G. (2012), « Philosophie et sciences de gestion : vers une poétique de l'action managériale ? », *Diotime*, 51[Ressource en ligne].

Deslandes Ghislain (2013), *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, PUF, 272 p.

Etchegoyen A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin, 292 p.

Farson Richard (2008), *En finir avec les poncifs du management*, Paris, Maxima, 225 p.

Keynes John Maynard (1969), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot, 400 p.

Lelarge Gérard (2011), *Confucius : 18 leçon pour réconcilier éthique et performance*, Paris, Maxima, 221 p.

Mintzberg H. (2006), *Le manager au quotidien*, Paris, Ed. d'Organisation, 283 p.

Pavie X. (2009), « Etre philosophe ou manager », *Diotime*, 40 [Ressource en ligne].

Platon (2011), *Phèdre*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, pp. 1241-1297.

Saussois Jean-Michel (2011), *Capitalisme-un dieu sans bible : idées reçues sur le modèle économique dominant*, Paris : le Cavalier bleu, 167 p.

Schwartz Y. (2008), « Le travail dans une perspective philosophique », *Ergologia*, 0 : 121-154.

The Proverbs of Administration Herbert A. Simon *Public Administration Review*, Vol. 6, No. 1. (Winter, 1946), pp. 53-67

