

Café EDD (Ethique et Développement Durable) 7 avril 2011, à la MJC Monplaisir

8 participants ont pris part aux échanges : merci à eux de leurs riches contributions !

Le thème du jour : "Quelle place pour la démarche philosophique en entreprise ?"

Après un bref rappel du concept des café EDD et des règles du jeu proposées au groupe, nous avons amorcé un tour de table de 30min où chacun a pu «poser» une contribution synthétique et personnelle (questionnement, témoignage..) dans un climat d'écoute. Nous avons ensuite relié les contributions entre elles par 1heure d'échanges croisés. Une synthèse finale reprend les grands axes de la réponse collective du groupe.

Animatrice : Paulina

Gardien du temps : Seb

Observateur, rapporteur : Serge

Première partie : tour de table

Question préalable de Laurent : Qu'est-il entendu par « technique philosophique » ?

Réponse de Pascal (qui avait proposé le sujet du jour) : La nécessité de clarifier ne s'impose pas forcément, chacun y mettra ce qu'il en comprend a priori. La question pourrait aussi être « quelle opérationnalité pour la philosophie ? ». Dans le cadre de mon stage, je suis frappé de voir à quel point l'approche philosophique peut apporter une « touche » nouvelle dans tous les contextes. **Quand le philosophe s'intègre dans une équipe, cela ne donne pas la même chose qu'un manager : cela permet de clarifier la pensée, et sans doute l'action. C'est ce qu'on voudrait explorer aujourd'hui.**

Sébastien : Je viens du monde de l'entreprise et **je découvre la valeur ajoutée des philosophes dans les discussions.** J'y vois plus clair dans les choix qu'on peut faire, on a plus de recul, ce qui est par ailleurs totalement adapté à la démarche du développement durable. On peut aussi mesurer les impacts de nos actions. Exemple concret : pendant mon stage, actuellement, je m'occupe de promouvoir une démarche d'achats durables. Je ne viens pas pour vendre un produit, il y a forcément une connotation philosophique prenant en compte la dimension développement durable. Personnellement, je pense que le philosophe a sa place dans l'entreprise, et si j'avais une entreprise, j'essaierais d'embaucher Pascal. Par ailleurs, mon mini-mémoire a porté sur « le travail et la nature » et a débouché sur des pistes concrètes, intéressantes.

Lara : Est-ce qu'il s'agit vraiment d'une démarche proprement philosophique ? Ne s'agit-il pas tout simplement d'un esprit capable de se questionner, de faire des liens, des remises en cause ? Je pense que cet élan de questionnement peut être commun à d'autres disciplines, d'autres domaines que la philosophie. Je prends l'exemple de la recherche en laboratoire de biologie où j'ai pu constater différents modes de fonctionnement : parfois, les contraintes opérationnelles imposent d'être trop « le nez dans le guidon ». Il est alors important de pouvoir bénéficier d'un **regard extérieur, capable de recul, pour trouver de nouvelles pistes innovantes, pour identifier les difficultés, poser les questions justes. Ce n'est pas forcément propre à la philosophie.**

Georges : La philosophie est un ensemble de valeurs. C'est aussi du **développement personnel.** Les entreprises peuvent porter des valeurs différentes (entre une grosse entreprise capitalistique et une SCOP, par exemple). La notion de développement de l'entreprise est différente selon leurs valeurs propres. C'est l'interaction entre individus au sein du groupe qui développe les valeurs de l'entreprise. Or ces interactions obéissent et aux valeurs de chacun et à une certaine approche philosophie pour résoudre les problèmes (basé sur la logique) que ce soit dans la gestion de projets sous l'angle technique, mais aussi dans les fonctions de communication (interne, externe), financières

ou organisationnelles. C'est une **adaptation permanente au quotidien**, fonction et de la marche de l'entreprise, et de l'évolution individuelle de chacun par rapport à ses valeurs.

Paulina : J'ai du mal à cerner le sujet. La notion de prise de recul me parle. Cela permet de travailler à plus long terme qu'en étant guidé par les actions, les chiffres, les résultats. Et ce long terme va dans le sens du développement durable. C'est la réflexion avant l'action, imaginer les conséquences possibles. J'attends beaucoup des réflexions de chacun sur ce sujet.

Laurent : je n'ai pas eu de démarche philosophique dans ma vie professionnelle jusqu'au Master EDD. Quand j'ai commencé le Master, je ne comprenais même pas les pages de garde des livres qu'il fallait lire ! Je ne m'imaginai même pas qu'on puisse aller aussi en profondeur sur un thème, sur un simple mot. Ce fut un choc car avant je ne me posais aucune question. Ensuite, la technique de dissertation philosophique (plan en trois parties, « recette » à appliquer...) m'est apparue un peu artificielle. En entreprise, pour moi, il n'y a pas vraiment de temps pour un vrai recul philosophique. C'est **un monde très tendu, vectorisé vers des objectifs, des résultats**. Pour moi, il s'agirait plutôt **d'apporter des éléments extérieurs à l'action, une profondeur supplémentaire**. Mais c'est difficile à inventer soi-même. J'ai toujours eu deux sources: d'une part **les livres**, et d'autre part auprès de **l'expérience de personnes tierces de son réseau**.

Serge : Ca me parle, cette idée d'aller chercher ailleurs la réflexion. Dans mon métier de consultant, je suis amené à aller faire du « benchmarking » (ie : aller voir ailleurs comment font les autres, comparer, s'interroger sur les raisons, les mécanismes...). Cet angle de vue propre au métier de conseil, n'est ce pas déjà un peu, vu de loin, pour un néophyte, de la philosophie ? Cela finit par créer une **nouvelle culture du « aller voir ailleurs pour réfléchir »** qui gagne progressivement les entreprises sur d'autres sujets (vision de l'avenir, perspectives sectorielles, éthique professionnelle..). Pour conclure : **je vois l'utilité de la philosophie en théorie, mais j'aimerais la voir à l'œuvre**, en terme de résultats, je rêverais de voir ce que cela pourrait donner !

Jérôme : Mon entreprise ressemble à une coquille vide. Elle n'a pas de démarche philosophique propre en tant que structure. Mais par contre, cette démarche est portée par les personnes qui ont créé l'entreprise, qui reste artisanale, familiale, même si dans l'informatique. **C'est le gérant qui donne sa propre vision philosophique** et cela a des conséquences sur les décisions, la responsabilité. Nous, les salariés, nous pouvons dialoguer avec lui pour faire remonter les questions de risques de dérive, et lui corrigerait alors la trajectoire. On est dans une démarche bottom-up, et la direction a une démarche d'écoute.

Seconde partie : Mise en liens des premières contributions, échanges.

Sébastien : Je me rends compte que tout ce que nous avons dit relève plus des conséquences de la présence (ou non) d'une démarche de réflexion et de prise de recul en entreprise que d'une véritable technique philosophique. Nous avons parlé de **ce qui existe déjà sur le terrain. Le projet d'aujourd'hui était différent** (peut-être trop ambitieux ?). Je suis peut être irréaliste, mais il s'agirait plutôt de créer un autre paradigme qui consisterait à **utiliser la philosophie pour qu'elle change l'entreprise, pour l'orienter vers une démarche plus développement durable**. C'est un projet ambitieux d'avenir que d'avoir un philosophe à ses côtés. C'est s'imposer des temps de réflexion, changer son rapport à la temporalité.

Pascal : Je suis fasciné par **la diversité des représentations de la philosophie** exprimées depuis le début. Vous parlez d'éthique de l'entrepreneur, pas de l'entreprise. La philosophie, pour moi, après six ans à essayer de comprendre ce que c'était, c'est surtout une démarche de recherche. Je dirais que **« la philosophie est à l'action ce que les mathématiques sont à la physique »**. C'est un outil au service d'autre chose. Je peux fournir un exemple : si je suis dans une équipe chargée d'établir le schéma d'aménagement d'une communauté de commune. Dans l'équipe, il y aura, admettons, un chargé de mission patrimoine, un expert économique, un autre en environnement, et des urbanistes classiques, qui sont des architectes à large échelle. Je n'apporterai rien d'autre qu'une clarification de la pensée des uns pour les autres pour fluidifier la coopération entre les membres du groupe. C'est peu de chose mais très utile, j'ai déjà pu le constater. **Si un philosophe intervenait dans votre projet et/ou votre équipe pour analyser** ce que vous dites en le reformulant avec une approche

philosophique, **de manière à aider faciliter la transmission des représentations, comment le vivriez-vous ?**

Georges : Tu penses que sans toi ils ne travailleraient pas ensemble ?

Pascal : en caricaturant oui. D'une certaine manière, ils comprennent mieux le sens de leur action.

Lara : peux-tu donner un exemple concret ?

Pascal : je prendrais alors un autre exemple que précédemment. Imaginons que dans le cadre d'un projet urbain de concertation citoyenne : nous animions, par exemple, des ateliers avec les professionnels pour essayer de percevoir les imaginaires vécus par les techniciens. Les collaborateurs ne savent alors pas quoi faire de ces informations. Le philosophe peut alors conceptualiser ce qu'ils ont fait en disant aux gens « vous avez essayé de lâcher votre posture professionnelle pour vous ouvrir à plus de sensible. Je peux vous montrer en explicitant ». Ensuite, ils y voient plus clair. C'est une **analyse du discours**."

Jérôme : Je voudrais intervenir sur le rôle des philosophes. J'ai lu récemment des écrits de Michel Serre sur l'éducation dans les Ecoles. Il fait le constat suivant : l'enseignement actuel n'est plus du tout adapté à la manière d'apprendre des élèves dont l'attention a fortement baissé. Nous avons occulté l'évolution technologique depuis dix ou vingt ans. **Michel Serre dit clairement « Nous, les philosophes, avons échoué. Nous n'avons pas vu venir ce problème »**. Pour moi, le rôle des philosophes consiste à anticiper l'avenir.

Lara : La pluralité des perceptions de la démarche philosophique me frappe également. Il faudra absolument faire ces retours à J. P. Pierron ! Pascal, ce dont tu parles évoque pour moi le terme de « **maïeutique** ». Cette posture de reformulation me fait également penser à ce que je connais de la démarche du coach qui **renvoie une forme de miroir et invite l'entreprise à trouver elle-même ses propres réponses**. Pour moi, c'est une **posture nécessairement externe**. Pour répondre à ta question, je pense que ce sera mieux accepté si cela vient d'un consultant (problème de mandat et de légitimité). Est-ce qu'on ne pourrait pas appeler ça une forme de « **médiation conceptuelle** » ? Ce qui permet l'interaction, la coopération entre les corps de métier différents ?

Serge : J'ai l'impression d'être amené à faire un peu ce travail-là sans avoir la formation de philosophe. Mais si quelqu'un arrivait et me proposait ce recul, cette analyse, je serais ravi ! Et peu importe qu'il soit intérieur au projet ou extérieur à l'entreprise, ce qui compte c'est cette faculté de mettre de l'huile dans les rouages, à expliciter les représentations de chacun. Exemple concret d'une réunion d'un Plan Climat Energie Territorial où les outils complexes d'aide à la décision cartographiques (bases de données etc..) n'étaient que du « brassage de vent ». J'ai vraiment eu un choc en réalisant à quel point on avait besoin de revenir tout simplement à du bon sens ! (une façon pragmatique de faire de la philosophie ?). Ce soir, **je me demande si la philosophie ne serait pas au féminin ce que le tableau excel est au masculin !**

Question de Paulina : est-ce que ce n'est pas une façon de trouver des arguments, de justifier par les chiffres « pourquoi on fait tout ça » ?

Serge : non, je ne pense pas. **L'utilisation des chiffres sert surtout à nous rassurer** : c'est une façon de ne pas vouloir changer de paradigme...ça permet de **continuer comme avant**.

Laurent : La philosophie en entreprise consiste à **trouver du sens aux actions**, ce qui est fondamental. J'essaie de le faire depuis longtemps. J'anime un groupe d'industriels. J'étais très content de mon diaporama technique pour la prochaine réunion. Et puis, je me suis demandé...comment faire en sorte que cela prenne du sens, une dimension plus large ? J'ai réalisé très récemment que j'allais devoir faire un travail de rétro-pédalage et **travailler sur les représentations des participants**. C'est complètement différent de la technique, mais tout aussi essentiel.

Pour répondre à Pascal, dans mon entreprise précédente, qui était une très grosse structure, nous avions ce qu'on appelait les « **pédagos** ». C'étaient des gens vraiment à part, souvent avec une barbe blanche, en tongues.... Nous pouvions les solliciter à chaque fois que nous montions une

nouvelle formation. Ils se plaçaient au fond de la salle, **observaient et analysaient**. Ils nous étaient très précieux. Ils étaient **internes à l'entreprise**, donc je pense que c'est possible.

Lara : Je voudrais revenir à la question de la démarche philosophique comme vecteur de changement. La tentation est souvent grande pour l'entreprise de faire un « faux changement » (ce que les sociologues appellent changement de type 1 : ie la même chose, avec une autre couleur). **La philosophie propose un changement bien plus radical, et donc beaucoup plus difficile à accepter**. Je pense que les freins seront important aussi pour cette raison (ie : peur du bouleversement d'un mode de fonctionnement).

Sébastien : Dans l'état actuel, cela semble difficile d'aller vers un changement radical. Il est peut être plus facile de faire les **changements par petits pas**. La philosophie peut au moins amener un peu de sens dans les entreprises.

Jérôme : le **bon sens** se perd dans les entreprises. Pourtant, voir mon gérant agir parfois au feeling est rassurant. C'est important. J'ai été témoin d'un projet dans grande entreprise éthiquement désastreuse de réalisation d'un module de formation au développement durable. Il faut arriver à dépasser un certain stade de réflexion, sinon **on risque de tomber dans le « greenwashing »**. Il faut enlever les œillères.

Pascal : Pour rebondir sur ce que disait Serge, **contrer le tout technique ne veut pas dire « partir dans l'irrationnel »**. Et on fait comment sans la technique aujourd'hui ? Attention aux activités qui ne sont qu'à moitié rationnelles, et qui créent potentiellement des espèces de gourous. On peut penser le désordre de façon rationnelle comme on a appris depuis des siècles à penser l'ordre de façon rationnelle, ce qui est un axiome de base de la philosophie.

Paulina : Oui ! C'est très intéressant. Actuellement, j'approche des mouvements comme la permaculture. C'est une autre vision de la vie, de la Terre, de la vie en société. **J'ai parfois le sentiment que la rationalité est vue comme négative**. Le cerveau gauche est rejeté. Je suis d'accord sur le fait qu'**il ne faut pas rejeter la rationalité mais qu'il faut changer son approche**.

Georges : Pour pouvoir faire ces constats, il faut prendre du recul, et donc se donner un temps de réflexion. Dans une entreprise le temps est vécu comme un temps d'action. C'est la **problématique de la perception du temps** qui se pose. L'opposition **temps de "l'immobilité"** (temps consacré à mise en perspective, aux valeurs) et **temps de l'action** (assurer la survie quotidienne, le court terme). La philosophie est loin de l'action et impose un changement radical de paradigme, ne pas assimiler le temps de réflexion de fond à un temps sans action, à un temps perdu. Aujourd'hui, ne pas agir est problématique (NdS : cf. Michel Lussault sur la pause honnie) car tout change tout le temps.

Laurent : Nos pédagoges avaient intérêt à avoir une approche rationnelle et pragmatique. Ils nous aidaient à monter des formations en apportant leur recul, mais au bout du compte, l'intérêt de tous était que ces formations soient plus efficaces.

Sébastien : Je voudrais revenir sur la stratégie des petits pas. Il y a un tri à faire. Parfois c'est bien, parfois c'est du greenwashing hypocrite. **Des petits pas dans le bon sens changent progressivement les mentalités**. J'ai confiance en la société civile, d'ici une génération, les mentalités auront beaucoup évolué. Je suis plus pessimiste sur le monde de l'entreprise et encore plus sur le monde politique.

Lara : Vous parlez de cerveau gauche et de cerveau droit. **Le vrai changement, c'est de parvenir à faire le lien entre les deux hémisphères**, comme entre masculin et féminin. Comme l'a rappelé Pascal, la philosophie est une forme de rationalité, ce n'est pas le tableur excel mais ça reste **très mental et conceptuel**. **Est-ce la solution à tout ?** Est-ce que ça nous ramène vraiment vers plus de bon sens, d'« enracinement » durable ? A mon avis, pas toujours. Une autre façon de fonctionner pourrait s'inspirer du vivant...une forme de « biomimétisme » des organisations ! (Exemple concret : le mode essai/ erreur/sélection des projets à partir de multiples initiatives individuelles). C'est un nouvel angle, une vision un peu organique, et ça peut donner des choses très intéressantes sur le terrain. Je l'ai vu à l'œuvre dans le fonctionnement de certaines associations comme les Compostiers à Lyon (en réseau très souple, et très liés humainement avec d'autres associations. Au final ça tisse une structure très réactive sur les projets, avec un gros potentiel d'adaptation et une forte motivation interne).

Pascal : Soyons **humblés**, c'est le premier devoir du philosophe (mais il est long à apprendre). Bien entendu, **la philosophie n'est pas la seule solution. C'est juste un outil**. Et cet outil, seul, n'a aucune finalité propre (comme les mathématiques).

Laurent : Nous sommes au bord du précipice, **nous n'avons plus le temps de ne pas brusquer les choses. Tout ce que je peux observer converge : le mur arrive à la vitesse d'un TGV**. Que disaient les philosophes des gens avant chaque guerre ? Qu'ils avaient la tête dans sable et qu'ils n'arrivaient pas à croire vraiment ce qui leur arrivait (cf. Bergson, dans Le catastrophisme éclairé de Dupuy).

Lara : Je suis complètement d'accord avec toi, Laurent, sur le constat du mur. On fonce dedans et c'est pour demain. Trop peu de gens ont cette conscience systémique, globale du problème. Mais ce que je pense, c'est qu'il y a au moins trois choix possibles aujourd'hui par rapport à ce mur qui arrive. 1) On peut nier l'existence du mur, c'est ce que font la plupart des gens. 2) On peut passer toute sa vie à hurler « ralentissez, ralentissez », et mettre toute son énergie à vouloir construire un « barrage contre le Pacifique », c'est ce que font beaucoup de militants et d'associations écologistes. Je pense que c'est nécessaire, mais pas suffisant. 3) Enfin, **on peut choisir de mettre toute son énergie à contribuer à construire dès maintenant...quelque chose de vivable derrière le mur**. Construire dès aujourd'hui pour...après-demain. Et ça, je crois que c'est possible partout, dans nos vies actuelles, avec les gens qui nous entourent. **C'est notamment l'idée de la Transition**. C'est l'idée de réapprendre une résilience individuelle et collective avec espoir....malgré l'imminence du choc.

Serge : Et, du coup, on adu temps.

Pascal : L'action du temps est fondamentale et pose la question de l'éthique de l'entreprise notamment en ce qui concerne la notion de rentabilité. Il faut absolument **faire comprendre aux gens la différence entre moyens et fin qui est absolument structurante mais qui s'est perdue**. Le discours mélange aujourd'hui les deux. La rentabilité doit devenir une fin, euh, un moyen, pardon. **Le moyen peut être aussi important que la fin, mais c'est encore plus important de ne pas les confondre** (scolastique du moyen âge).

Sébastien : On a peu de temps, mais il faut agir à la mesure de ses possibilités. Réintroduire le concept de **suffisant** (pour la rentabilité, les revenus, le confort matériel) peut aider à cela. C'est l'idée séduisante et oxymorique du « **business suffisant** ».

Georges : Au cœur de tout ce qui a été dit, il y a la notion de valeur, et en particulier la question du travail. Il est important d'avoir conscience de la représentation de la valeur travail.

(Suit une discussion informelle pour choisir le sujet du prochain café EDD...plusieurs conversations se poursuivent en parallèle)

Conclusion de l'atelier et synthèse

Fonctionnement du groupe :

Les règles de fonctionnement des échanges ont été relativement bien respectées, avec fluidité et de plus en plus de naturel de café en café. Néanmoins, ces règles sont encore fragiles, le naturel de la discussion chaotique revient vite au galop. Il faut veiller entretenir les nouvelles habitudes.

La richesse de la réflexion vient aussi du fait qu'on a le temps de réfléchir avant d'avoir la parole.

Il est important de veiller à choisir un sujet qui équilibre les connaissances, en évitant qu'un des participants ne soit un expert. Ce fonctionnement permet aux personnes qui ne se sentent pas légitimes au départ de se sentir bien et d'oser participer.

Témoignage de Seb qui s'est surpris à utiliser spontanément les règles d'écoute du café EDD en réunion de travail...

Intéressant de faire tourner les rôles des animateur, gardien du temps et observateur.

Témoignage de Paulina : c'est très agréable de ne pas prendre de notes (*NdSerge : réciproque confirmée !*).

**Donc après expérimentation sur trois sessions,
on valide le concept des cafés EDD et on continue !**

Synthèse du contenu :

Nous avons essentiellement débattu de **la place actuelle des démarches réflexives en entreprise, ainsi que des avantages potentiels d'une prise de recul conceptuelle au cœur de l'opérationnel**. Ce n'était pas exactement le sujet du jour (ie : « comment faire pour introduire plus de démarche philosophique en entreprise ? »). Mais cela a permis de souligner :

- Que nous étions tous d'accord pour **plébisciter l'apport bénéfique de la philosophie** aux autres domaines d'activités (et son caractère de « vecteur de changement »), **mais sans être capables de donner des exemples réellement concrets** (mis à part le cas des comités d'éthique, qui ne sont pas réellement de la philosophie).
- à quel point **nos visions** de la « démarche philosophique » et de son apport dans la société étaient **divergentes**. *Etant donné que nous étions cinq à sortir du Master EDD, cela mérite d'être partagé avec l'équipe pédagogique !*
- à quel point nous étions tous conscients de l'imminence d'une « fin de civilisation », et **inquiets de l'utilité et de la pertinence de nos choix professionnels dans ce contexte**.

Quelques autres points forts abordés au cours de l'atelier:

- La **prise de recul** est-elle le **propre du philosophe** ?
- Quelle posture et quelle position possible pour le philosophe en entreprise ?
 - doit-il être un élément **interne ou externe** à la structure ?
 - un rôle de « **médiateur conceptuel** » ?
 - quelle **responsabilité** ?
- Quels **points communs** avec le **consultant** ?

Deux sujets proposés pour la prochaine fois (à confirmer) :

- « Quelle contribution l'entreprise peut-elle apporter pour une évolution de la société vers plus de durabilité ? »
- « Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ? »