



GRAND ENTRETIEN

# Sophie Chassat

## « On a plus que jamais besoin de l'optimisme de l'entrepreneur »

Sophie Chassat est agrégée de philosophie, ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure de la Rue d'Ulm. Elle exerce son rôle de philosophe sur trois terrains d'expérimentation. L'enseignement, d'abord, par des cours au lycée, à l'université et plus récemment à Sciences Po Paris. La réflexion, ensuite, par la recherche et l'écriture d'ouvrages sur des sujets qui ont une résonance sociétale profonde: elle est notamment l'autrice de *Elan Vital, Antidote philosophique au vague à l'âme contemporain* (Calmann-Levy, 2021). Le conseil aux entreprises, enfin, par sa présence au sein de plusieurs Conseils d'Administration (LVMH, Le Coq Sportif) et Conseils de Mission (Groupe Rocher). Elle se définit comme une « interface dont le sens est le sujet de réunion ».

**Sophie, pouvez-vous revenir sur l'origine de vos recherches sur l'« élan vital » ? Quel est le contexte dans lequel s'inscrit ce travail ?**

Le cœur de mon propos est de souligner le paradoxe que nous affrontons dans cette période « post Covid » : les deux dernières années ont accordé une place prépondérante à la préservation de la vie et pourtant, on assiste à une situation de dévitalisation individuelle et collective inédite.

Le premier élément du paradoxe, c'est la défense de la vie, devenue valeur cardinale de la politique depuis le début de la crise sanitaire. On le voit dans la gestion même des deux dernières années, centrée sur le critère de préservation à tout prix de la vie. On est entrés de plein pied dans ce que le philosophe Michel Foucault appelait la « biopolitique » : une politique qui se pratique à l'aune de la préservation de la vie des masses. Tout cela n'a rien d'évident : notre valeur de référence aurait pu être

la liberté ou la vérité. L'histoire est pleine de héros et de collectifs qui ont préféré mourir pour défendre des idéaux autres que la préservation de la vie biologique. On retrouve la valeur de défense de la vie dans la prise en compte de l'urgence écologique, désormais au cœur de tous les agendas publics et privés des personnes que je rencontre... La période Covid-19 a accéléré les engagements autour de ces sujets. Evidemment on peut se réjouir que la vie soit devenue la valeur étalon. Quelle

inflation depuis 3 ans autour de ces sujets ! Tout cela nous engage à nous relier davantage aux autres et à repenser notre lien avec la nature.

Mais en même temps, et c'est le deuxième temps du paradoxe, cette période de crise, qui fait de la vie sa valeur cardinale, semble s'être construite au détriment de notre propre vitalité.

Il me semble que jamais nous n'avons été aussi dévitalisés. Je lisais récemment une enquête qui montrait que 75% des jeunes de 16 à 25 ans déclarent être effrayés par le

**« On est entrés dans l'ère de la "biopolitique", comme l'appelait Michel Foucault »**

futur et que près de 40% préféreraient ne pas faire d'enfant. Si ça n'est pas un signe de dévitalisation ! Je le remarque aussi dans mes échanges avec les entreprises, dans lesquels on parle de plus en plus de « fatigue », d'« abattement », de « lassitude ». Soit les gens sont essouffés par les nouveaux rythmes liés à l'hybridation et au télétravail. Soit ils n'ont tout simplement plus envie de revenir au travail. J'avais conceptualisé ce phénomène sous le terme de « Blah-out » (de l'anglais « to feel blah », « avoir le cafard »). Ça n'est pas vraiment un burn-out, plutôt un sentiment de stagnation, de vide, de lassitude, de perte d'envie.

Nos sociétés sont face à ce paradoxe.

#### **Quel remède au « vague à l'âme » ? Les entrepreneurs ont-ils un rôle à jouer pour dépasser ce paradoxe ?**

Le paradoxe entre « défense de la vie » et « dévitalisation » s'explique selon moi car la vie dont on a fait la valeur centrale est une vie extrêmement sécurisée, normée. On ne réalise pas à quel point la préservation à tout prix de la vie biologique a eu des effets délétères sur l'expression de notre élan vital.

L'élan vital, c'est d'abord le mouvement, c'est-à-dire la possibilité d'évoluer au-delà des normes et des process. C'est aussi la créativité : c'est-à-dire la capacité d'inventer, de mettre au monde des choses qu'on peut faire de ses mains. Et puis c'est le corps : l'élan vital est vécu, incarné – a contrario de toutes les mises à distance du réel que nous connaissons avec la digitalisation forcée ou le télétravail généralisé.

Il y a une phrase très belle de Georges Canguilhem, philosophe du XX<sup>e</sup> siècle, qui dit que « vivre, ce n'est pas seulement végéter et se conserver, c'est prendre des risques et en triompher ». En lisant cette

phrase, il semble que c'est exactement la définition du métier d'entrepreneur et de sa responsabilité au sein de la société. Son rôle est au cœur même du mouvement de vitalité et il doit s'opposer à toutes les évolutions anti-vitales et délétères. C'est-à-dire à la fois dans la prise de risque et dans la capacité à triompher de cette prise de risque. Sa responsabilité est de montrer que la mise en mouvement et la création sont possibles.

Ce rôle n'est pas nouveau mais il me semble que ce qui s'est clarifié durant cette période, c'est notre besoin d'entrepreneurs et de leaders. Face à la multiplicité des crises, l'entrepreneur, parce qu'il a la capacité de prendre un cap et de l'incarner, est un repère. On a besoin plus que jamais de sa capacité d'incarnation, de sens, de mise en action.

Avec quelques ajustements et transformations dans cette période : un besoin d'alignement très fort entre le personnel et le professionnel, entre la raison d'être personnelle et la raison d'être du collectif. Il n'y a plus de schizophrénie possible aujourd'hui. En même temps, l'entrepreneur n'est plus vu comme un être « tout-puissant ». Son pouvoir n'est pas considéré comme un « super-pouvoir ». C'est un pouvoir humain, incarné, supposant d'être accessible, de faire preuve de remise en question, d'empathie, de qualités du cœur, de courage, de bienveillance... On voit comment l'entrepreneuriat peut être une leçon d'humanité. Enfin, il y a une attente forte pour que le collectif qu'impulse l'entrepreneur soit une réponse aux enjeux perçus comme urgents, comme le sujet climat. Typiquement, les entrepreneurs doivent assumer ce que les anglo-saxons appellent le « climate-leadership », le « leadership climat ». Je crois que la crise Covid-19 a accentué certaines choses. L'élan vital que l'entrepreneur est capable d'amener est devenu indispensable.

**« L'alignement doit être très fort entre l'entrepreneur et le sens de son projet, entre le personnel et le professionnel »**

**Face à la pluralité d'entrepreneurs que regroupe Réseau Entreprendre Paris, comment ne pas tomber dans des distinctions stériles entre entrepreneurs «impact» et entrepreneurs «traditionnels»? Entre le «sens» et l'«argent»? Entre les «gentils» et les «méchants»?**

Ce qui permet de sortir de cette binarité, c'est à nouveau l'élan vital. Les entrepreneurs, avant de chercher à changer le monde et à avoir un impact, ont pour responsabilité d'être porteurs de vitalité. Ils sont ce que j'appelle des «biophores» («porteurs de vie»). Leur rôle est d'abord de donner envie aux gens de se mobiliser, d'avancer ensemble, sans forcément se poser comme objectif de vouloir changer le monde.

L'inverse du «biophore», c'est le «biocide» («tueur de vie»), qu'on trouve dans l'excès de norme, la densification réglementaire, tout ce qui mécanise la vie, qui fait sortir des logiques de mouvement. Tout cela est destructeur de notre élan vital et doit être au cœur des combats des entrepreneurs. On a plus que jamais besoin de l'optimisme de l'entrepreneur, de sa capacité à apporter de la joie et de l'énergie.

Il faut donc encourager les entrepreneurs à entretenir et diffuser cet élan vital. C'est leur rôle premier. Et c'est un préalable pour ceux qui souhaitent répondre aux défis contemporains. Sans élan vital, l'injonction à l'impact est inefficace.

**On a tendance à isoler les entrepreneurs. Comment encourager leur rencontre avec d'autres publics?**

Je pense que c'est une question d'échelle : seule l'échelle locale permet à des acteurs de natures variées de se côtoyer, de s'écouter, de «faire corps». Il est très difficile d'accéder à des points de vue différents, à la complexité

des sujets lorsqu'on quitte cette échelle locale, l'échelle des territoires. C'est à partir des communautés humaines et plurielles qu'on peut relancer le jeu démocratique, à partir d'éléments partagés au quotidien.

Ce qui est intéressant, c'est de voir que les entrepreneurs s'immiscent de plus en plus dans les enjeux sociétaux. Il y a une porosité plus forte entre société et entreprise. On le voit avec la multiplication d'entrepreneurs animés par la réponse

à des sujets de société : Alenvi, Castalie, OpenClassRoom. L'exemple d'Alenvi, société accompagnée par le Réseau Entreprendre, le montre bien : les fondateurs développent leur projet à partir d'une réflexion philosophique sur ce que signifie prendre soin, faire lien, accompagner... La réponse apportée par Alenvi à un enjeu de société est typique de la nouvelle génération d'entrepreneurs qui voient dans l'entreprise un des points de contact entre l'individu et le corps social, un véhicule permettant de passer à l'échelle...

Malgré tout, même si j'ai la conviction que les entrepreneurs ont un rôle à jouer

**« L'entrepreneur n'est plus vu comme un être « tout-puissant ». C'est un pouvoir humain, incarné, supposant de faire preuve d'empathie, de bienveillance... »**

face aux enjeux sociétaux, je note que cela s'accompagne d'une défausse du politique face à ces mêmes enjeux. Or, les entrepreneurs ne peuvent pas tout : des sujets comme l'éducation, par exemple, doivent rester dans le débat démocratique. Il n'est pas dans l'intérêt général de les voir confisqués par l'entrepreneuriat. On peut craindre une forme de «confiscation» de l'engagement citoyen, à partir du moment où les changements sociétaux sont assumés par l'entrepreneur. Et où le politique se défausse de son rôle.

L'Etat a un rôle essentiel pour permettre aux entrepreneurs de sortir de leurs silos. Il doit recréer les conditions du débat sur les sujets d'intérêt général. Il doit garantir une «vitalité démocratique». Il s'agit plus de permettre les conditions du débat et de la mobilisation que d'apporter des réponses normées, tranchantes... Veiller à ne pas peser

d'avantage par les réglementations, les normes ou les interdictions. La densification normative est terrifiante car elle tue le mouvement, la vie. C'est pour cela que je pense que l'Etat doit faire confiance aux acteurs qui entreprennent, de façon vivante et adaptée.

De ce point de vue, le format des «Conventions Citoyennes» me paraît intéressant et devrait être déployé sur d'autres sujets. En s'interrogeant bien sûr sur la manière d'optimiser et de gérer les réponses. Dans tous les cas, c'est un format intéressant, qu'on voit apparaître aussi dans les entreprises, qui développent leurs

**« L'Etat doit faire confiance aux acteurs qui entreprennent »**

propres conventions citoyennes sur tout un tas de sujets, pour faire parler leur corps social. L'Etat doit donner confiance aux acteurs du terrain pour faire émerger des solutions vivantes et adaptées.

L'enjeu pour les entrepreneurs est de clarifier les mécanismes de partage au sein de leurs collectifs : partage de la

représentation, partage du pouvoir, partage de la responsabilité. Je suis un peu déçue par le faible développement de ces enjeux, qui étaient pourtant au cœur de la Loi Pacte. Toutes les actions ont été concentrées vers les objectifs environnementaux et sociaux, qui sont bien sûr capitaux, mais l'enjeu d'un meilleur partage de valeur, d'une meilleure représentation et intégration des points de vue et de la création d'un intérêt collectif, qui est central avant l'évocation d'un intérêt général, n'a pas été

exploré comme il aurait dû l'être. Je pense que ça se joue beaucoup dans la lettre «G» de l'acronyme ESG, le «G» de gouvernance, qui est resté le grand impensé et le non-réalisé de la Loi Pacte. Les entrepreneurs ont tout intérêt à investir ce thème, non pas avec une vision normative, mais vraiment comme un enjeu de partage du pouvoir, de la représentation, de la responsabilité, qui va servir leur objectif de développement. Cela suppose d'être imaginatif et créatif dans la façon d'intégrer son collectif dans ces organes-là.