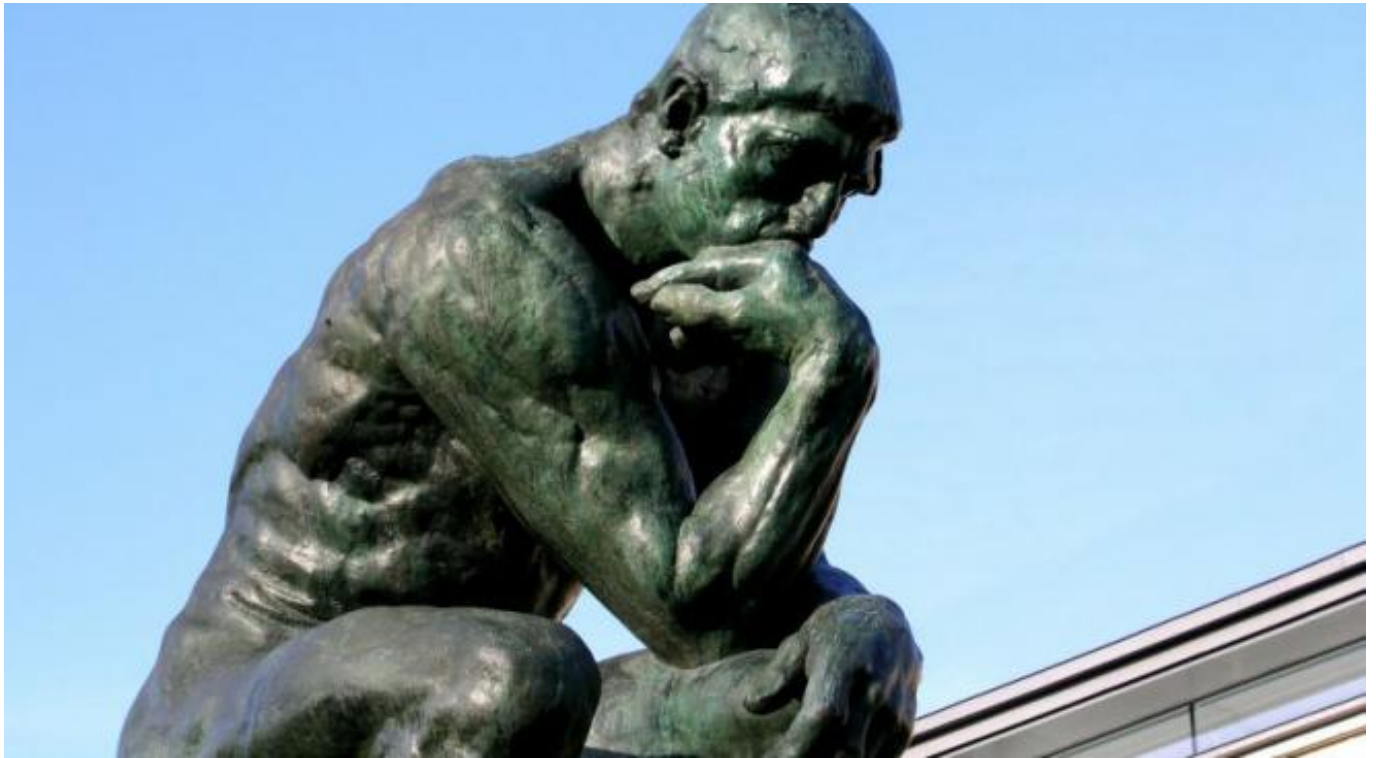


## Insoupçonnée : l'utilité des philosophes pour les entreprises



**Le philosophe Alain de Botton explique dans le Financial Times que les philosophes permettent notamment aux entreprises de mieux appréhender la question de la satisfaction des besoins et du bonheur des consommateurs.**

Avec [Gabriel Dorthe](#) et [Philip Clark](#)



**Gabriel Dorthe** est doctorant en philosophie (Université de Lausanne et Paris I Panthéon-Sorbonne), et co-fondateur du [Projet Socrate](#), la philosophie pour le monde du travail.



**Philip Clark** est ancien consultant international, diplômé en philosophie, et co-fondateur du Projet Socrate.

[Voir la bio en entier](#)

## **Atlantico : Les questions et les enjeux auxquels doivent répondre les entrepreneurs (notamment la satisfaction des besoins) ont-ils un aspect philosophique ?**

**Gabriel Dorthe et Philip Clarck** : Oui, dans la mesure où ces besoins touchent à des réalités bien plus larges que le seul monde de l'entreprise : réalisation de soi, établissement et entretien de relations profondes et vraies, responsabilité, etc. Des enjeux que la philosophie traite depuis 2500 ans. Le monde de l'entreprise est d'ailleurs de plus en plus conscient de cela.

Mais la définition même de l'entreprise doit être discutée. **Dans les théories les plus courantes, l'entreprise chercherait à maximiser son profit et combinerait différents facteurs de production dans ce seul but. Cette conception manque de réalisme** : si le profit est une ressource nécessaire à l'action collective, sa quête ne doit pas se faire au détriment des différents objectifs qui expriment la véritable stratégie de l'entreprise. **De nombreux acteurs du monde de l'entreprise soulignent au contraire que l'entreprise est d'abord un projet commun, non seulement pour ceux qui apportent le capital, mais aussi pour ceux qui pourront développer dans l'action collective de nouveaux potentiels.** Sa cohésion et sa réussite renvoient donc à un projet collectif qui s'inscrit dans la durée et qui exige compétence, autorité de gestion et organisation. Un projet qui va donc bien au-delà de la maximisation du profit qui est d'ailleurs l'injonction de la société anonyme et non pas celle de l'entreprise.

La philosophie quant à elle questionne nos actions, nos désirs, le choix de nos modes d'existence, leur cohérence, leur pertinence. Dans ce sens, elle englobe nécessairement les questions et les enjeux des entrepreneurs. "Nous ne résoudrons pas les problèmes avec les modes de pensée qui les ont engendrés" disait Albert Einstein. **La philosophie a donc pour but de créer des gabarits qui peuvent rendre compte de l'expérience et par conséquent situer nos actions, les informer, les lier les unes aux autres. C'est-à-dire de choisir la manière dont nous voulons fabriquer le monde.** En ce sens, la philosophie est tout à fait partie prenante du projet entrepreneurial comme défini ci-dessus.

**Quelles réticences peuvent avoir les entreprises à faire appel à des philosophes pour améliorer leurs performances, reconsidérer leur management ? La philosophie peut-elle avoir un ancrage direct et concret sur les performances d'une entreprise ?**

Bien sûr, sinon nous ne serions pas là pour en parler. Alain de Botton, [dans un article récent paru dans le Financial Times](#) montre à quel point une réflexion sur le fond, c'est-à-dire sur les motivations réelles mais aussi sur les relations entre personnes, est critique pour les entreprises. Sans cela, elles sont soumises à la loi des grands nombres et encourent le risque de ne pas se différencier. Il prend l'exemple de l'hôtellerie. Si le management d'une chaîne d'hôtels se concentre uniquement sur les équipements comme les draps et les mini-bars, elle passe à côté d'un grand nombre de possibilités qui lui seraient données s'il considérait les situations particulières amenant une personne à passer une nuit dans un hôtel. En outre, il se met en porte-à-faux avec la promesse implicite qu'il fait de nous rendre heureux.

**C'est parce que les entreprises sentent de plus en plus le besoin de nouveaux cadres de pensée qu'elles font appel à des philosophes.** Souvent d'ailleurs, et ce n'est pas anodin, sans très bien savoir quoi en attendre, en termes de productivité et de performance, comme si ces indicateurs, si vitaux pour la survie d'une entreprise, étaient évidents, ce qu'ils ne sont pas nécessairement. La productivité, avant d'être un mot d'ordre un peu creux, est d'abord une manière de mesurer. Mesurer quoi ? La composition de l'indicateur est de plus en plus objet de débat, voilà la grande nouvelle qui permet la rencontre entre la philosophie et l'entreprise.

Les réticences peuvent venir de la dimension essentiellement subversive de la philosophie, son goût et sa capacité à remettre en cause les vérités établies. Mais, **plus souvent, les réticences viennent d'un a priori selon lequel la philosophie serait trop "abstraite", trop "déconnectée" pour avoir sa pertinence dans l'entreprise.** Les philosophes qui s'adressent au monde du travail doivent en effet faire un vrai travail de traduction et d'élaboration différents de ce qui se fait dans le monde académique. Et c'est une bonne chose, pour l'entreprise comme pour la philosophie. Mais n'oublions pas que les réticences viennent aussi de l'autre côté : nombreux sont les philosophes universitaires à penser encore que l'entreprise ne pense pas, toute occupée à des activités trop prosaïques pour que la théorie ait quelque chose à en dire et à en apprendre. **L'expérience montre que c'est faux : l'entreprise pense, et la philosophie, si elle veut encore avoir quelque chose à dire sur le monde contemporain, doit s'y intéresser de très près, avec, oui, une certaine humilité.**

**Afin de répondre aux besoins des consommateurs, les entreprises ont généralement recours aux études de marché. Parce que le profit dépend de cette capacité des entreprises à satisfaire les réels besoins des consommateurs, comment inciter les entreprises à mieux considérer cette question de la satisfaction ? Qu'auraient-elles à gagner à adopter une approche philosophique des besoins des consommateurs ? La compréhension de l'âme humaine et le profit sont-ils incompatibles**

Nous ne le pensons pas. Mais **c'est un vaste débat, qui porte soit sur des enjeux idéologiques – bien peu philosophiques -, soit sur des nuances et des proportions.** Durant des décennies, il était normal de considérer que l'entreprise n'est pas un lieu d'épanouissement ni de philanthropie. Pensons à Henri Ford et sa Ford T noire, que les consommateurs n'avaient qu'à apprendre à aimer. Mais pensons aussi à l'un des plus grands succès industriels contemporains : Apple. Steve Jobs, adepte de la théorie de la destruction créatrice de l'économiste Schumpeter, ne voulait pas entendre parler d'études de marché, considérant que les consommateurs ne pouvaient pas anticiper l'innovation qui allait changer leurs vies.

Il faut faire attention à ne pas trop en demander aux entreprises. Exiger d'elles, après des décennies de dérives parfois brutales, de considérer "l'âme humaine" dans son ensemble semble un peu exagéré.

Ce qui est en jeu est la capacité des entreprises à se poser de nouvelles questions, d'élargir leur domaine de préoccupation, de se redemander ce qui est véritablement important; de ne pas s'enfermer dans une vision cynique du client comme simple acte d'achat porté au bilan. Et, par là, de se rendre capables d'une action sincère et engagée. De leur côté, les consommateurs savent de mieux en mieux distinguer ce qui répond à de véritables besoins de ce qui les envahit inutilement. C'est dans cette dialectique que la philosophie peut investir ses outils, sa capacité à opérer des distinctions et à proposer de nouveaux agencements de valeurs et de visions du monde.

**Le problème des entreprises, d'une manière générale, n'est-il pas le manque**

## **de vision globale de l'Homme et de ce qui peut concourir à son bonheur ?**

Oui et non. Il est indéniable que l'on demande de plus en plus aux entreprises de prendre en charge le bien-être de ses collaborateurs et de ses clients. Cela est évidemment une bonne chose. Mais on peut se demander jusqu'où on peut exiger cela des entreprises. Le spectre du paternalisme plane encore.

D'autre part, cela n'est pas vrai dans la mesure où les entreprises produisent sans cesse des visions globales, au travers de chartes de valeurs, de "philosophie d'entreprise" ou surtout de plans stratégiques, autant d'outils qui ont vocation à décrire le réel dans de grandes dimensions. Mais, et c'est peut-être là que la philosophie est la plus précieuse, le problème de ces visions globales est justement qu'elles sont trop grandes ; et donc trop imprécises, laissant la place à de nombreuses interprétations différentes et donc à de nombreux malentendus et conflits larvés. Expliciter, distinguer, affiner ces grandes visions, réduire leurs ambitions généralistes pour les rendre plus fidèles au réel, reconnaître la diversité comme une richesse : voilà la vocation de la philosophie.

## **Le bonheur et la satisfaction des consommateurs doivent-ils être les seules préoccupations d'ordre philosophique de l'entreprise ?**

Bien sûr que non. Et ce n'est pas ce que nous observons dans les faits. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à comprendre que le bonheur et la satisfaction des collaborateurs eux-mêmes est une condition fondamentale de leur réussite. Plus largement, à l'heure des crises nombreuses dans lesquelles nous nous débattons, crise environnementale, crises politiques, crise de la confiance notamment, les entreprises sentent très clairement que la question de leurs indicateurs et de leur périmètre (ce qui relève d'elles et ce qui en est exclu) sont à revoir. Derrière ces questions apparemment prosaïques se présentent des questions très fondamentales de valeurs, de visions du monde et de relations. Nous travaillons avec de nombreuses entreprises qui l'ont déjà compris. La philosophie peut les accompagner dans ce questionnement, mais c'est à elles d'élaborer leurs propres solutions, d'inventer. L'innovation est d'abord sociale et immatérielle. C'est une ambiance dans laquelle la philosophie se sent chez elle. Il n'y a donc aucune raison qu'elle ne se sente pas aussi chez elle auprès des entreprises qui s'ouvrent à ces questionnements.