Et si prendre du recul faisait effectivement mieux sauter ?

par

Bertrand Ballarin et Pierre Janicot
Fondateurs du parcours Sur les épaules des géants

En bref

On recommande aux dirigeants de prendre du recul, mais comment faire quand les enjeux de court terme et les crises s'enchaînent ? Bertrand Ballarin et Pierre Janicot, qui pensent d'expérience que c'est justement dans ces moments-là que le recul du dirigeant fait sa valeur ajoutée, leur proposent une idée qui peut paraître folle : travailler de grands textes d'auteurs tels qu'Aristote, Montesquieu, Tocqueville ou Aron, pour se livrer à la controverse dans un esprit d'exigence intellectuelle et de respect de l'autre. Quelques audacieux se sont lancés avec grand profit, selon eux. Avec la crise de la Covid-19, le dispositif a été transposé sous forme de salons gratuits, en visioconférence, donnant la possibilité, pour quiconque le souhaite, de trouver le chemin d'une pensée libre, rigoureuse et élaborée. Après trois séries de salons, ils viennent nous en parler, accompagnés de participants qui ajoutent leur témoignage à l'explication.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé[1] • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR[2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles[3] • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios[1]

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

© École de Paris du management – 60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org – www.ecole.org

Bertrand BALLARIN : Après avoir effectué une première carrière durant une trentaine d'années dans l'armée de terre, à des postes de management opérationnel ainsi que d'administration centrale, j'ai travaillé pendant quinze ans chez Michelin, en tant que manager industriel et, en fin de carrière, comme directeur des relations sociales du Groupe.

Un beau jour, un certain Pierre Janicot m'a proposé de nous retrouver dans un bar qui s'appelait La Belle Armée, grande délicatesse de sa part. Nous avons commencé par discuter de principes de management, puis notre conversation s'est élargie à d'autres sujets. Elle est aussi devenue régulière : tous les deux mois, nous nous retrouvions pendant deux à trois heures. Quand j'ai pris ma retraite, Pierre m'a demandé ce que je comptais faire désormais. J'ai évoqué le projet d'organiser des controverses à partir de lectures, afin d'aider les managers à prendre du recul. Il m'a proposé de monter ce projet avec moi et je lui en suis très reconnaissant, car jamais je ne me serais lancé seul !

Pierre JANICOT : Après une expérience d'entrepreneuriat social – la création en 2003 de la fédération d'associations Cheer Up ! pour aider des jeunes malades du cancer à réaliser leurs projets[1] –, j'ai mené une activité de conseil, en particulier d'aide à la délibération, auprès d'entreprises et d'administrations. Réalisant que mes conversations avec Bertrand Ballarin me conduisaient à me poser des questions que j'avais l'habitude d'éluder, et à les approfondir grâce à des lectures complémentaires, j'ai eu envie de donner la chance à d'autres de bénéficier de cette expérience.

Sur les épaules des géants

Le premier parcours que nous avons imaginé s'intitule *Sur les épaules des géants*, d'après un texte célèbre de Jean de Salisbury (~1115- ~1180) : « *Bernard de Chartres disait que nous sommes comme des nains juchés sur les épaules de géants, de sorte que nous pouvons voir des objets plus nombreux et plus éloignés qu'ils ne le peuvent, non pas que nous jouissions d'une acuité particulière ou par notre propre taille, mais parce que nous sommes portés et exhaussés par leur taille gigantesque.* »

Cette première expérience, d'une durée d'un an, a réuni 11 managers, considérés par leurs directions comme promis à de futurs postes de dirigeants. Au fil de l'année, nous leur avons remis 12 recueils thématiques réunissant des textes de toutes époques et de tous horizons, tirés d'œuvres de sociologie ou de philosophie, mais aussi de romans ou de pièces théâtre. Marx y côtoie Labiche, et Bakounine y dialogue avec La Fontaine. Au total, ces volumes représentent 4 800 pages. Demander un tel effort de lecture à des personnes menant par ailleurs une activité professionnelle intense peut apparaître comme un véritable défi. Les participants se sont pourtant plongés dans cette expérience quasi monacale et, lors des débats, étaient souvent en mesure de citer des passages de ces textes.

Après la lecture, venait le temps de la controverse, qui ne portait pas sur des sujets éthérés, mais s'appuyait au contraire sur l'expérience professionnelle des participants. Une fois par trimestre, nous nous retrouvions dans un magnifique château du XVII^{e} siècle, très dépaysant par rapport à nos cadres de vie habituels et surtout très éloigné du rythme effréné de nos activités professionnelles. Cet environnement est propice au fait de prendre le temps de s'exprimer et de prêter attention à ce que les autres disent.

Au total, ce parcours d'un an représente pour chaque participant 200 heures de formation, incluant le travail de lecture personnel et les séminaires.

1. Pierre Janicot, « CHeer uP ! : aider les jeunes cancéreux à se battre pour un projet », séminaire Vie collective de l'École de Paris du management, séance du 20 mars 2008.

Une réflexion plus profonde, un débat apaisé

Bertrand BALLARIN : Le programme Sur les épaules des géants poursuit deux objectifs complémentaires. Le premier consiste à développer le goût d'une réflexion plus large et plus profonde que celle que nous consacrons tous les jours à la résolution de nos problèmes familiaux ou professionnels, et à renforcer ainsi notre capacité de discernement sur des thématiques qui nous structurent en tant que personne et en tant qu'être social. Nous avouons éprouver une certaine satisfaction lorsque, au détour d'une conversation, l'un des participants découvre, pour reprendre une formule du philosophe Vladimir Jankélévitch, « *l'inévidence de ses évidences* ».

Le deuxième objectif est d'offrir aux participants un cadre d'espace-temps propre à restaurer la pratique d'un débat apaisé, d'une controverse civilisée, d'une délibération très éloignée des joutes verbales, des "trente secondes pour convaincre" et autres dialogues de sourds qui contribuent à ce que Guy Debord appelait la *société du spectacle*. Le cadre que nous proposons donne à chacun le temps de bien polir et approfondir sa pensée.

Réfléchir par soi-même

Cet exercice est très différent de celui consistant à assister à une conférence philosophique ou sociologique au cours de laquelle un penseur réputé et généralement passionnant captive son public pendant quarante-cinq minutes, puis répond à quelques questions, avant que chacun ne retourne à sa vie quotidienne.

Notre objectif est d'aider les participants à réfléchir par eux-mêmes et à retrouver le chemin d'une pensée qui ne soit pas téléguidée par la puissance des messages que notre société très médiatique nous assène sans cesse. Nous cherchons aussi à favoriser une pensée scrupuleuse, c'est-à-dire non seulement libre, mais élaborée en conscience.

Compte tenu de l'ambition d'aider les participants à penser par eux-mêmes, nous nous abstenons soigneusement de donner notre avis sur les questions abordées, de "corriger" les opinions exprimées par les participants ou de les convaincre de la valeur de nos propres idées. Nous sommes d'autant plus humbles dans cette approche que, vous l'aurez compris, nous ne sommes ni des philosophes, ni même des intellectuels. Ayant passé notre vie dans des entreprises ou dans des institutions publiques, nous n'avons pas eu plus de temps que quiconque pour nous retirer dans nos bibliothèques et échapper au divertissement pascalien en contemplant notre misérable condition humaine. Nous n'avons donc aucune prétention à diriger les consciences…

Des salons en visioconférence

Pierre JANICOT : Le confinement, décidé en mars 2020, a donné un coup d'arrêt à notre programme, mais a également été une source de stimulation. Autour de nous, certains se lançaient dans la confection de masques, d'autres s'occupaient de leurs voisins et chacun se mettait à réfléchir au monde d'après. Nous nous sommes demandé comment être utiles à une société qui subissait une telle épreuve, sachant que, pour ma part en tout cas, je suis nul en couture ! Comme nous estimions que nos concitoyens avaient, plus que jamais, besoin de délibérer et de prendre de la hauteur, nous avons mis au point un nouveau prototype de programme et l'avons proposé à quelques personnes autour de nous. Sur une douzaine de personnes sollicitées, une dizaine ont immédiatement accepté, alors que certaines exerçaient de très hautes responsabilités et que d'autres étaient tout aussi accaparées par l'obligation de prendre soin de leurs enfants tout en poursuivant leurs activités professionnelles.

L'exercice prenait la forme de conversations en visioconférence appelées *salons*, d'une durée de deux heures et organisées une fois par semaine. Leurs thèmes étaient annoncés chaque fois pour la semaine suivante. Pour aider les participants à préparer le salon, nous leur remettions chaque semaine 30 pages de lecture, comprenant des extraits de cinq ou six auteurs.