

Le projet Socrate : penser, agir, inventer avec la philosophie

Gabriel Dorthe, directeur exécutif du Projet Socrate, doctorant à l'Université de Lausanne, vice-président du Groupe vaudois de philosophie, membre du comité de la Société suisse de philosophie et du comité d'organisation du Festival francophone de philosophie gabriel.dorthe@projet-socrate.com

Le projet Socrate et la demande sociale de philosophie

Les "nouvelles pratiques philosophiques", qui ont rassemblé nombre de passionnés de philosophie les 18 et 19 novembre 2009 dans le cadre prestigieux du siège de l'Unesco à Paris, malgré la diversité de leurs méthodes et de leurs publics, ont au moins une chose en commun : elles savent qu'il existe dans la société une demande grandissante - quoique pas toujours très structurée - pour la philosophie, à laquelle il est fondamental de répondre. Les enjeux qui sous-tendent une telle conviction ont trait à la fois à l'avenir de la discipline elle-même, et aux défis inédits qu'affronte le monde contemporain. L'enjeu est de savoir - ou plutôt de décider - comment l'on s'adresse à cette demande sociale, comment l'on va à sa rencontre. La présente contribution se propose de présenter une manière innovante de relever ce défi.

Dans un premier temps, cette demande sociale pourrait être caractérisée comme un besoin de sens. Dans ce cas, d'autres sciences humaines et sociales peuvent également apporter les réponses escomptées, et il ne s'agit pas de leur disputer un quelconque monopole. Mais si la philosophie a quelque chose de spécifique à faire valoir dans cette affaire, c'est probablement la démarche de questionnement en profondeur et de constante remise en cause des certitudes qu'elle propose. Un questionnement qui doit être opéré par celui-là même qui attend des réponses. Au fond, il s'agit toujours d'une démarche individuelle.

L'université et son enseignement de l'histoire de la philosophie nous a trop souvent fait oublier que la philosophie est une pratique destinée à donner du sens à un réel qui en semble souvent dépourvu. Le mot sens devant être entendu en dans ses deux acceptions de direction et de signification.

Guidé par ces idées simples et fortes, le Projet Socrate¹ part du principe que les apports de la philosophie représentent des ressources trop précieuses pour être laissées aux seuls philosophes. Plus sérieusement, donner du sens est une urgence permanente pour tous les individus confrontés à la nécessité d'opérer des choix, de prendre des décisions - aux conséquences souvent importantes - et d'en rendre compte à l'interne comme à l'externe des organisations auxquelles ils appartiennent. "La philosophie" dont nous parlons ici est ainsi à comprendre d'abord comme un parti pris, un ensemble de méthodes et de techniques ayant pour but de donner du relief à la complexité de notre quotidien, et de se réappropriier la manière dont on peut circuler en son sein. La philosophie donne ainsi à chacun une capacité à agir en décideur, arpentant le monde d'une manière qui lui est propre.

Ce savoir d'orientation est celui que cherchent sans cesse à développer les décideurs politiques, administratifs et économiques, ainsi que les "fiseurs d'opinion" (journalistes et groupes

professionnels ou d'intérêts divers). La création du Projet Socrate est portée par la conviction selon laquelle la philosophie possède des ressources différentes et précieuses dans ce cadre. La page d'accueil du site web du Projet Socrate dit que ce dernier propose les ressources de la philosophie au monde du travail afin de lui permettre d'améliorer ses capacités d'innovation, ses dimensions relationnelles et productives. Ceci d'une manière bien spécifique qu'il s'agit à présent d'exposer.

Remarquons tout d'abord que l'on ne parle pas d'entreprise mais plutôt de monde du travail. Pourquoi ? Le public-cible est constitué de personnes - ou d'équipes de personnes - amenées à trancher dans le réel pour en extraire des directions, des objectifs, des manières de mesurer la réalisation de ceux-ci, etc. Il s'agit donc moins de penser l'entreprise que d'ouvrir, avec la philosophie, un autre espace de pensée dans l'entreprise (ou l'administration, l'ONG, l'association, etc.). Le pari du Projet Socrate est l'importation de la philosophie dans le monde du travail, sans qu'elle ne soit amenée à renier quoi que ce soit de sa rigueur et de sa profondeur.

Un tel projet consiste à promouvoir un certain type de philosophie, ou plutôt à lui appliquer un "design" spécifique lui donnant le maximum de chances de libérer ses effets, de faire partager ses richesses. C'est ce design, cette démarche éditoriale - et ses objectifs - que nous examinons à présent.

La philosophie dans le monde du travail : comment et pourquoi ?

Le Projet Socrate est un projet commercial, dirigé par une petite équipe de deux personnes (Philip Clark, Président, et Gabriel Dorthe, Directeur exécutif) - une structure souple et légère - qui développe des produits avec des intervenants d'un côté, et assure leur promotion et leur commercialisation de l'autre. Il s'agit ici de présenter le premier aspect, en s'appuyant sur les produits proposés et quelques retours d'expérience.

Le terme générique de "produits" désigne un ensemble d'interventions varié allant du séminaire aux entraînements en passant par des conférences interactives, des visites de lieux d'art in situ, etc. Pour les concevoir, deux choses sont capitales. D'une part, la qualité et l'originalité des intervenants ; d'autre part, la possibilité de construire avec eux quelque chose qui corresponde à notre vision générale. Ces deux éléments - simples en apparence, beaucoup plus complexes sur le terrain - sont capitaux dans la manière dont on décide de s'adresser et de proposer des réponses à la demande de sens. En la matière, il n'est possible de parler qu'en artisan devant son métier : il s'agit à chaque fois de construire quelque chose de différent avec des individus particuliers et pour des individus particuliers. Le Projet Socrate s'apparente en ceci plus à la haute couture qu'au prêt-à-porter. Il s'agit de collaborer avec des intervenants qui allient des qualités d'experts et de pédagogues, avec lesquels nous cherchons à chaque fois à innover autant dans la manière de questionner que dans les méthodes de divulgation - et non de vulgarisation - de la philosophie.

Rappelons de quelle manière Socrate s'adresse à ses juges et à ses concitoyens au tout début de L'apologie de Socrate de Platon: "Voici en vérité ce qu'en outre, Athéniens, je vous demande et ce que je vous prie de ne pas faire. Si vous m'entendez plaider ma cause en utilisant exactement le même

type d'arguments que ceux auxquels j'ai habituellement recours sur la place publique, que ce soit auprès des comptoirs des changeurs, où nombre d'entre vous m'ont prêté l'oreille, ou ailleurs, ne soyez pas étonnés et ne m'interrompez pas pour cela en faisant du tapage. Oui, c'est un fait; aujourd'hui je comparais pour la première fois devant un tribunal, à l'âge de soixante-dix ans. Je suis donc tout bonnement étranger à la façon de s'exprimer en cet endroit "2.

Socrate, avec son ironie coutumière, dit surtout ceci : la langue dans laquelle il s'adresse philosophiquement à ses concitoyens, en tous les lieux dans lesquels il est amené à les rencontrer, est en même temps la leur - celle à laquelle ils sont habitués - et en même temps toujours différente, en décalage, étrangère. La philosophie concerne tout le monde, à condition d'accepter d'entrer dans son mode de réflexion, d'opérer ce décalage que pointe Socrate et d'endosser le courage de prendre soin de soi. Pour cela, il est nécessaire de trouver un mode de questionnement qui tienne ensemble la simplicité et la profondeur.

Produits

Les modules développés par le Projet Socrate couvrent une palette thématique très large. Transparence et efficacité, gestion des risques et principe de précaution, question de l'art contemporain et de la manière dont celui-ci nous invite à réinventer le regard que nous portons sur les objets qui nous entourent en sont quelques exemples. L'enjeu, on va le voir plus en détail au travers de deux produits, est de donner accès à un type de questionnement, à une manière proprement philosophique d'envisager ces enjeux. Dans cette perspective, tous les modules proposés sont prévus pour intégrer les réalités et préoccupations des participants afin de leur donner une ampleur nouvelle.

Des ateliers de rhétorique intitulés " L'art d'argumenter ou le pouvoir des mots dans les affaires " consistent, après un exposé théorique, en un exercice sous forme de joutes où les participants ont pour tâche de pratiquer les techniques présentées, afin d'apprendre à mieux cadrer un débat, en saisir les enjeux, comprendre les failles et les forces d'une argumentation. Dans le même esprit, un séminaire actuellement en développement, "La philosophie est un sport de combat", aura pour objectif d'apprendre à manier les modes de raisonnement célèbres de la philosophie tels que, par exemple, l'expérience de pensée du malin génie chez Descartes ou l'argument transcendantal tel que le pratique Kant. Deux étapes seront proposées : d'abord une présentation du procédé de pensée dans le contexte de l'oeuvre de l'auteur ; puis un exercice consistant à utiliser ce procédé appliqué à un thème proche des préoccupations des participants, ce qui leur permettra d'aborder ce dernier sous un angle tout à fait inédit.

Il ne s'agit évidemment pas d'instrumentaliser la philosophie en la réduisant à une pure boîte à outils destinée à "gagner" dans un débat ou à obtenir d'autres avantages immédiats. Mais au contraire de permettre une appréhension plus subtile des problèmes, un contact plus fin, plus nuancé, entre la pensée et le langage qui l'exprime.

Expérimenter différentes manières de penser, se laisser transporter vers des horizons inconnus, entrevoir des objets familiers sous des angles inédits, procure un plaisir certain. Ce qui peut ressembler à une dimension ludique dans les exercices proposés n'est bien entendu pas à prendre pour elle-même; mais comme une conséquence de la pratique de la pensée, de son élaboration et de son expression, de son partage et de sa confrontation avec d'autres. Malheureusement trop souvent négligé lorsque l'on parle de philosophie, le plaisir est capital dans la démarche du Projet Socrate. Il agit comme le fixateur de l'expérience de pensée inédite.

Objectifs

Le Projet Socrate promeut une philosophie entreprenante, tournée vers la pratique. Nous envisageons la philosophie comme un ensemble de concepts, de ressources et de techniques ouvrant des manières d'appréhender les problèmes, de penser la complexité à la hauteur des défis qu'elle pose à la société contemporaine. Quels sont donc plus précisément les objectifs de cette démarche ?

Nous vivons dans un monde dont la brutalité, la complexité et l'ampleur des problématiques, à tous les niveaux, se font de plus en plus aiguës. Il ne s'agit surtout pas de simplifier, encore moins de réduire cette complexité. Au contraire, il est nécessaire d'en déployer la cartographie si l'on veut se donner la possibilité d'innover. La philosophie peut et doit contribuer à ouvrir et à aménager de nouveaux espaces entre la pensée et l'action, afin de permettre à celles et ceux qui se trouvent devant la nécessité de décider et de rendre compte de leurs décisions d'affiner au mieux leurs approches des problèmes et d'innover dans les réponses qu'ils leur apportent. En tant que démarche de questionnement, de remise en cause des cadres préétablis, la philosophie crée un décalage du regard et imprime une autre temporalité à l'action. Lorsque l'on propose de la philosophie à des décideurs, on ne peut pas ignorer que ces derniers réfléchissent, pensent en permanence. L'enjeu n'est pas de mettre en doute l'efficacité de cette pensée, issue de quantités de recherches en management et d'une grande connaissance de terrain. Il s'agit bien plutôt de promouvoir une autre pensée, une pensée plus libre parce que plus propre, plus personnelle. Une pensée qui ne soit pas conditionnée par des cadres préfabriqués. Pour le dire autrement, il ne s'agit pas de donner des recettes, mais plutôt de donner à voir d'autres ingrédients.

Comme aucun couturier ne saurait négliger la phase d'essayage, les outils proposés doivent pouvoir être appropriés par les personnes à qui ils s'adressent, afin que ces dernières fassent elles-mêmes émerger des reliefs et déterminent leurs propres trajectoires qui leur permettront de mieux circuler dans la complexité. La philosophie doit se faire deleuzienne lorsqu'elle s'aventure dans le monde du travail. Dans un entretien avec Michel Foucault, le philosophe Gilles Deleuze livre sa conception de la théorie. "C'est ça, une théorie, c'est exactement comme une boîte à outils. [...] Il faut que ça serve, il faut que ça fonctionne. Et pas pour soi-même. S'il n'y a pas des gens pour s'en servir, à commencer par le théoricien lui-même qui cesse alors d'être théoricien, c'est qu'elle ne vaut rien, ou que le moment n'est pas venu. [...] Traitez mon livre comme une paire de lunettes dirigées sur le dehors, eh bien, si elles ne vous vont pas, prenez-en d'autres, trouvez vous-mêmes votre appareil qui est forcément un appareil de combat "**3**.

La philosophie adressée au monde du travail, "luxe indispensable" selon la belle expression de Bernard Schumacher⁴, doit être pratiquée, expérimentée. L'implication des participants dans les ateliers proposés est à cet égard absolument nécessaire. Par exemple, dans un séminaire destiné à fournir une appréhension fine et approfondie du principe de précaution et de la gestion des nouveaux risques (technologiques en particulier), basé sur les textes de Hans Jonas notamment, nous finissons par inviter les participants à un exercice de construction d'une politique de précaution à partir de leur domaine d'activité. Ceci leur permet de mettre en pratique les notions présentées au préalable, de les faire travailler, d'expérimenter leur "fonctionnement" véritable pour reprendre les mots de Gilles Deleuze. La démarche présentée ici est socratique en ceci qu'elle milite pour l'ouverture d'espaces de créativité intellectuelle structurés.

Expérience et enjeux

Le Projet Socrate a récemment été mandaté par une institution publique de suisse romande active dans le domaine de la santé. Les membres de son équipe de direction, une douzaine de personnes, se rendaient compte que beaucoup de conflits les opposaient autour de leurs valeurs-clés (humanité du client-patient, réalisation des objectifs, etc.) qui semblaient pourtant mettre tout le monde d'accord, sur le principe. Après une enquête (sous forme d'entretiens semi-directifs de 90 minutes), consistant à interroger chacune de ces personnes sur le sens précis des valeurs qu'elle invoque, nous avons pu constater une grande variation, qui induit donc également de grosses différences dans la manière dont ces valeurs s'actualisent dans des actions, s'inscrivent dans des manières de faire, structurent les relations entre ces personnes.

Plus grave, nous avons constaté que deux registres de valeurs étaient en concurrence chez chacune des personnes concernées. Lors de la restitution plénière finale, notre intervenant a organisé son analyse autour de la distinction entre *Vorhanden* et *Zuhanden* développée par Martin Heidegger. Ce qui est pris pour soi-même, selon ses caractéristiques propres d'une part, et, d'autre part, ce qui est envisagé uniquement en vue de l'usage qui peut en être fait. Le rapport utilitariste, manipulateur - ou du moins supposé tel - que certaines personnes entretiennent avec d'autres dans le cadre institutionnel, entre en concurrence avec d'autres valeurs - partagées par tous - relatives à leur activité de dispensateurs de soins.

Mais il ne s'agissait pas de dire aux membres de cette équipe de travail comment résoudre ces tensions, cette contradiction. L'enjeu était plutôt de dresser la carte de ses valeurs, de donner à voir les variations de sens que des mots trop grands peuvent receler et les problèmes et dysfonctionnements qu'elles impliquent. Dresser la carte des valeurs pour permettre de réinventer leur agencement. Comme l'a dit le directeur de cette institution à la fin de la démarche: "C'est comme si l'on avait allumé les néons dans la cave". Impliquer, faire faire de la philosophie comme une pratique doit permettre de mieux fonder ses propres jugements et d'être plus à même de les confronter et de les partager.

Notre approche non prescriptive se trouve donc à l'opposé du consulting classique. Au début de la démarche, une personne a d'ailleurs interpellé l'intervenant en lui demandant: "Mais, au fond, que savez-vous de notre domaine d'activité, de nos réalités de travail?" La réponse a été: "Rien du tout, et c'est cela la force de la démarche que nous vous proposons. Le regard qui sera porté sera vierge de passé institutionnel, de jugements sur des manières de procéder plus légitimes que d'autres, etc. Il s'agira uniquement de comprendre avec vous comment fonctionne votre équipe sur le plan de ses valeurs et de leur actualisation".

Relevons avec cet exemple que la philosophie telle que le Projet Socrate la propose au monde du travail améliore la capacité de se relier - à soi-même et aux autres - en densifiant les espaces de parole et d'argumentation. Mais il y a plus. Rappelons par exemple qu'une grande partie du temps d'à peu près n'importe quel cadre est dépensé dans d'innombrables réunions. Penser, examiner, s'exprimer, écouter et trancher sont des opérations constantes dans le monde du travail. La démarche que nous proposons, socratique en ceci qu'elle milite pour ouvrir des espaces de liberté, crée une distance critique par rapport aux idées reçues, permet de se réapproprier sa propre pensée, et donc de mieux décider.

Une image de notre site web que nous apprécions particulièrement montre un personnage derrière une vitre sur laquelle sont inscrits ces mots: "He needs more space, more air, more light, more views, more productivity, more diversity, more connections, more cafés, more art, more time "5". Un personnage emblématique, à n'en pas douter: qui peut aujourd'hui ne pas se reconnaître en lui, au moins partiellement? Le décalage du regard que nous proposons dans nos activités, au travers de l'expérimentation de l'interrogation philosophique, élargit les horizons, aère l'esprit. Ceci a une réelle effectivité, par l'établissement d'un rapport plus propre, et donc plus libre, aux difficultés et problèmes. Plus important encore, cela permet de gagner du temps, d'éviter les pièges des recettes toutes prêtes, et d'inventer des solutions adaptées.

Cela permet également de gagner de l'argent. Inutile de trop détailler ici certaines décisions stratégiques prises récemment dans le monde de la finance, " parce que tout le monde fait comme ça, pourquoi pas nous? ", qui ont mené à la crise de 2008 dont il serait présomptueux d'annoncer la fin. Ces décisions à courte vue, dépourvues d'inventivité, ont fait perdre beaucoup d'argent à de nombreuses entreprises; qui, pour certaines du moins, tentent aujourd'hui de trouver des manières d'agir différentes. D'ailleurs, et ce n'est pas anodin, des contacts préliminaires plutôt encourageants avec des institutions de la place financière genevoise ont été établis.

Les crises actuelles, que l'on ne compte plus (financière, climatique, environnementale, de l'autorité, de la légitimité des institutions traditionnelles, etc.), nous convoquent à une créativité renouvelée qui sache prendre des risques et élaborer des solutions qui ambitionnent d'être à la hauteur des problèmes qu'elles prétendent affronter. Il ne s'agit évidemment pas de s'adapter à ces crises. Mais de reprendre l'initiative!

Albert Einstein nous a avertis: "Nous ne résoudrons pas les problèmes avec les modes de pensée qui les ont engendrés." Se libérer de certains réflexes intellectuels qui nous ont été transmis par notre éducation ou notre formation quelle qu'elle soit, faire le tri des "lunettes" qui nous conviennent et de celles qui ne nous conviennent pas, inventer ses propres outils en ne cessant de les remettre en question, les partager, stimule l'imagination et pourrait être le meilleur rempart contre les crises actuelles.

C'est à cela que nous tendons dans le cadre du Projet Socrate⁶, convaincus que, si la philosophie sert à quelque chose, c'est bien à acquérir plus de liberté dans sa pensée, et donc respirer mieux, vivre mieux⁷.

(1) Site web : www.projet-socrate.com

(2) Platon, Apologie de Socrate. Paris : GF Flammarion, 1997, 17c-17d, traduction par Luc Brisson.

(3) Gilles Deleuze, "Les intellectuels et le pouvoir, entretien avec Michel Foucault", L'ARC no 49, 1972, p.5.

(4) Bernard N. Schumacher, "Cure de philosophie pour cadres - La philosophie: un "luxe" indispensable pour les cadres", Diotime n° 40, avril 2009.

(5) Photo d'Atul Sabnis, visible ici: <http://www.projet-socrate.com/clients.htm> [Consultation le 30.11.09].

(6) www.projet-socrate.com.

(7) L'auteur remercie chaleureusement Philip Clark, cofondateur et président du Projet Socrate, pour ses relectures et suggestions avisées.