



HAL
open science

La sagesse insaisissable du manager : quel apport de la philosophie aux sciences de gestion ?

Anne Boraud

► To cite this version:

Anne Boraud. La sagesse insaisissable du manager : quel apport de la philosophie aux sciences de gestion ?. 11^e Congrès "Philosophie(s) et Management. Société de Philosophie et des Sciences de Gestion, Société de Philosophie et des Sciences de Gestion (SPSG), May 2024, Lille, France. hal-04788748

HAL Id: hal-04788748

<https://hal.science/hal-04788748v1>

Submitted on 18 Nov 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Congrès SPSG 2024. Philosophie(s) du Management

La sagesse insaisissable du manager : quel apport de la philosophie aux sciences de gestion ?

Anne BORAUD, doctorante en sciences de gestion au CEDAG, Université de Paris-Cité, sous la direction du Pr Martine BRASSEUR. Agrégée de philosophie, titulaire d'un DEA de philosophie.

anne.boraud@hotmail.com

Thalès, le premier des sept sages, serait tombé dans un puits alors qu'il observait les cieux et aurait été moqué par une servante. L'anecdote apparaît chez Platon (*Théétète*, 174a) et se retrouve au fil des siècles, alimentant la légende d'un sage perdu dans la contemplation, incompris et coupé des hommes ordinaires. Cette image populaire contraste avec les références courantes trouvées en sciences de gestion sur la sagesse managériale. Un manager sage n'est évidemment en rien un contemplatif ou un savant, c'est un homme d'action avisé, garant du bon fonctionnement de l'organisation. Quel emploi est fait du mot sagesse sous la plume des gestionnaires ? Appartient-il au langage courant, relève-t-il de la notion, du concept ? Un de ces usages empruntent-ils quelque chose à l'acception philosophique ? Nulle autre discipline n'apparaît en effet plus légitime que la philosophie pour parler de la sagesse. Son étymologie, largement reprise et commentée, est son acte de naissance en Occident. La philosophie, comme « amour de la sagesse » (*philein sophiâ*), est désir de savoir, mouvement infini vers une vérité qui se dérobe. La sagesse est le pli où la connaissance se nie en s'affirmant, selon la célèbre formule de Socrate, « je suis un peu plus sage, (en ce) que je ne crois pas savoir ce que je ne sais point » (Platon)¹. De Pythagore à Deleuze, les philosophes ont investi ce paradoxe en forgeant un concept identitaire : le philosophe est sage en ce qu'il cherche à savoir et, en cela, sa mission n'est pas de transformer le monde. Les contradicteurs à la perspective philosophique diront donc qu'elle ne sert à rien, non seulement dans la vie quotidienne, mais *a fortiori* pour la pratique managériale qui, elle, est tournée vers la performance et ne peut être qu'intéressée et pragmatique. La philosophie apporte-t-elle quelque chose aux sciences de gestion pour envisager une forme de sagesse dans la pratique managériale ? Dans un premier temps, nous verrons que les sciences de gestion peuvent très bien se passer de la philosophie pour penser la sagesse du manager. Nous montrerons ensuite ce qu'elle apporte malgré tout sur le sujet. Nous tenterons alors de poser quelques enjeux concernant les liens entre philosophie et sciences de gestion.

I. L'usage du terme sagesse en sciences de gestion ne doit guère à la philosophie. On trouve en effet dans la littérature gestionnaire relative au management toute une série d'usages du terme « sagesse » sans rapport direct avec la démarche philosophique. Le premier identifié est simple, c'est celui où la sagesse est un mot du langage courant. Weick, dans son analyse célèbre de l'accident de Mann Gulch, où seize pompiers ont péri dans les flammes, fait figurer la « sagesse comme attitude » (Weick, 1993, p.641)² au rang des sources de résilience organisationnelle, face au risque d'effondrement généré par des crises majeures. Ce n'est pas par la conceptualisation qu'il amène son idée mais par l'analogie. Weick explique en effet ce qu'est la sagesse en relatant le rituel entourant la chasse au caribou, pratiquée par les Indiens Naskapis. Il décrit comment cette tribu décide de son terrain de chasse en observant un os d'animal, tenu au-dessus d'un feu : ce sont les fissures que la chaleur produit dans la matière qui indiqueront la direction à suivre pour partir en chasse. Weick précise que ce rituel illustre l'ambivalence de la sagesse, prise entre passé et présent, entre savoir et doute. Chaque chasse qui s'ouvre est à la fois une nouvelle et une ancienne expérience, inscrite dans un écart fluctuant entre prudence ou confiance excessives. Weick tient à qualifier la sagesse d'« attitude », terme vague qu'on cerne en creux, en ce qu'il ne parle ni de croyance, ni de valeur, ni de connaissance ou d'information, ni de capacité ou de compétence. Le rituel indien construit une allégorie qui évoque ce qu'est la sagesse, en y associant tout

¹ PLATON, *Apologie de Socrate*. 21d-e. Garnier-Flammarion, 1990.

² Weick, K. "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster". *Administrative Science Quarterly*. 1993/38.N°4.

un imaginaire populaire : le sage est celui dont l'action n'est pas entravée par les sophistications du monde, celui dont l'écoute savante de la nature repose sur le bon sens, celui qui lit les signes de l'univers et ajuste son action en fonction.

Le courant le plus positiviste des sciences de gestion critiquera l'approche imagée et le traitement flottant que Weick fait des idées et des mots. Ne met-elle pas en péril la scientificité de la discipline en suscitant l'association d'idées, en donnant droit de cité à l'allusion ? Cette objection a été adressée à Weick, dont le style et les méthodes n'ont pas été jugées orthodoxes... mais il est psychosociologue... diront certains ! Certes, la validité épistémique des sciences de gestion questionne le recours à l'image. Bachelard³ est là pour nous rappeler que la science peut même en devenir la victime, lorsqu'elle agit en « obstacle épistémologique ». A l'encontre des croyances alimentées et construites par les images, la science se doit de construire ses concepts sur la base de la critique de leur historicité. Néanmoins, une place est ménagée à la métaphore, un récent numéro spécial dans la *Revue des Sciences de Gestion* (2021)⁴ est même consacré au sujet. Elle contribue grandement au souci de rigueur scientifique, en permettant d'approfondir une notion floue, voire de l'amener doucement vers le concept. C'est ce que font les commentateurs de Weick qui travaillent à formaliser ce qu'il entend par « sagesse pratique ». Elle consisterait « entre autres, à être conscient de la complexité du monde, à se montrer attentif aux limites de ses connaissances, à introduire la dose de doute juste (...) enfin à valoriser la curiosité afin de concevoir et de mieux répondre à la variété » (Vidaillet et. al., p.39)⁵. Ces commentaires sont comme des approfondissements, des portes à ouvrir. Ils se présentent d'emblée comme non-limitatifs pour qui veut comprendre comment la sagesse aide une organisation à faire face à une crise vécue comme « effondrement du sens ».

Nous avons vu comment les sciences de gestion peuvent construire une réflexion sur la sagesse du manager sans rien emprunter à la philosophie. Le seul pouvoir évocateur dont cette notion millénaire est chargée suffit. La sagesse serait donc ce bon sens qui manque parfois au manager, focalisé sur l'instant présent, sûr de ses méthodes et de ses choix, parfois tenté par la toute-puissance ou l'*hubris*, d'autres fois aveugle au monde et inconscient de ses équilibres. En bref, l'évocation de la sagesse plaide pour un nouveau rapport du manager au monde et aux autres, moins instrumental, moins héroïque, moins démiurgique. Finalement, la sagesse, parce qu'elle n'est ici que notion, construit une image qui fonctionne comme un mythe, repoussoir des pratiques effectives ou des rôles constatés du manager, espoir aussi d'une refondation du management à partir d'un enseignement moins utilitaire (Mintzberg, 2005)⁶.

II. L'usage du terme « sagesse » relève parfois d'un emprunt assumé à la philosophie. Nous trouvons de nombreux exemples en sciences de gestion qui empruntent explicitement à la tradition philosophique. La littérature anglophone pointe même la « remarquable renaissance » des réflexions sur la sagesse chez les auteurs qui la « recommandent comme un antidote et un paradigme transformant à la fois pour la théorie et la pratique managériale » (Bachmann et. al., 2018⁷ ; mais aussi Nonaka et. al., 2014⁸). Outre les nombreux ouvrages et manuels pratiques à destination des managers qui usent et abusent du terme, la recension de la littérature académique effectuée par Bachmann et. al. (2018) montre que la sagesse est mobilisée comme concept pour des thématiques spécifiques aux sciences de gestion : le leadership, l'entrepreneuriat, la prise de décision, la résolution de problèmes, le management stratégique, l'identité organisationnelle, le management des ressources humaines, le management durable, etc. A explorer ce corpus, on constate un glissement du terme « sagesse » vers celui de « sagesse pratique ». Est-ce le signe d'un passage de la notion au concept ? Certes, c'est un indice puisqu'un large consensus s'est progressivement construit en référence à Aristote. Le livre VI de l'*Ethique à Nicomaque* distingue en effet la sagesse théorique (*sophia*) de la sagesse pratique (*phronesis*) qui deviendra sous l'influence des traductions chrétiennes, notamment celle de Saint Thomas

³ Bachelard, G. *La formation de l'esprit scientifique*. Vrin, 1975.

⁴ *Revue Française de Gestion*. Métaphores en sciences de gestion. Evolutions et usages. 2021/8. No.301.

⁵ Vidaillet, B. (dir.) *Le sens de l'action*. Vuibert, 2003.

⁶ Mintzberg, H. *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*. Editions de l'Organisation, 2005.

⁷ Bachmann, C. Habisch, A. Dierksmeier, C. "Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue". *Journal of Business Ethics*, 2018/153. No.1

⁸ Nonaka, I. Chia, R. Holt, R. Peltokorpi, v. "Wisdom, management and organization". *Management Learning* 2014/45. No.365.

d'Acquin, la prudence. Ce terme de « sagesse pratique » reste peu élaboré au niveau conceptuel. On trouve des références allusives (Small, 2004⁹), une conceptualisation expéditive qui sert de base à une grille de conduite managériale où figure la sagesse parmi seize autres vertus (Crosweiler, 2022)¹⁰ ou encore une exploration des représentations des dirigeants (Alamar et Pauleen, 2015)¹¹. Globalement, le temps d'élaboration du concept reste réduit, un paragraphe tout au plus pour citer la définition d'Aristote, sans en préciser toujours le sens et le contexte. Dans ces occurrences, nous doutons que les sciences de gestion apprennent quoi que ce soit du concept philosophique de « sagesse pratique » pour penser le management. D'ailleurs, pourquoi les auteurs se focalisent-ils majoritairement sur la *phronesis* ? Les gestionnaires seraient-ils aristotéliens ou tomberaient-ils dans le piège de l'auto-référence ? Le risque est grand ici d'utiliser la tradition philosophique comme un argument d'autorité, ou, ce qui serait tout aussi grave, comme un supplément d'âme qui réduit la sagesse à un nouveau slogan managérial. Nous rejoindrions alors certaines dérives observées dans la littérature des praticiens qui tendent à faire de prétendus managers sages des héros de légende (Krass, 2020¹²).

Au-delà de ce risque, nous trouvons également des textes qui s'appuient sur une conceptualisation solide du concept philosophique de sagesse, décliné comme *phronesis*. Ce sont majoritairement des textes à visée théorique qui, logiquement, prennent le temps du déploiement conceptuel. Aristote définit la *phronesis* comme « une disposition pratique, une manière d'être habituelle (*héxis praktiké*), accompagnée de règle vraie (*orthos logos*), capable d'agir dans la sphère de ce qui est bon ou mauvais pour l'être humain »¹³. Cette formulation, dont chaque mot traduit serait à analyser, ouvre plusieurs pistes de réflexion : tout d'abord, la distinction entre *phronesis* et habileté technique (*techné*) montre que le manager ne limite pas son action à l'application de règles préétablies. Ensuite, celle entre *phronesis* et sagesse théorique (*theoriä*) invite à considérer l'intrication entre l'action bonne et l'action efficace, prise dans des circonstances singulières. Il s'agit d'une vertu, tournée vers la recherche du bien supérieur de l'organisation et non du seul intérêt individuel (Nonaka et al., 2014). Enfin, la perspective selon laquelle la sagesse n'est pas une qualité psychologique mais peut s'apprendre ou -à tout le moins se cultiver-, ouvre sur des réflexions militantes pour un renouveau dans l'enseignement du management (Mintzberg, 2005 ; Small, 2004). Malgré l'important corpus philosophique sur la sagesse (le stoïcisme, Montaigne, Descartes, Spinoza, Kant, Weil, etc.), nous n'avons pas trouvé d'autres références philosophiques aussi étayées que celles consacrées à Aristote. Quelques mentions à Socrate, notamment chez Nonaka et al. (2014) qui rappellent combien le sage est l'homme lucide qui se sait tiraillé entre les connaissances acquises dans l'expérience et leurs limites. Il ne peut que caresser l'espoir de savoir puisque sa sagesse le renvoie son ignorance. Le manager, et par extension l'organisation à laquelle il appartient, apparaîtront ainsi comme plus sages lorsqu'ils se poseront cette question très socratique : « comment lutter contre le paradoxe de l'apprentissage de notre ignorance ? » (Nonaka et al., 2014, p. 370).

Comment maintenir une certaine exigence dans la conceptualisation du terme sans verser dans l'exégèse ou l'érudition ? Proposons quelques critères issus de nos lectures sur la sagesse managériale. Le premier critère serait de ne pas confondre la proie et l'ombre : la notion avec le concept. La notion est une idée vague, porteuse d'un sens fluctuant selon les contextes. Le concept, lui, est une idée abstraite et circonscrite qui répond à deux caractéristiques. D'une part, il a une portée ontologique. Il définit une chose en propre, de manière stable. Il vise à identifier les caractéristiques minimales et nécessaires qui font que la sagesse est sage. D'autre part, il a une dimension linguistique. Aucun concept ne tient tout seul. Il tire son sens du réseau de relations stables qu'il entretient avec d'autres concepts qui, en retour, le définissent. Le tout forme un système de significations dont on ne peut isoler les parties sans perdre le sens du tout. Par conséquent, lorsque les sciences de gestion investissent la *phronesis* comme concept pour caractériser la sagesse managériale, elles se doivent de la définir en propre, tout en la maillant avec les autres concepts de la théorie aristotélienne. Tâche délicate et complexe

⁹ Small, M.W. "Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs?" *Journal of Management Development*. 2004/23. No.8.

¹⁰ Crosweiler, M. "Disaster management leadership and the need for virtue, mindfulness, and practical wisdom". *Progress in Disaster Science*. 2002, No.16.

¹¹ Alamar, F. Pauleen, D. "Exploring managers' conceptions of wisdom as management practice". *Journal of Management & Organization*. 2016/22. No.4.

¹² Krass, P. *The Book of Management Wisdom: Classic Writings by Legendary Managers*. Wiley, 2000

¹³ Aristote, *Ethique à Nicomaque*, V. 5, 114b5. Garnier-Flammarion, 1990.

qui sera incontournable dans une démarche philosophique, mais hors-propos dans la méthodologie gestionnaire. Et pourtant. La simple difficulté à traduire le terme grec dit déjà combien le concept est situé et relié. On ne peut comprendre le concept de *phronesis* qu'en ce qui l'oppose à la *sophiâ*. Pour ce faire, on se doit de rapporter la première à la contingence propre aux affaires humaines et la seconde aux nécessités des objets immuables de la nature. Le *phronimos* est à l'opposé du *sophos* : il se distingue par sa sagacité à choisir un juste milieu dans des circonstances toujours singulières. Il n'est pas là pour connaître. Il s'intéresse précisément à ce que le sage théoricien ignore : les obstacles imprévisibles liées aux circonstances singulières, à l'inattendu, aux aléas... Il n'est pas non plus un artisan doté d'habileté technique, moyennant quoi la *phronesis* est une vertu, pas la *techné*. Il est Périclès, figure politique éminente de la démocratie grecque. Nous ne développerons pas ces points ici. Il s'agit seulement de montrer que la *phronesis* appartient à un monde très éloigné du nôtre : soutenu par une transcendance qui oppose le divin et l'humain, peuplés non d'individus, mais d'hommes définis selon leur place et leur appartenance à la Cité. Dans le monde sécularisé qui est le nôtre, sommes-nous condamnés à choisir entre *phronesis* ou *techné* ? Dans l'individualisme contemporain régnant, peut-on considérer le sage comme un individu isolé des autres ? Il va de soi que ces concepts ne peuvent être extraits de leur terreau sans perdre leur sens. Toutefois, cela n'interdit pas de s'en nourrir à condition de saisir leurs liens ; à la frontière de la théorie qui leur a donné naissance et de ce qu'est notre contemporanéité.

Comme nous venons de le voir, certaines précautions méthodologiques s'imposent pour légitimer l'emprunt du concept aristotélicien de *phronesis* pour penser la sagesse managériale ; en évitant à la fois l'anachronisme et l'érudition. Il élargit le regard en donnant à penser l'injonction contradictoire à laquelle est nativement confrontée le manager, pris entre éthique et performance. Loin de la vision d'un être désincarné, coupé des turbulences du monde, le manager sage est le prudent qui a conscience de la contingence, des aléas propres à une organisation. Il est celui qui cherche à trouver un chemin jamais tracé d'avance. Sa sagesse s'incarne donc, au-delà de sa personne, dans sa relation à autrui et au monde. Ceci étant dit, poser de telles exigences est-il raisonnable pour les gestionnaires qui font leur chemin propre, sans être subordonnés aux canons de la philosophie ? Ceci reste à questionner au sens où l'emprunt à la philosophie reste périlleux : elle est « une discipline rigoureuse que l'on ne peut convoquer ainsi comme simple alibi pour qualifier les actions « de » et « dans » l'organisation, car elle questionne les choses quant au fond » (Pesqueux, 2022, p.31)¹⁴.

III. Ce que la fréquente référence à la sagesse pratique questionne : ce qu'elle révèle des rapports entre philosophie et sciences de gestion. La référence des sciences de gestion à la philosophie pour penser la sagesse du manager apparaît donc recevable car apprenante. Comment peut-elle être légitime aux yeux de la philosophie ? Pourquoi est-elle si fréquente alors qu'elle semble si compliquée à autoriser ? Tout d'abord pour une raison qui tient aux sciences de gestion elles-mêmes, discipline aussi jeune que la philosophie est ancienne, et qui se construit par hybridation des autres domaines de la connaissance qui l'ont précédé. Son épistémologie inclue une réflexion sur l'interdisciplinarité. Par conséquent, elle peut envisager au cas par cas ses relations avec chacune des disciplines qu'elle embarque. Pour notre question, l'emprunt des sciences de gestion à la philosophie procède généralement en deux temps : exposer les principes fondamentaux de la sagesse en philosophie, puis les appliquer aux pratiques managériales. Ceci ouvre à des usages multiples. Nous rejoignons Pesqueux qui remarque que « les textes philosophiques sont alors compris comme des sortes de récits, des histoires où les personnages sont des concepts et interprétés comme des métaphores des activités » (Pesqueux, 2022, p.36). La métaphore, du grec *metapherien* signifie « transférer, transporter ». Elle pose un rapport de ressemblance entre des réalités différentes, soumises à comparaison. Par analogie, le sens est transporté d'une réalité à l'autre, depuis le concept philosophique de sagesse vers la pratique managériale. Par exemple, en se référant à sa définition socratique, les sciences de gestion cherchent un sens nouveau qui relève d'un processus de conceptualisation. Les sciences de gestion envisagent souvent la référence métaphorique à partir des bases posées par Ricoeur (1975, p.325) : « La métaphore n'est pas vive seulement en ce qu'elle vivifie un langage constitué, la métaphore est vive en ce qu'elle inscrit l'élan de l'imagination dans un "penser plus" au niveau du concept »¹⁵. Il y a un dynamisme de la pensée métaphorique qui autorise les sciences de gestion à des emprunts très libres à toute la tradition philosophique. Dans cette perspective, il n'est plus nécessaire de se

¹⁴ Pesqueux, Y. *Réfléchir. De l'importance de la tâche réflexive en sciences de gestion*. EMS Editions, 2022

¹⁵ Ricoeur, P. *La métaphore vive*. Seuil, Points. 1975.

prémunir contre l'érudition ou l'anachronisme. Il suffit que les chercheurs en sciences de gestion intègrent la métaphore dans leur épistémologie et, surtout, explicitent dans leurs travaux le statut qu'ils donnent aux emprunts philosophiques. A cette condition simple, le manager peut être comparé métaphoriquement au sage dès lors que le travail de conceptualisation est ainsi nourri.

La seconde raison qui explique la fréquence de la référence à la sagesse en sciences de gestion tient à la philosophie. En tant que discipline créatrice de concepts¹⁶, elle est invitée à inventer à propos d'un objet que les sciences de gestion savent obscur : la pratique managériale. Par une forme d'ironie de la pensée, s'appuyer sur le sage pour comprendre le manager, c'est mobiliser un concept insaisissable pour en cerner un autre. Nous n'y voyons ni fuite, ni impasse. Merleau-Ponty (1995) critique « l'homme sérieux qui, s'il existe, est l'homme d'une seule chose à laquelle il dit oui » (p.39)¹⁷. Il le place bien loin du philosophe, aspirant-sage, qui « s'ennuie dans le constitué » (p.39). Lorsque les sciences de gestion se réfèrent à la sagesse pour parler du manager, elles y cherchent cette inquiétude, cette « claudication » (p.61) vertueuse de la pensée. C'est le courage du doute qui laisse les concepts ouverts, parfois béants. Définir qui est le manager, ce qu'il fait, ce qu'il doit faire, ... vaut en tant que quête. Cela incombe autant aux chercheurs qu'aux intéressés. Quand Platon se demande dans le *Banquet*¹⁸ qui peut philosopher, sa réponse est que ce ne sont ni les sages -qui n'en ont pas besoin-, ni les fous ou les ignorants -qui ne le peuvent pas-. Il n'y a que nous, êtres humains, traversés par la dualité, tiraillés par nos contradictions, qui sommes voués à la philosophie. Merleau-Ponty (1995) rappelle que la sagesse n'existe qu'incarnée, c'est un but humain, ni plus, ni moins. Et puisque le manager n'est qu'un homme, le qualifier de sage n'en fait ni un héros, ni un être d'exception. Tout discours visant à prescrire des vertus, viendrait même en contre-emploi. La référence à la sagesse, loin d'être normative, ramène d'abord le manager à ses vulnérabilités. Elle l'invite au pas de côté, via la pratique du doute, l'exercice de la curiosité et l'effort de l'engagement vrai. Par-là, elle réconcilie le philosophe à l'homme d'action qui, nous dit Merleau-Ponty (1995), ne tient qu'à une opposition artificielle. En réalité, il s'agit pour le manager, comme pour chacun d'entre nous, de rapprocher « celui qui comprend et celui qui choisit » (p.60). En somme, si la référence à la sagesse managériale est fréquente en sciences de gestion, c'est précisément parce qu'elle vient toucher la ligne de crête constitutive de la discipline, à savoir la résolution -impossible- de la contradiction « entre deux attracteurs : l'efficacité opératoire qui sied à des techniques, d'une part, la validité, sinon la vérité que revendique la science d'autre part » (p.15)¹⁹. Du même coup, elle touche au cœur de la pratique managériale, prise entre efficacité et éthique.

Nous étions partis d'un étonnement : pourquoi rencontrer si fréquemment sous la plume des chercheurs en sciences de gestion le mot « sagesse » qui se trouve être au cœur de la philosophie occidentale ? En explorant les différents usages du terme, il s'avère qu'ils ne relèvent pas tous d'une démarche philosophique. Ceux qui s'en revendiquent peuvent être critiquables lorsque la référence philosophique tient lieu d'argument d'autorité, de supplément d'âme, ou de discours dogmatique porteur d'injonctions pseudo-éthiques pour le manager. En ce cas, les sciences de gestion verseraient dans les travers du dogmatisme en attendant de la philosophie des réponses toutes faites -voire techniques- à des questions insolubles théoriquement et sans cesse renouvelées pratiquement. En revanche, lorsque la référence philosophique est rigoureuse et élaborée épistémologiquement, elle s'ouvre à la métaphore. Elle nous apprend alors que toute sagesse, celle du philosophe comme celle du manager, reste insaisissable. C'est en cela même qu'elle vaut la peine d'être identifiée, examinée. Elle mérite d'être recherchée pour elle-même, dans une quête qui ne sera jamais qu'une création continuée de soi, de son rapport au monde et aux autres. A ce titre, elle concerne tout être humain, philosophe, manager ou chercheur en sciences de gestion.

¹⁶ Deleuze, G. *Qu'est-ce que la philosophie ?* Editions de Minuit, 1991

¹⁷ Merleau-Ponty, M. *Eloge de la Philosophie et autres essais*. Gallimard. Folio Essais, 1995.

¹⁸ Platon. *Le Banquet*. Garnier-Flammarion, 1992.

¹⁹ Martinet, A.C. Pesqueux, Y. *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert, 2013