

« Savoir que l'on s'est trompé, c'est déjà en savoir plus que lorsqu'on pensait être dans le vrai... »

● Le mariage heureux de la philosophie et de l'entreprise, c'est **Florentin Roche** qui en parle le mieux. Aussi, quand nous avons monté ces Cahiers consacrés à l'erreur, Florentin devait y contribuer. Il a accepté. Conversation entre performance et amélioration, erreur et absolu, et pouvoir de l'erreur.

Nadia Ali Belhadj : Quand on vous a proposé ce sujet – apprendre par l'erreur – vous avez tout de suite répondu « oui, avec Socrate » !

Florentin Roche : Il y a quelques années, j'ai reçu une invitation de l'Université de Columbia pour rendre compte de mes travaux de recherche sur la valorisation de l'erreur, dans la ligne de mon doctorat en philosophie. J'ai dit oui tout de suite. Aujourd'hui, cette interview est l'occasion de prolonger la réflexion en France, dont la culture sanctionne parfois l'erreur plus vite qu'elle n'encourage le désir de s'améliorer...

N. A. B. : Quel est le lien entre le père de la maïeutique et l'apprentissage ou l'erreur ?!

FL. R. : Nous sommes au V^e siècle avant notre ère, à Athènes, métropole qui n'a rien de la cité modèle décrite dans la *République*. Socrate - le Socrate de Platon, s'entend - valorise l'erreur dans le processus d'apprentissage. En effet, le père de la philosophie n'est pas le rêveur qu'on croit : élu de la démocratie, il sait bien que les grandes responsabilités exigent des intelligences sûres d'elles-mêmes. En philosophe, il sait aussi que la vérité n'est pas de ce monde, et surtout que, même si chacun cherche à avoir raison autour de la table, il n'est pas question de prendre la bonne décision dans l'absolu. On se contentera de la meilleure possible. Ainsi, de

« meilleure possible » en « meilleure possible », c'est-à-dire « de mieux, en mieux », une organisation devient nécessairement « apprenante ».

N. A. B. : On entend beaucoup parler de la maïeutique dans le coaching, mais qu'est-ce que c'est au juste ?

FL. R. : Oui, rendons d'abord justice à la maïeutique d'hier. En effet, j'ai mal, quand j'entends ce qu'on en fait dans le coaching aujourd'hui : un concept mou, au service de sa majesté « *Me, I and myself* ». C'est tout autre chose ! Dans l'esprit, cela reste une très belle analogie, encore féconde pour l'entreprise. En pratique, c'est une méthode efficace de facilitation des échanges. Et elle se pense toujours dans la bienveillance, en relation avec l'autre et pour servir une cause finale.

N. A. B. : Concrètement, cela vient d'où ?

FL. R. : Cela désigne l'art d'accoucher les femmes... C'est d'ailleurs la première fois dans l'histoire de la pensée qu'un homme affirme pratiquer une activité traditionnellement dévolue aux femmes. Platon établit pour sa cité idéale que le statut social doit découler des compétences intellectuelles et non du sexe. Ainsi, par la vertu de l'analogie, si le coach accouche le coaché, leur relation apparaît comme un exercice en commun du cœur, du corps et de l'intelligence, qui

demande à la fois douceur, souplesse et rigueur. Un tel travail exige une certaine forme de renoncement aussi, car la récompense n'est pas une augmentation de soi mais une mise-à-jour des potentialités de développement non encore exploitées, au service d'une cause finale. La maïeutique, pour Socrate, ne relève évidemment pas de la psychologie contemporaine, qui s'intéresse à l'individu. Il est question dans l'antiquité grecque d'une âme qui connaît déjà ce que la conscience humaine ne sait pas retrouver. Seul l'usage de la raison, qui suit une méthode, permet alors de retrouver ce qui existe en vérité.

N. A. B. : Vous dites qu'une modélisation du process de la maïeutique est possible... Lesquels de ces principes pouvez-vous modéliser ?

FL. R. : Pour dire les choses en une phrase, l'esprit de la méthode est le suivant : savoir que l'on s'est trompé, c'est déjà en savoir plus que lorsqu'on pensait être dans le vrai. Répondre, juste ou faux, c'est toujours progresser. Trois possibilités : un «oui» permet de consolider un acquis et autorise à avancer ; un «non» ferme un chemin possible et permet de se concentrer sur ce qui fera progresser ; un «peut-être» appelle une nouvelle vérification. Au fond, les spécialistes de la créativité reconnaîtront-là le principe du refining et de l'itération. D'ailleurs, ces mots évoquent tous la manière socratique : cheminer en s'exerçant à la définition.

N. A. B. : Que faites-vous de l'erreur dans tout ça ?

FL. R. : Le maître mot du progrès est l'humilité. L'erreur se conjugue à toutes les personnes, à tous les temps, dans tous les domaines de la vie. Faut-il pour autant être laxiste ? Certainement pas. Mais si vous considérez que l'erreur est humaine, alors il est sans doute plus sage d'accompagner le progrès que de sanctionner l'erreur. Je veux dire : si notre capacité à connaître est

limitée par l'exercice de nos pauvres facultés, alors il est plus sage de penser la performance selon une courbe d'amélioration, plutôt qu'un point fixe au sommet de l'échelle du succès. Non ?

N. A. B. : Il faut donc réhabiliter l'erreur dans l'entreprise ?

FL. R. : Oui ! Bien sûr, il n'est pas agréable de se tromper, ou de ne pas savoir quand on vous interroge expressément. D'ailleurs, les interlocuteurs de Socrate ressentent fréquemment de la honte pour leur propre ignorance. Chose intéressante, ce sentiment n'est pas considéré comme bloquant dans les dialogues platoniciens. Au contraire, il provoque en réaction le désir d'accroître sa connaissance. Certains, par orgueil, réagissent cependant avec une certaine violence. C'est leur moyen de gérer l'impuissance. Mais même ceux-là, s'ils s'en donnent les moyens, peuvent suivre ce très beau désir d'en connaître plus... voilà la philosophie... et le pouvoir de l'erreur. ✕



Florentin Roche

Florentin est psychopraticien et coach certifié, NLP Master Trainer, formé en France et aux États-Unis. Il est titulaire d'un MBA et mène des recherches en philosophie appliquée et psycholinguistique. Il intervient en formation initiale et en formation continue, à l'international.