



**HAL**  
open science

## Le bien commun, finalité de l'entreprise : analyse des notions de communauté et de finalité

Bernard Guéry

► **To cite this version:**

Bernard Guéry. Le bien commun, finalité de l'entreprise : analyse des notions de communauté et de finalité. Michel Boyancé; Bernard Guéry. Le bien commun à la croisée des disciplines : Philosophie, droit, économie, sciences de gestion, Presses universitaires de l'IPC, pp.105-122, 2018. hal-02552274

**HAL Id: hal-02552274**

**<https://hal.science/hal-02552274>**

Submitted on 29 Apr 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.

## **Le bien commun, finalité de l'entreprise : analyse de la notion de communauté et de finalité**

Bernard Guéry

Le livre *La société de capitalisme solidaire* pose la question du bien commun comme finalité de l'entreprise. En effet, le texte de M<sup>o</sup> Pinot part du principe que le bien commun est, de droit, et peut être, de fait, une finalité pour l'entreprise.

L'objectif de ce travail est de mettre au jour deux présupposés philosophiques implicites dans l'expression « bien commun comme finalité de l'entreprise ». C'est cette expression que je voudrais scruter pour y déceler ce qu'il y a de non-évident. L'enjeu d'une telle mise en lumière recouvre, outre une clarification sémantique, une conscience plus nette des enjeux de l'emploi de l'expression étudiée. En effet, la recherche en gestion peut-être guettée par le même trouble qu'elle sait discerner dans son objet d'étude. En effet, le monde managérial est friand de fausses évidences<sup>1</sup>, pour autant qu'elles soient à la fois faciles à comprendre et à exporter, et, paradoxalement, d'apparence élaborée<sup>2</sup>. La recherche en gestion, elle-même n'échappe pas, pour une part, à la managérialisation<sup>3</sup>, et donc peut être guettée par des facilités qui l'éloignent de plus en plus d'une conception sapientielle de la recherche, qui suppose une gratuité et du temps<sup>4</sup>.

Après avoir clarifié la teneur de l'expression « bien commun » telle qu'employée en sciences de gestion, nous pourrions mettre en lumière les difficultés qu'il y a à penser l'entreprise comme communauté, avant de montrer que parler de la finalité de l'entreprise suppose d'avoir identifié en amont deux logiques de la finalité possibles.

### **Teneur de l'expression « bien commun » mobilisée dans la littérature en sciences de gestion**

L'auteur de *La société de capitalisme solidaire* propose le bien commun comme clé de lecture et comme finalité normative pour les réflexions sur l'entreprise. La littérature en sciences de gestion emploie également cette expression « bien commun ». Cependant, les sciences de gestion emploient ce terme de façon bien analogue, voire équivoque. Avant d'entrer plus avant dans l'analyse des présupposés de la mobilisation du bien commun pour comprendre et réformer l'entreprise, il est nécessaire de mettre en lumière les différents sens dans lesquels cette expression est employée. En effet, le terme de bien commun est employé en sciences de gestion avec deux sens très distincts, et dont la littérature ne manifeste pas nécessairement le lien.

On observe en premier lieu un emploi majoritaire, qui est importé en sciences de gestion depuis l'économie. Cet emploi voit le jour avec la controverse entre Hardin<sup>5</sup> et Ostrom<sup>6</sup>. Il

---

<sup>1</sup> DUPUY, FRANÇOIS, *La faillite de la pensée managériale*. Paris, Points, 2015.

<sup>2</sup> ZERBIB, ROMAIN, « L'influence du discours des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion, Le cas de la matrice BCG aux Etats-Unis entre 1969 et 1981. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Angers, 2011.

<sup>3</sup> COURPASSON, DAVID, ET ZIED GUEDRI, « Les professeurs-chercheurs français en management face à la performance scientifique », *Revue française de gestion*, 2007, 33 (178-179), pp. 173-94, pp. 190-191.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 191.

<sup>5</sup> HARDIN, GARRETT, « The tragedy of the commons ». *Science* 162, pp. 1243-48, 1968.

<sup>6</sup> OSTROM, ELINOR, *Governing the commons*. Cambridge university press, 2015.

s'accommode d'une mise au pluriel, et le terme « bien » y renvoie à l'expression « bien de consommation ». Il est qualifié de commun par opposition à trois autres types de biens de consommation : les biens privés, les biens de club, les biens publics<sup>7</sup>.

On le voit, cette expression n'est pas d'abord conçue pour rendre compte de phénomènes liés à l'entreprise. Toutefois, on observe dans la littérature en gestion une application à l'entreprise sous deux angles. Selon le premier angle, on dira que l'entreprise est un bien commun<sup>8</sup>. Selon le second angle, on dira que l'entreprise crée du commun<sup>9</sup>.

A côté de cet emploi majoritaire, on a un emploi marginal, qui, lui, n'est pas importé de l'économie, mais de la philosophie, et plus précisément de la philosophie politique et morale. Cet emploi marginal n'endosse pas la signification du terme « bien » comme bien de consommation, mais avalise la définition aristotélicienne de « bien » comme « fin<sup>10</sup> ». Le bien commun est alors défini comme ce qui est bien pour une communauté, autrement dit, ce qui est la finalité d'une communauté. C'est cet emploi marginal que nous voulons explorer ici.

### **L'entreprise comme communauté**

Dans cet emploi du terme bien commun est impliquée l'idée qu'il existe une communauté dont le bien commun est la finalité. En effet, si le bien commun est le bien du tout, cela suppose une communauté qui représente ce tout<sup>11</sup>. De fait, dans cette optique, « le bien "commun" est celui d'une "communauté (*communitas*)" »<sup>12</sup>.

En outre, au delà de la proximité étymologique, on constate dans la littérature en sciences de gestion aussi le cheminement inverse. En effet, si parler de bien commun implique de parler de communauté, on peut s'attendre à ce que parler de communauté engage à évoquer le bien commun. C'est le cas par exemple des efforts pour penser « l'entreprise comme communauté » de Bessire et Mesure : « Définir l'entreprise comme communauté revient donc à mettre l'accent sur sa dimension téléologique<sup>13</sup>. » Or, « nous soutenons que la finalité de l'entreprise est de contribuer au bien commun<sup>14</sup> ».

---

<sup>7</sup> OSTROM, V., AND E. OSTROM, « Public Goods and Public Choices » in *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, ed. E. S. Savas, pp. 7-49. Boulder, Westview Press, 1977.

<sup>8</sup> DESREUMAUX, ALAIN, ET JEAN-PIERRE BRECHET, « L'entreprise comme bien commun ». *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 7, avril 2013, pp. 77-93.

<sup>9</sup> LEVILLAIN, KEVIN, BLANCHE SEGRESTIN, ET ARMAND HATCHUEL, « Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien ». *Revue française de gestion*, 2014, 40 (245), pp. 179-200.

<sup>10</sup> Métaphysique, I, Vrin, 2000, 983a32, p. 12 : « Car le bien est la fin de toute génération et de tout mouvement. »

<sup>11</sup> BOYANCE, MICHEL, « Le bien commun moral et politique chez saint Thomas d'Aquin. Essai de définition. » In *Le bien commun*, SOCIETE INTERNATIONALE DE PHILOSOPHIE REALISTE, pp. 11-28. Dialogues, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015, p. 14.

<sup>12</sup> AUBIN VINCENT, « La partie et le tout, l'intérieur et l'extérieur : pour lire le traité des lois de saint Thomas », in Thierry-Dominique Humbrecht o.p. (dir), *Saint Thomas d'Aquin*, Paris, Cerf, 2010, p. 317-356, cit. p. 349, cité par BOYANCE, MICHEL, « Le bien commun moral et politique chez saint Thomas d'Aquin. Essai de définition. » In *Le bien commun*, SOCIETE INTERNATIONALE DE PHILOSOPHIE REALISTE, pp. 11-28. Dialogues, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015, p. 16.

<sup>13</sup> BESSIRE, DOMINIQUE, ET HERVE MESURE, « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications ». *Management et Avenir*, 2009, n° 30: pp. 30-50, p. 39. C'est le cas pour toute communauté, qui se définit par sa finalité, comme le manifeste déjà l'incipit de la Politique d'Aristote : « Toute communauté est constituée en vue d'un bien ». Aristote, 1995, *La politique*, Paris, France, Librairie Philosophique J. Vrin, 1252a, p. 21.

<sup>14</sup> BESSIRE, DOMINIQUE, ET HERVE MESURE. « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications ». *Management et Avenir*, 2009, n° 30, pp. 30-50, p. 39.

Il semble donc que nous soyons invités à penser l'entreprise comme communauté, comme préalable à la recherche de la finalité de cette communauté. Mais cela ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes, que nous voudrions esquisser ici.

### Première difficulté : hypertrophie de l'entreprise comme organisation.

Le premier obstacle pour penser l'entreprise comme communauté regarde le fait que l'entreprise est conçue comme une organisation. La distinction réside dans le fait que l'organisation commence par diviser. Il est significatif, de ce point de vue, qu'elle apparaisse avec un renforcement de la division du travail. C'est dans un second temps seulement qu'elle va unir, et cette union est une union des actions<sup>15</sup>, non des personnes. De plus, cette union se fait sur le mode de la coordination<sup>16</sup>. La communauté, au contraire, unit des personnes, et elle va considérer d'abord ce qu'il y a en commun, avant de voir ce qui divise. De fait, le terme communauté désigne le groupe de personnes, mais peut aussi désigner le dénominateur commun, comme dans l'expression « communauté de destin ».

De fait, les deux approches ne sont pas contradictoires, et il pourrait s'agir d'idéaux-types, renvoyant à des réalités toutes deux présentes dans l'entreprise<sup>17</sup>. Cependant, la vision de l'entreprise comme organisation prend tant de place dans la recherche, qu'elle tend à évincer la pertinence d'une vision de l'entreprise comme communauté. Le signe de cette prépondérance de la conception organisationnelle qui efface l'approche communautaire, c'est l'approche dominante aujourd'hui en théorie des organisations, qui est l'approche économique, et en particulier le modèle de la théorie de l'agence.

Pour entrer un peu dans le détail, l'approche économique incorpore dans la théorie des organisations une anthropologie pessimiste, véhiculée par l'euphémisme « human nature as we know it<sup>18</sup> » et dont le contenu renvoie à la théorie Y de McGregor<sup>19</sup>. De fait, la transaction, donc le contrat, représente l'unité d'analyse de base dans la théorie des coûts de transaction<sup>20</sup>. Or, le contrat relève de l'*immunitas* plus que la *communitas*<sup>21</sup>. Par conséquent, dans la communauté, « il ne saurait y avoir de contrat<sup>22</sup> ». Par conséquent, on peut dire que l'hypertrophie de la vision de l'entreprise comme organisation obère la possibilité de la concevoir comme communauté, même si, de droit, ces deux visions pourraient co-exister.

### Deuxième difficulté pour penser l'entreprise comme communauté : l'entreprise est conçue comme une société

---

<sup>15</sup> Les sciences de gestion peuvent se définir comme une « science de l'action collective ». Cf. HATCHUEL, ARMAND, « Quel horizon pour les sciences de gestion ?, Les nouvelles fondations des sciences de gestion », In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, ALBERT DAVID, ARMAND HATCHUEL, ROMAIN LAUFER, 17-41. Paris, Presses des Mines, 2012.

<sup>16</sup> Cf. les 5 mécanismes de coordination de Mintzberg. MINTZBERG, HENRY, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1979, p. 3.

<sup>17</sup> Cf. DERIEUX, SEBASTIEN, « La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à Enedis (EX-ERDF) ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2016, p. 98.

<sup>18</sup> KNIGHT, FRANK H, *Risk, uncertainty and profit*, Harper & Row, 1965, p. 270.

<sup>19</sup> Cf. MCGREGOR, DOUGLAS, *The human side of enterprise*, New York, NY, US, McGraw-Hill, 1960.

<sup>20</sup> WILLIAMSON, OLIVER E, 1981, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach ». *American Journal of Sociology* 87 (3): pp. 548-77, p. 549.

<sup>21</sup> BRUNI, LUIGINO, *La blessure de la rencontre: l'économie au risque de la relation*, Bruyères le Châtel, Nouvelle cité, 2014, p. 85. Il reprend les termes de Esposito dans Esposito, Roberto, 2000, *Communitas : origine et destin de la communauté*, Paris, PUF, p. 19.

<sup>22</sup> DURKHEIM, EMILE, « Communauté et société selon Tönnies », *Sociologie*, juillet 2013, n° 2, vol. 4.

L'entreprise est conçue comme une société, plus que comme une communauté. Ici aussi, les deux approches ne sont pas contradictoires, mais la domination de l'entreprise comme société rend difficile de la concevoir comme une communauté.

C'est à deux titres que l'entreprise est considérée comme une société. Tout d'abord au point de vue juridique, l'entreprise n'existe que comme nœud de contrats, dont le premier est le contrat de société<sup>23</sup>, auquel se rattachent les contrats de travail. L'entreprise est donc réduite à la société commerciale, et la communauté des travailleurs est un point aveugle du droit de sociétés comme du droit du travail<sup>24</sup>.

Ensuite, au sens sociologique du terme, selon Bruni, « l'entreprise est une petite *societas*<sup>25</sup>. » Ce terme de *societas* renvoie à la bipartition de Tönnies entre communauté et société :

La *Gesellschaft* implique "un cercle d'hommes qui, comme dans la *Gemeinschaft*, vivent et habitent en paix les uns à côté des autres mais, au lieu d'être essentiellement unis, sont au contraire essentiellement séparés, et tandis que dans la *Gemeinschaft* ils restent unis malgré toutes les distinctions, ici ils restent distincts malgré tous les liens. Par conséquent, il ne s'y trouve pas d'activités qui puissent être déduites d'une unité existant *a priori* et nécessairement et qui expriment la volonté et l'esprit de cette unité... Mais chacun est ici pour soi et dans un état d'hostilité vis-à-vis des autres. Les divers champs d'activité et de pouvoir sont fortement déterminés les uns par rapport aux autres de sorte que chacun interdit aux autres tout contact et toute immixtion... Personne ne fera rien pour autrui à moins que ce ne soit en échange d'un service similaire ou d'une rétribution qu'il juge être l'équivalent de ce qu'il donne... Seule la perspective d'un profit peut l'amener à se défaire d'un bien qu'il possède<sup>26</sup>".

Ce que l'on peut faire émerger de ce texte relève de l'anthropologie sous-jacente aux deux conceptions anthropologiques. Celle d'un être de relation, ou animal politique<sup>27</sup>, d'une part, qui trouve son lieu de réalisation dans la communauté et celle d'un « tout parfait et solitaire<sup>28</sup> » qui trouve sa réalisation en dépit de la nécessité d'entrer en *societas*. Or, ici aussi, l'anthropologie véhiculée par les théories économiques dominantes, regroupées sous le terme d'homo-oeconomicus<sup>29</sup>, obèrent la possibilité de penser l'entreprise, comme communauté.

### Troisième difficulté : L'entreprise comme lieu de tensions

Nous avons vu que, que ce soit comme société ou comme organisation, l'entreprise est conçue comme le lieu de la division. Division du travail dans le cas de l'organisation, division des personnes dans le cas de la société.

Une troisième source de scission se trouve dans la rencontre entre travail et capital dont l'entreprise est le théâtre. Cette vision tensionnelle s'ancre d'autant plus qu'elle réagit au paternalisme, qui voyait l'entreprise comme une communauté : « *entre la conception qui faisait de l'entreprise une communauté confiée à la responsabilité de ses dirigeants et celle qui se résignait à n'y voir que la mise en présence de deux logiques irréductibles l'une à l'autre (celle du capital et celle du travail), il [l'État Republicain] a choisi la seconde.*

<sup>23</sup> Code civil - Article 1832. 2017. Code civil. Vol. 1832.

<sup>24</sup> Cf. DUCHANGE, GREGOIRE, « Le concept d'entreprise en droit du travail ». Thèse de doctorat en droit privé, Paris, Université Panthéon-Assas, 2014. p. 33. « Les relations entre salariés présentent la particularité d'être extracontractuelles. »

<sup>25</sup> BRUNI, LUIGINO, *La blessure de la rencontre: l'économie au risque de la relation*. Bruyères le Chatel, Nouvelle cité, 2014.

<sup>26</sup> DURKHEIM, EMILE, « Communauté et société selon Tönnies ». *Sociologie*, juillet 2013. n° 2, vol. 4.

<sup>27</sup> ARISTOTE, *La politique*, Paris, France, Librairie Philosophique J. Vrin, 1995.

<sup>28</sup> ROUSSEAU, JEAN-JACQUES, *Du contrat social*, in *Œuvres complètes III*, Paris, Gallimard, 1964, p. 381.

<sup>29</sup> DEMEULENAERE, PIERRE, *Homo oeconomicus : enquête sur la constitution d'un paradigme*, Paris, PUF, 1996.

*L'assimilation de la firme à une communauté serait revenue à postuler l'existence des collectivités de salariés "appartenant" à l'entreprise et disposées à confier leur destin à l'autorité de l'employeur<sup>30</sup>. »*

Pour signe de cette entreprise comme lieu de tension, on peut prendre l'histoire de la théorie des organisations, qui se construit autour de cette problématique. Taylor, considéré comme le pionnier de l'école classique par les manuels de théorie des organisations<sup>31</sup> présente l'organisation scientifique du travail comme une façon de concilier les intérêts du travail et du capital, en réaction à la pensée de Marx. Il est emblématique de ce point de vue que le premier chapitre de son ouvrage *The principles of scientific management* s'ouvre sur la phrase suivante : « *The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employé<sup>32</sup>* ». Dans un esprit d'ingénieur comme celui de Taylor, on perçoit que le conflit soit l'équivalent du frottement dans la machine outil. Dans une pensée qui annonce le mouvement des relations humaines de la théorie des organisations comme celle de Mary Parker Follett, la question du conflit est centrale<sup>33</sup>. Ces deux auteurs, initiateurs, sinon représentatifs des deux premiers courants de la théorie des organisations, considèrent la notion de conflit comme centrale.

Se pose donc la question de la possibilité, pour l'entreprise, lieu de tension, d'être conçue comme une communauté, lieu d'unité.

#### Quatrième difficulté : la confusion méthodologique entre « voir » et « faire »

Cette difficulté est liée à une question de méthode plus que de contenu. La littérature confond souvent l'action de penser l'entreprise comme communauté, et celle de faire que l'entreprise soit une communauté.

En réalité, il faut avoir ici le même raisonnement, nous semble-t-il, que pour le don en entreprise, par exemple, dans l'approche de Gomez : « le mystère du don, c'est que depuis plus de deux siècles, c'est à dire depuis l'avènement de l'économie moderne, sa place a été réduite dans la préoccupation des économistes "sérieux" qui ne se sont consacrés qu'à comprendre les échanges marchands, les calculs et les intérêts, et ont amputé leur science d'une partie de son objet<sup>34</sup> ». De même, il ne s'agit pas de mettre plus de communauté là où elle n'est pas, mais de la voir là où elle est. En effet, les personnes au travail n'ont pas attendu que la recherche puisse penser l'entreprise comme communauté, pour faire communauté, comme des recherches empiriques tendent à le montrer<sup>35</sup>.

#### Cinquième difficulté : la conception que l'on se fait de la communauté

---

<sup>30</sup> SEGRESTIN, DENIS, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996, p. 147.

<sup>31</sup> AÏM, ROGER, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2017.

<sup>32</sup> TAYLOR, FREDERICK WINSLOW, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, New York and London, Harper and Brothers publishers, 1919.

<sup>33</sup> Cf. FOLLETT, MARY PARKER. *Creative Experience*. New York [etc.]: Longmans, Green and co., 1924, en particulier, chap. XIV, p. 257.

<sup>34</sup> GOMEZ, PIERRE-YVES, « Sommes-nous des bisounours ? » In *L'entreprise, une affaire de don*, P.-Y. GOMEZ ET AL., Bruyères le Chatel, Nouvelle cité, 2015, pp. 27-28.

<sup>35</sup> DERIEUX, SEBASTIEN, « La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à Enedis (EX-ERDF) ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2016.

Se pose également la question du « faut-il » penser l'entreprise comme une communauté ? Est-ce lui rendre service que de vouloir faire de l'entreprise une communauté ? Sectarisme, paternalisme, familistère, semblent être d'autres noms qui gravitent autour de l'entreprise communautaire, et qui la décrédibilisent d'entrée.

S'ajoute à cette connotation péjorative une difficulté inhérente à la notion de communauté, avec la question posée par les communautariens : qui dit communauté, dit clivage entre le dedans et le dehors. La question de la communauté reporte la question du solipsisme individualiste au niveau d'une collectivité. Il faudrait donc définir ce qu'on entend par communauté, pour savoir si l'entreprise peut s'appliquer ce prédicat.

Ce sont donc cinq éléments qui rendent difficile la tâche de penser l'entreprise comme communauté : D'abord, elle est conçue comme une organisation, ensuite, comme une société, qui divisent le travail et les personnes, plutôt que d'unir les personnes. En troisième lieu, elle est perçue comme un lieu de tension entre les intérêts contradictoires du capital et du travail quand la communauté fédère. De plus, on confond faire de l'entreprise une communauté, et voir dans l'entreprise que la communauté existe déjà. Enfin, on conçoit la communauté comme enfermante.

Il émerge de ces réflexions que la conception de la communauté mérite d'être clarifiée pour pouvoir être appliquée à l'entreprise. La question de la finalité de la communauté permet de jeter une lumière sur cette définition de la communauté.

## **2<sup>e</sup> partie : Quelle conception de la finalité pour penser la finalité de l'entreprise ?**

Dans l'expression « bien commun comme finalité de l'entreprise », il est question de finalité de l'entreprise. Il est nécessaire maintenant de jeter une lumière sur les ambiguïtés de cette question de la finalité de l'entreprise.

### Les deux logiques de la finalité

En effet, deux logiques de la finalité doivent être distinguées. Nous reprenons ici les réflexions de notre travail de thèse<sup>36</sup>, publiées en 2016<sup>37</sup>, pour les appliquer à l'entreprise. Pour les références précises, on peut se reporter à ce travail, nous nous contentons ici de résumer l'essentiel pour éclairer la question de la finalité de l'entreprise.

Selon Robert Spaemann, le point de basculement conceptuel de la modernité se joue autour de la conception de la finalité. Deux logiques se font face, que l'on peut présenter dans leur application physique, comme image de leur application éthique que nous montrerons dans un second temps.

Le pivot de la modernité, du point de vue scientifique, peut être représenté par le principe d'inertie, que l'on propose comme un principe physique an-idéologique. Cependant, le principe d'inertie consiste à supplanter le principe fondamental de la cosmologie aristotélicienne, et notamment à évacuer la question d'une cause ordonnatrice de l'univers. En effet, le principe d'inertie postule l'auto-référencement du mobile, c'est-à-dire sa non-finalisation. Fondamentalement, dans la logique du principe d'inertie, le mobile est en mouvement non pas parce qu'il est mu, mais parce que sa course n'est pas modifiée. De

---

<sup>36</sup> GUERY, BERNARD, « Le concept de finalité pour éclairer le travail du manager : Une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux », Thèse de doctorat en philosophie, Aix en Provence, Aix-Marseille, 2015.

<sup>37</sup> GUERY, BERNARD, « Quelle conception de la fin pour justifier les comportements managériaux ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, XXIII (1), pp. 113-33.

même, s'il est statique, ce n'est pas qu'il soit dans son lieu propre, mais parce qu'il n'est pas mu. Ce principe permet d'évacuer la finalité comme cause, et de la reléguer au seul comportement animal voire humain : la nature n'agit plus en vue d'une fin. Cette logique supplante la cosmologie aristotélicienne, selon laquelle, si un mobile est en mouvement naturel, c'est qu'il est mu, par une cause efficiente, qui tire sa raison de cause de sa cause finale. S'il est au repos, c'est qu'il a atteint son lieu propre.

Dans le comportement humain, ces logiques vont avoir des répercussions, à tel point que le terme de finalité peut avoir deux acceptions différentes en fonction du paradigme cosmologique dans lequel on se situe. Sans prendre en compte ces différences de paradigme, on s'expose à des contre-sens.

Lire le comportement humain à la lumière de la logique du principe d'inertie fait de la finalité une finalité instrumentale (ou « immanente » ou « utilitaire », ou encore « fonctionnelle »). Le lire à la lumière des principes de la cosmologie aristotélicienne, fait de la finalité une finalité transcendante<sup>38</sup>. Le court texte de Spaemann que voici permet de manifester cette différence entre deux logiques de la finalité : « jusque là, chaque être avait un "pour quoi" (un *Wozu*), c'est-à-dire visait une fin qui transcendait sa pure et simple existence factuelle et dans laquelle il trouvait son accomplissement. Cette fin ou cet objet ainsi visé étaient considérés comme une réalité première [...] L'inversion de la téléologie consiste à ignorer de telles fins, et à tenter de fonder les différents domaines d'être en les faisant reposer sur eux-mêmes, la fin intentionnelle et transcendante étant remplacée, dans ce projet d'auto-fondation, par cette fin immanente : la simple conservation (ou maximalisation de la vie<sup>39</sup>) ».

La logique de la finalité instrumentale fait donc de l'individu un être auto-référencé, qui pose devant lui une finalité, pour s'accomplir *par le moyen de cette finalité*. Le paradoxe de cette expression soulignée, qui fait de la fin un moyen, déploie le problème contenu dans l'expression oxymorique « finalité instrumentale ». Cette logique limite la finalité à maximiser ce qu'il est déjà, dans une forme de circularité : « la nature devient le domaine sans transcendance de la passivité, de l'affirmation inerte de ce qui est déjà<sup>40</sup> ».

A l'inverse, la logique de la finalité transcendante fait de l'individu un être qui doit quitter ce qu'il est pour rejoindre son être authentique. Cette dernière logique ne nous est pas familière, et mérite d'être explicitée, notamment pour ne pas la confondre avec un déterminisme. Pour mettre en lumière le parallèle avec l'autre logique, on peut dire que ce n'est pas « je m'accomplis par ma finalité », mais « ma finalité m'accomplit ». C'est elle qui est ma référence. De même que c'est la finalité du coupe-papier qui lui confère sa raison d'être et jusqu'à, de façon significative son nom de « coupe-papier », et qui est ce à quoi son être se réfère ; de même, à une différence près, qu'il nous faut mentionner sans quoi on ferait de cette logique un déterminisme, ma finalité d'homme est la référence à partir de laquelle mon accomplissement se réalise. La différence avec le coupe-papier est bel et bien qu'entre mon être factuel et ma finalité, il n'y a pas de chemin, c'est à moi de le tracer, tandis que le coupe-papier n'a pas son mot à dire dans la réalisation de sa finalité. Dans cette logique de finalité transcendante, on pourrait donc dire que l'homme concret n'est pas sa propre fin, puisqu'il s'accomplit (c'est-à-dire réalise sa nature) en dehors de lui-même. Ainsi, ma « fin » est

---

<sup>38</sup> Les termes sont de Spaemann. Ils sont discutables, dans la mesure où le terme transcendance, ou transitif, renvoie également à la caractéristique de la *poïesis* aristotélicienne, alors que nous nous situons dans la perspective de la *praxis*, dans laquelle le terme de l'action est précisément immanent.

<sup>39</sup> DEWITTE, JACQUES, *La manifestation de soi : éléments d'une critique philosophique de l'utilitarisme*, Paris, La Découverte-MAUSS, 2010, p. 108.

<sup>40</sup> SPAEMANN, ROBERT, *Chasser le naturel*, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015, p. 64.

identique à ma « forme<sup>41</sup> », je ne suis pas (encore) moi<sup>42</sup> : mon identité est en dehors de mon être tel qu'il existe actuellement. Cette identité finale est mon être plénier et ma raison d'être actuelle. Pour illustrer cette spécificité de la finalité, on pourrait mettre en regard deux célèbres expressions de philosophes, en les paraphrasant : « L'homme [la forme-fin d'homme] passe l'homme [dans son existence (f)actuelle]<sup>43</sup> » ; et « Deviens ce que tu es [en puissance et qui t'appelle]<sup>44</sup> ». Ces deux phrases suggèrent que je ne suis pas moi, dans le sens ou mon être plénier que je suis appelé à rejoindre, déborde ma pure existence (f)actuelle. Une phrase d'Aristote montre cette idée : « Qu'est donc la chose qui croît ? Non pas ce d'où elle vient, mais ce vers quoi elle va<sup>45</sup> ». D'une certaine façon, dans cette logique de la finalité, pour donner un exemple, on pourrait dire que le bébé est davantage adulte (en puissance) que bébé, et qu'il tire son être-bébé de l'être-adulte, qui « l'appelle ».

### Quelle logique de la finalité pour l'entreprise ?

Appliquées à l'entreprise, ces deux logiques de la finalité vont donner deux inclinaisons, deux polarisations opposées, à l'activité de l'entreprise. Si l'on se place dans la perspective de la finalité instrumentale, la finalité de l'entreprise sera la maximisation de ce qui est déjà, autrement dit, des capitaux investis, point de départ de l'entreprise, pourrait-on dire. Ce qui est visé est de même nature que ce qui est déjà. Par conséquent, on n'a pas de création de valeur au sens strict, mais une augmentation quantitative. On est donc devant une finalisation par l'amont, avec une forme de circularité. La contribution sociétale n'est, pour l'entreprise, qu'une finalité instrumentale, moyen par lequel l'entreprise, auto-référencée, s'accomplit.

Mais si l'on se place dans la logique de la finalité transcendante, la finalité de l'entreprise est la rencontre de ce en vue de quoi elle est faite, la contribution sociétale : un bien ou un service qui la fait sortir de sa pure existence factuelle, selon une finalisation par l'aval, dans laquelle fournir à la société les moyens d'une vie bonne, est la fin. Il y a alors création de valeur (puisque le produit ou service fournit est différent en nature des capitaux investis), et non maximisation de ce qui est déjà.

Spaemann, en parlant de l'éviction de la logique de la finalité transcendante par la finalité instrumentale parle d'inversion téléologique. Il est intéressant à ce titre de relever le parallèle avec l'inversion de la fin et des moyens que relèvent les analystes critiquent de la financiarisation des entreprises. Avec la financiarisation, on ne raisonne plus en disant : « nous allons produire un million de vaccins, et pour cela nous devons nous endetter » mais « nous allons accroître notre rentabilité de 20 % et pour cela nous devons produire un million de vaccins<sup>46</sup> ». Ces deux logiques recourent exactement les deux logiques de la finalité.

Cette inversion téléologique, qui s'enracine dans les tout premiers moments de la philosophie moderne, et en particulier l'exclusion de la cause finale, fait effectivement de l'entreprise un lieu de tension entre la finalité (instrumentale) de l'entreprise et la finalité (instrumentale) de

---

<sup>41</sup> ARISTOTE, *La politique*, Paris, Librairie Philosophique J. Vrin, 1995, 1252b31 : « puisque ce qu'est chaque chose une fois qu'elle a atteint son plein développement, nous disons que c'est là la nature de la chose, aussi bien pour un homme, un cheval ou une famille ». Aristote, *Métaphysique*, Paris, Vrin, 1991 : « mais encore est une nature la forme ou essence, car elle est la fin du devenir » (1015a10).

<sup>42</sup> C'est une autre façon de comprendre la formule rimbaldienne : « Car Je est un autre. Si le cuivre s'éveille clairon, il n'y a rien de sa faute. » RIMBAUD, ARTHUR, *Poésies complètes*, éd. P. Brunel, Paris, Le Livre de poche, 1998, p. 149.

<sup>43</sup> PASCAL, BLAISE, *Pensées*, Paris, Librairie générale française, 2000, p. 116.

<sup>44</sup> NIETZSCHE, FREDERIC, *Ecce Homo : comment on devient ce qu'on est*, Paris, Denoël, Gonthier, 1971.

<sup>45</sup> ARISTOTE, *Physiques*, Paris, GF Flammarion, 2002, p. 121.

<sup>46</sup> GOMEZ, PIERRE-YVES, *Le travail invisible: enquête sur une disparition*, Paris, F. Bourin, 2013, p. 95. Cf également : DE CORTE, MARCEL, « L'économie à l'envers », *Itinéraires*, 1970, n° 141 (mars), pp. 106–152.

ses parties prenantes<sup>47</sup>. La logique de la finalité transcendante, au contraire, permettra donc plus facilement de penser l'entreprise comme communauté, dans laquelle les dirigeants et les salariés poursuivent une finalité commune, au delà, et en corrélation potentielle, avec les intérêts de chacun.

Trois précisions sont nécessaires ici pour éviter d'en rester à des considérations qui peuvent paraître schématiques.

Tout d'abord, nous opposons bien des logiques, et non des acteurs ou des pratiques. Vu de loin, pourrait-on dire, les acteurs sont les mêmes : des investisseurs, des producteurs, des clients ; les pratiques sont les mêmes : un investissement, un bien ou service qui est fourni. Ce qui change en fonction des logiques de la finalité mobilisées, c'est le regard que nous portons sur les raisons d'investir, et sur les raisons de fournir le bien et le service.

Ensuite, nous parlons bien de finalité, et non d'intention. La finalité, dans la logique de la fin transcendante, est indépendante de la conscience que j'en ai. De même que je peux mal utiliser un outil dont je ne connais pas l'usage, il n'en demeure pas moins que l'usage initial de cet outil reste différent de celui que je lui ai assigné de façon erronée, de même certains acteurs peuvent utiliser l'entreprise à contre-sens, il n'en demeure pas moins que l'usage requis pour une vie juste en société diffère de la façon dont on conçoit et utilise l'entreprise.

Enfin, dire que la logique de finalité transcendante permet de penser les finalités du travail et celles du capital comme unifiées, ne signifie pas que la réalisation de cette unité soit faite, ni facile à faire, en particulier parce que le dosage des moyens est objet de discussions. Nous disons seulement qu'elle est faisable, comme cela s'observe déjà dans certaines entreprises, et la proposition de structure juridique que propose M<sup>o</sup> Pinot favoriserait la rencontre non pas des intérêts (puisque, les intérêts bornent la réflexion au seul champ de la finalité instrumentale), mais bien des finalités.

## Conclusion

Pour résumer, quand on parle du bien commun comme finalité de l'entreprise, il faut préciser que l'on parle de la finalité d'une communauté, sans gommer les difficultés conceptuelles qui ne manquent pas de se présenter quand on s'attarde à considérer l'entreprise comme communauté.

Il faut aussi préciser dans quelle logique de la finalité on s'inscrit. La logique de la finalité instrumentale, qui borne la réflexion au champ des seuls intérêts, et assigne à l'entreprise une finalité de maximisation de ce qui est déjà là, et polarise l'activité vers l'amont, c'est à dire l'actionnaire. Les travailleurs œuvrent pour leur responsable hiérarchique plus que pour le client. La logique de la finalité transcendante assigne à l'entreprise comme finalité la production d'un bien ou d'un service, finalité à laquelle s'articulent potentiellement les autres finalités de l'entreprise.

## Bibliographie

AÏM, ROGER, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2017.

ARISTOTE, *La politique*, Paris, France, Librairie Philosophique J. Vrin, 1995.

ARISTOTE, *Métaphysique*, Paris, Vrin, 1991.

---

<sup>47</sup> Cf. GUERY, BERNARD, « L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE », *Revue de l'organisation responsable*, 2013, 8 (1), pp. 66-80.

ARISTOTE, *Physiques*, Paris, GF Flammarion, 2002.

AUBIN VINCENT, « La partie et le tout, l'intérieur et l'extérieur : pour lire le traité des lois de saint Thomas », in Thierry-Dominique Humbrecht o.p. (dir), *Saint Thomas d'Aquin*, Paris, Cerf, 2010, pp. 317-356.

BESSIRE, DOMINIQUE, ET HERVE MESURE, « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications ». *Management et Avenir*, 2009, n° 30: pp. 30-50.

BOYANCE, MICHEL, « Le bien commun moral et politique chez saint Thomas d'Aquin. Essai de définition. » In *Le bien commun*, SOCIETE INTERNATIONALE DE PHILOSOPHIE REALISTE, pp. 11-28. Dialogues, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015.

BRUNI, LUIGINO, *La blessure de la rencontre: l'économie au risque de la relation*, Bruyères le Châtel, Nouvelle cité, 2014.

COURPASSON, DAVID, ET ZIED GUEDRI, « Les professeurs-chercheurs français en management face à la performance scientifique », *Revue française de gestion*, 2007, 33 (178-179), pp. 173-194.

ESPOSITO, ROBERTO, 2000, *Communitas : origine et destin de la communauté*, Paris, PUF.

FOLLETT, MARY PARKER. *Creative Experience*. New York [etc.]: Longmans, Green and co., 1924.

DE CORTE, MARCEL, « L'économie à l'envers », *Itinéraires*, 1970, n° 141 (mars), pp. 106–152.

DEMEULENAERE, PIERRE, *Homo oeconomicus : enquête sur la constitution d'un paradigme*, Paris, PUF, 1996.

DERIEUX, SEBASTIEN, « La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise. Une enquête sur le rôle de la mémoire des communautés de travail à Enedis (EX-ERDF) ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2016.

DESREUMAUX, ALAIN, ET JEAN-PIERRE BRECHET, « L'entreprise comme bien commun », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 7, avril 2013, pp. 77-93.

DEWITTE, JACQUES, *La manifestation de soi : éléments d'une critique philosophique de l'utilitarisme*, Paris, La Découverte-MAUSS, 2010.

DUCHANGE, GREGOIRE, « Le concept d'entreprise en droit du travail ». Thèse de doctorat en droit privé, Paris, Université Panthéon-Assas, 2014.

DUPUY, FRANÇOIS, *La faillite de la pensée managériale*. Paris, Points, 2015.

DURKHEIM, EMILE, « Communauté et société selon Tönnies ». *Sociologie*, juillet 2013. n° 2, vol. 4.

GOMEZ, PIERRE-YVES, « Sommes-nous des bisounours ? » In *L'entreprise, une affaire de don*, P.-Y. GOMEZ ET AL., Bruyères le Chatel, Nouvelle cité, 2015, pp. 27-28.

GOMEZ, PIERRE-YVES, *Le travail invisible: enquête sur une disparition*, Paris, F. Bourin, 2013.

GUERY, BERNARD, « L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE », *Revue de l'organisation responsable*, 2013, 8 (1), pp. 66-80.

GUERY, BERNARD, « Le concept de finalité pour éclairer le travail du manager : Une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux », Thèse de doctorat en philosophie, Aix en Provence, Aix-Marseille, 2015.

GUERY, BERNARD, « Quelle conception de la fin pour justifier les comportements managériaux ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017, XXIII (1), pp. 113-33.

HARDIN, GARRETT, « The tragedy of the commons », *Science*, 162, pp. 1243-48, 1968.

HATCHUEL, ARMAND, « Quel horizon pour les sciences de gestion ?, Les nouvelles fondations des sciences de gestion », In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, ALBERT DAVID, ARMAND HATCHUEL, ROMAIN LAUFER, pp. 17-41. Paris, Presses des Mines, 2012.

KNIGHT, FRANK H, *Risk, uncertainty and profit*, Harper & Row, 1965.

LEVILLAIN, KEVIN, BLANCHE SEGRESTIN, ET ARMAND HATCHUEL, « Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien », *Revue française de gestion*, 2014, 40 (245), pp. 179-200.

MCGREGOR, DOUGLAS, *The human side of enterprise*, New York, NY, US, McGraw-Hill, 1960.

- MINTZBERG, HENRY, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1979.
- NIETZSCHE, FREDERIC, *Ecce Homo : comment on devient ce qu'on est*, Paris, Denoël, Gonthier, 1971.
- OSTROM, ELINOR, *Governing the commons*. Cambridge university press, 2015.
- OSTROM, V., AND E. OSTROM, « Public Goods and Public Choices » in *Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance*, ed. E. S. Savas, pp. 7-49. Boulder, Westview Press, 1977.
- PASCAL, BLAISE. *Pensées*, Paris, Librairie générale française, 2000.
- RIMBAUD, ARTHUR, *Poésies complètes*, éd. P. Brunel, Paris, Le Livre de poche, 1998.
- ROUSSEAU, JEAN-JACQUES, *Du contrat social*, in *Œuvres complètes III*, Paris, Gallimard, 1964.
- SEGRESTIN, DENIS, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996.
- SPAEMANN, ROBERT, *Chasser le naturel*, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015.
- TAYLOR, FREDERICK WINSLOW, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, New York and London, Harper and Brothers publishers, 1919.
- WILLIAMSON, OLIVER E, 1981, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach ». *American Journal of Sociology* 87 (3): pp. 548-77.
- ZERBIB, ROMAIN, « L'influence du discours des cabinets de conseil dans la diffusion d'une pratique de gestion , Le cas de la matrice BCG aux Etats-Unis entre 1969 et 1981. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Angers, 2011.