

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 :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

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

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 projets¹ –, 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'éviter, 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 étherés, 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.

Nous avons proposé à deux personnes d'animer ces réunions, de façon à pouvoir nous consacrer à l'observation de ce qui allait se passer. Ces deux "hôtes" avaient la responsabilité d'élaborer leur propre canevas de questions à soumettre à leurs cinq "invités", en fonction du thème choisi (la liberté, la nation, la démocratie, etc.).

Quand j'ai assisté au premier salon, je n'en ai pas cru mes yeux : des personnes qui traversaient, comme nous tous, l'épreuve de la Covid-19, et qui avaient par ailleurs beaucoup de responsabilités et d'occupations, avaient pris le temps de lire les textes, participaient de façon active à la controverse et, à l'issue des deux heures, trouvaient que le temps avait passé beaucoup trop vite !

De L'Odyssée aux Salons des géants

La formule a eu encore plus de succès que nous ne l'espérions et, au bout de dix séances, nous avons dû annoncer que nous n'avions pas prévu d'aller beaucoup au-delà, ce qui a provoqué la déception des participants.

Comme certains voulaient continuer, nous leur avons proposé de chercher autour d'eux de nouvelles personnes intéressées et de devenir, à leur tour, les animateurs de ces futurs salons. Nous avons reçu beaucoup de candidatures et, à la fin du mois de mai, nous avons pu ouvrir quatre salons supplémentaires de huit séances chacun, avec à nouveau des hôtes chargés de préparer et d'animer les débats, mais aussi d'anciens animateurs devenus mentors pour former les nouveaux et, enfin, des accompagnateurs chargés de contacter chaque participant deux ou trois fois pendant la durée du programme, afin d'offrir un espace à chacun pour une démarche de réflexivité par rapport à cette expérience.

À la fin du mois de juillet, devant les réactions très positives, nous avons décidé de lancer en septembre une nouvelle série de salons. Cette formule, gratuite et ouverte à tous, s'appelle désormais *L'Odyssée* et elle sera suivie d'une nouvelle série en janvier. Chaque fois, c'est un vrai bonheur de voir de nouvelles personnes se proposer pour assurer bénévolement le bon fonctionnement de ces rencontres.

Certains participants, par ailleurs cadres d'entreprises, nous ont suggéré que la formule de *L'Odyssée*, plus condensée et rythmée que le parcours *Sur les épaules des géants*, pourrait également être proposée en entreprise. C'est ainsi qu'est né notre troisième format, également d'une durée de huit semaines, baptisé *Les Salons des géants*, dont la mise en œuvre a commencé depuis peu.

Les différences entre les formats

Bertrand BALLARIN : Il existe plusieurs différences entre les trois formats. La première tient au choix des thèmes. Quand les débats sont organisés au sein d'une entreprise ou d'une administration, nous abordons des questions permettant de penser l'action, comme la place du travail dans la vie humaine, le rôle de la culture dans l'entreprise, l'exercice de la responsabilité ou de la subsidiarité, la signification de l'autorité à l'âge démocratique, etc.

Quand nous organisons des débats en dehors du cadre professionnel, il s'agit de thèmes qui nous aident à nous penser en tant que personnes humaines dans l'univers et dans la société : la démocratie, la nation, la citoyenneté, la différence et les liens entre intérêt général et bien commun, ou encore la signification des trois termes de la devise républicaine *Liberté, égalité, fraternité*, et l'articulation harmonieuse ou, au contraire, les tensions que l'on peut trouver entre ces trois mots.

Pierre JANICOT : La deuxième différence est liée au mode de recrutement. Pour *L'Odyssée*, les participants sont tous volontaires. En entreprise, il existe toujours un risque, même à l'insu des intéressés, que ceux-ci se soient laissés entraîner parce que c'est leur manager ou leur DRH qui le leur a proposé. Il est difficile, quand on vous invite à un séminaire « *réservé aux talents de l'entreprise* », de refuser... Or, pour la réussite de la démarche, il est indispensable que les gens soient réellement motivés. Nous essayons de parer ce risque en menant des entretiens avec les inscrits avant le démarrage du programme.

Une autre différence tient au volume de lecture que nous proposons dans le parcours Sur les épaules des géants – 1 200 pages par trimestre – et dans les deux autres formats, où nous fournissons des textes beaucoup plus courts, d'une page ou deux.

De même, pour Les Salons des géants, nous prévoyons davantage d'apports méthodologiques afin d'aider les participants à aller plus loin dans leurs lectures et dans leurs analyses. En effet, nous considérons qu'ils ont a priori plus de temps à consacrer à ce travail que ceux qui s'inscrivent à L'Odyssée – même s'il n'est pas rare que certains de ces derniers consacrent huit à dix heures de travail préparatoire aux controverses, au lieu des deux ou trois heures que nous préconisons.

Enfin, les livrables auxquels aboutissent les trois démarches sont également distincts. Avec L'Odyssée, on ne peut pas s'attendre, au bout de deux heures de débat, à s'être réellement forgé une doctrine. Tout au plus, les participants peuvent-ils faire évoluer quelque peu leur synthèse personnelle : « *Ce que je pensais avant, est-ce que je le pense vraiment ?* » En revanche, le travail mené dans les deux programmes organisés en milieu professionnel permet parfois d'élaborer une position collective sur certains sujets.

Quelques points de méthode

Bertrand BALLARIN : Après cette présentation des différents formats et de leurs spécificités, je voudrais revenir sur quelques aspects de la méthode employée.

La lecture comme pré-texte

Même si la lecture tient une place très importante dans ces différents programmes, elle n'est pas un but en soi et n'est pas destinée, par exemple, à améliorer la culture générale des participants. Comme l'écrivait Montesquieu dans *De l'esprit des Lois* : « *Il ne faut pas toujours tellement épuiser un sujet qu'on ne laisse rien à faire au lecteur. Il ne s'agit pas de faire lire, mais de faire penser.* » Dans notre démarche, la lecture est conçue comme un double déclencheur. D'une part, elle ouvre des perspectives sur des façons complètement différentes d'envisager une question, auxquelles on n'aurait peut-être jamais pensé soi-même. D'autre part, et c'est le plus important, lorsqu'on lit attentivement, le crayon à la main, comme nous suggérons aux participants de le faire, on est amené à réagir (« *Je suis d'accord/pas d'accord* ») et à se poser des questions : « *Je ne suis pas du tout d'accord avec ce passage, certes, mais pour quelle raison ? Parce que c'est Marx qui l'a écrit, ou parce que j'ai des arguments pour démontrer qu'il se trompe ?* » La lecture est le "pré-texte" à partir duquel tout commence !

Les textes sont choisis dans nos modestes corpus personnels et, parfois, en intégrant les suggestions des participants. Certains choix s'imposent : sur la notion de *vie bonne*, il serait dommage de ne pas se référer à quelques lignes d'Aristote et, sur celle de *bien commun*, à Saint Thomas d'Aquin, par exemple. D'autres textes sont sélectionnés en raison de leur capacité à provoquer le débat.

De la délibération intérieure à la controverse

Pendant la semaine qui sépare la réception des textes du moment de la controverse, les gens "gambergent", réfléchissent à ce qu'ils ont lu, mûrissent leur pensée. C'est ce que nous appelons la *délibération intérieure* : chacun dialogue avec lui-même, le risque étant de tourner en rond ! Il faut alors s'ouvrir à la "friction", selon le terme employé par Clausewitz, c'est-à-dire à la contradiction, à la divergence, bref se livrer à la controverse. Mais ceci ne doit pas se faire n'importe comment. Dans la conversation courante, on laisse souvent les phrases inachevées : « *Tu vois ce que je veux dire... Enfin, tu comprends, quoi.* » Nous demandons aux participants des salons de prendre leur temps pour s'exprimer, de formuler des phrases abouties et d'aller jusqu'au bout de ce qu'ils ont à dire, en sachant que les autres se montreront respectueux et les écouteront. Dans notre vie moderne, c'est un vrai cadeau que d'avoir l'opportunité de formuler complètement ce que l'on porte en soi ; cela vous fortifie intérieurement.

Le rôle de l'animateur

Le rôle de l'animateur n'est pas de guider la conversation pour qu'elle aille d'un point A à un point B. Il commence par poser la question qui va permettre d'amorcer la conversation, puis veille à ce que la discussion ne parte pas dans tous les sens et que l'on ne perde pas de vue le sujet initial. Lorsque la conversation s'essouffle, il dispose de nouvelles questions toutes prêtes pour la relancer.

Comme l'a souligné Pierre, il ne s'agit pas d'échanger des pensées éthérées et de naviguer dans la stratosphère conceptuelle. Nous nous appuyons sur la formule de Malraux dans *L'Espoir* : « *Vivre, c'est transformer en conscience une expérience aussi large que possible.* » Le rôle des animateurs est également de faire en sorte que les participants effectuent en permanence un mouvement d'hélicoptère entre ce qu'ils vivent en entreprise, dans leur famille, dans leurs associations, dans la société, et les idées auxquelles toutes ces expériences pourraient se rattacher; puis, des idées, ils redescendent à leurs expériences de terrain, avant de revenir aux idées, et ainsi de suite. Ma conviction est que quiconque a transformé son expérience en conscience renforce sa capacité à bien vivre les expériences suivantes.

Apprendre le sens de l'écoute

Les participants ne sortent pas de ces débats avec des convictions arrêtées (« *Voilà ce qu'il faut penser sur la liberté, sur l'égalité, sur le bien commun* »), mais plutôt avec l'envie d'aller plus loin : « *J'ai bien creusé cette question pendant une semaine, mais il est clair que je n'en ai pas fait le tour et que je vais continuer à gamberger, car c'est sacrément intéressant!* »

On peut aussi espérer qu'après cette expérience consistant à prendre le temps d'écouter, sans impatience, ce que les autres ont à dire, au rythme auquel ils le disent, les participants aient envie d'adopter cette même posture de plus en plus souvent dans leur vie quotidienne et professionnelle. Si c'est le cas, on peut considérer que nous avons une utilité sociale!

Les conditions d'un salon réussi

Pierre JANICOT : Lors du premier salon, les participants sont souvent un peu gênés. Dans L'Odyssée, cela vient tout simplement du fait qu'ils ne se connaissent pas. Pour les programmes organisés au sein d'une entreprise, les gens travaillent parfois depuis trente ans ensemble sur des sujets techniques, mais n'ont jamais eu l'occasion de se poser mutuellement une question aussi simple que : « *Pourquoi travaillons-nous?* » La façon dont la conversation est organisée dans ces programmes permet, au bout de trois ou quatre séances, de faire naître un climat de confiance vraiment palpable, avec une parole très libre et sincère.

De même que Madame de Staël accueillait ses invités à son domicile, les salons fonctionnent bien à condition que l'hôte soit "chez lui", c'est-à-dire que ce soit lui qui ait préparé sa liste de questions, avec sa sensibilité, sa personnalité. Généralement, les animateurs se prêtent à l'exercice très consciencieusement et même scrupuleusement. C'est ce qui rend cette aventure vraiment belle.

Enfin, nous sommes très attentifs au risque de déstabilisation des participants. Parfois, ceux-ci se rendent compte qu'ils ne sont plus très sûrs de penser ce qu'ils pensent, ou qu'en tout cas, ils ont beaucoup de travail pour en être vraiment certains, et cela se voit en séance. Ces moments-là procurent une immense joie à l'animateur et constituent aussi une expérience extraordinaire pour le participant. Pris de vertige devant cette découverte, il se sent en même temps plein d'énergie pour creuser davantage les thèmes en question et voir comment réintégrer tout cela dans son action. Cette expérience peut cependant être un peu déstabilisante. C'est pourquoi, autant nous n'intervenons pas dans le déroulé de la rencontre préparé par les animateurs, autant nous leur demandons de doser les questionnements pour ne pas trop perturber les participants. La leçon de ski doit les amener en haut des pistes, mais pas au bord du gouffre...

Je note, au passage, qu'il se produit un peu la même chose lorsqu'on intervient comme orateur à l'École de Paris du management : le fait de s'extraire de l'agitation de la vie quotidienne pour venir présenter son sujet dans

un cadre caractérisé par une forme de lenteur et par l'écoute attentive des participants, conduit à découvrir soi-même beaucoup de choses sur l'activité ou les idées qu'on est en train d'exposer...

Poursuivons le débat!

Bertrand BALLARIN : Il y a quelques mois, Pierre Nora et Marcel Gauchet ont annoncé mettre fin à la parution de la revue *Le Débat*, qu'ils avaient fondée en 1980, pour une raison que Pierre Nora a exprimée sur France Culture dans ces termes : « *La prise du cercle des intellectuels sur la société s'est doublement réduite, d'une part par rapport à ce qu'on appelle le grand public, qui lit certainement moins ou participe moins à la vie culturelle du pays qu'avant, et puis parce qu'à l'intérieur même de ce cercle, qui devrait être intellectuel, s'observe, en particulier dans les universités, une radicalité des positions qui rend l'écho du travail de ce que j'appellerais les vrais intellectuels beaucoup plus restreint.* »

En apprenant cette nouvelle, nous nous sommes sentis quelque peu ébranlés : dans ces conditions, avons-nous raison d'organiser des débats? En constatant le plaisir que nos salons procurent à ceux qui y participent, leur motivation, et en lisant les commentaires qu'ils en font, nous avons estimé que cela valait la peine de poursuivre!

Débat



Se déshabituer à répondre le premier

Un intervenant : *Dès l'école primaire, on nous entraîne à répondre le plus vite possible à la question posée par l'instituteur. Aux concours d'entrée des grandes écoles, seuls les plus rapides parviennent à effectuer la totalité des exercices d'une épreuve et à être admis. Dans les entreprises, il en va de même : les gens sont incités à répondre le plus vite possible plutôt qu'à écouter les autres, et ce sont les plus réactifs qui montent dans la hiérarchie.*

Cette prime donnée à la vitesse a pour effet que plus les gens sont gradés, plus ils accaparent la parole. Même lorsqu'on met en place un système participatif, par exemple du Lean management, on s'aperçoit que les ouvriers ne s'expriment jamais et que les chefs d'équipe prennent la parole uniquement quand l'ingénieur n'est pas là...

Il est donc très précieux d'apprendre aux gens à s'écouter mutuellement.

Bertrand Ballarin : C'est effectivement un aspect très important pour nous. Les participants savent que leur tour viendra de s'exprimer et ne sont donc pas focalisés sur l'urgence de prendre la parole ou de concocter une réponse qui devrait impérativement jaillir dans l'instant.

Int. : *Pour avoir participé au programme Sur les épaules des géants, je crois que la qualité d'écoute vient aussi de la profondeur des thèmes abordés, qui changent de ceux que nous avons l'habitude de traiter dans nos mails, SMS et chats...*

Quel impact sur la vie professionnelle?

Int. : *J'ai une question pour les personnes qui ont participé à ces salons et qui sont parmi nous aujourd'hui. Je conçois parfaitement qu'elles aient été ravies de passer quelques heures à débattre de ces textes, mais cela a-t-il vraiment changé quelque chose à leurs pratiques quotidiennes et à leurs routines managériales?*

Int. : *En participant à ces séances, j'ai eu la même impression que lorsqu'on reprend un sport que l'on n'a pas pratiqué pendant trente ans. On s'y remet progressivement, on retrouve l'usage de ses muscles et c'est extrêmement agréable.*

Au-delà de cet aspect très plaisant, je constate un grand changement dans la façon dont je prends les décisions. Avant, j'arbitrais très rapidement et j'avais l'impression que c'était bien d'en être capable. En réalité, j'étais surtout dans l'émotionnel et pas toujours dans le rationnel. Maintenant, j'ai l'impression d'aller davantage dans l'épaisseur des choses et de prendre des décisions plus enracinées.

Par ailleurs, j'ai pris l'habitude de réfléchir davantage avant de parler et de ne pas couper la parole aux autres, ce qui a commencé à influencer sur mon environnement. Je travaille dans une grande entreprise française, où l'on a l'habitude de se battre pour s'emparer de la parole. Lorsque je parviens à faire en sorte, au cours d'une réunion, que chacun respecte le tour de parole, tout le monde s'aperçoit qu'on gagne du temps et qu'on peut aller beaucoup plus loin.

Int. : *J'ai également participé au programme Sur les épaules des géants. Pour ma part, j'ai été profondément interpellé par l'une des questions auxquelles on nous a demandé de réfléchir : « Comment réaliser en entreprise les conditions appelant chacun à être responsable? » En tant que responsable hiérarchique, je me suis demandé si, dans mes interactions avec mes collaborateurs et mes salariés, je me tenais à une distance suffisante pour ne pas empiéter sur leurs domaines de responsabilité, tout en étant assez proche pour ne pas les laisser seuls. Cette réflexion a vraiment fait évoluer mon comportement. Elle m'aide à positionner ce curseur de proximité de façon plus juste.*

Une portée universelle ?

Int. : *Les réflexions issues de ces salons permettent-elles de franchir les barrières culturelles et d'intervenir efficacement dans des entreprises de plus en plus internationales ?*

Int. : *Je suis responsable des relations sociétales d'un grand groupe industriel français et j'ai collaboré au projet de L'Odyssée en tant qu'animateur, puis en tant que mentor. Pour moi, les salons n'ont pas un but utilitaire de ce type. Il s'agit avant tout d'un parcours individuel de personnes qui éprouvent, à un moment donné, de l'appétit pour une réflexion personnelle et des échanges avec d'autres, sans tenir compte de leurs entreprises d'origine ni de leur rang hiérarchique ou social dans ces organisations. Un des aspects très intéressants de ces salons est justement qu'ils permettent de s'émanciper de ces références identitaires. On se retrouve en tant qu'êtres humains réfléchissant ensemble.*

Naturellement, ce travail a un impact sur la sphère professionnelle, sociale, et même privée, mais il n'est pas conçu comme un outil d'amélioration de la performance professionnelle.

Cela dit, la diversité et la richesse des textes proposés favorisent l'ouverture à une culture internationale. Quand nous réfléchissons au concept de nation, par exemple, ce n'est pas uniquement d'un point de vue franco-français, mais avec d'autres éclairages.

Int. : *Le dernier sujet abordé dans L'Odyssée, à savoir « Qu'est-ce que la vie bonne? », me paraît présent dans toutes les cultures. Il m'a conduit à m'interroger à la fois personnellement et en tant que manager sur le sens de mon action dans l'entreprise multinationale où je passe une part plus que significative de ma vie. Au-delà des objectifs de cette entreprise, quels sont mes propres buts ?*

Un autre apprentissage, utile dans toutes les cultures, concerne l'attention portée au sens des mots. Je travaille à Dublin, dans une grande entreprise technologique américaine, avec des équipes essentiellement européennes et très peu de Français. La plupart d'entre nous parlons un anglais assez approximatif et une grande partie de nos problèmes vient du fait que nous ne nous accordons pas sur le sens des mots. Le passage par L'Odyssée m'a poussé à rouvrir des dictionnaires, y compris des dictionnaires anglais...

Enfin, j'ai appris à écouter, comme cela a déjà été dit, mais pas seulement au sens de laisser du temps à l'autre pour s'exprimer. Écouter, c'est aussi accepter de prendre en compte des perspectives complètement différentes des siennes. Cet apprentissage m'est très précieux dans mes fonctions de consultant interne, chargé d'assurer une collaboration transversale entre une cinquantaine de personnes sur lesquelles je n'ai pas autorité et que je dois réussir à fédérer, y compris sur des projets pour lesquels elles ne sont pas d'accord entre elles...

Le sens des mots, le sens de l'action

Int. : Pour moi aussi, l'un des apports majeurs de ces salons a été de me pousser à m'interroger sur le sens des termes que nous employons tous les jours. Dans les entreprises, nous mettons à toutes les sauces beaucoup de grands mots comme responsabilité, confiance, engagement, agilité, culture, sans jamais les définir. Ainsi, quand je relis attentivement les messages venant de nos dirigeants, je m'aperçois que ce qu'ils écrivent n'a pas de sens. Les salons m'ont appris à "déplier" les mots et à questionner sans relâche mes interlocuteurs : « Quand tu parles de responsabilité ou de confiance, ça veut dire quoi exactement, pour toi ? »

Une collègue m'a récemment expliqué que, suite à une demande de son dirigeant, elle avait organisé en quelques minutes un groupe de travail pour construire des hypothèses et mettre en place un projet, sur lequel elle venait me demander mon avis. Je lui ai demandé : « Mais que veut votre dirigeant exactement ? Quel est son besoin ? », questions auxquelles elle était incapable de répondre.

Très souvent, on se précipite dans l'action avant de se rendre compte, au bout de deux mois, qu'on s'est complètement trompé. Aussitôt, on se lance dans un nouveau projet, toujours sans savoir pourquoi on fait ce que l'on fait. Il est vraiment essentiel de prendre le temps de se poser des questions et de relier en permanence la pensée à l'action.

Un exemple : le mot engagement

Int. : En ce moment, tout le monde parle beaucoup d'engagement. Si vous deviez consacrer un salon à cette question, Bertrand Ballarin, quels textes donneriez-vous à lire aux participants ?

B. B. : Voilà un terme qui me parle, moi qui me suis engagé à 17 ans... Le premier ouvrage auquel nous renvoyons, quel que soit le thème, c'est le *Dictionnaire historique de la langue française* d'Alain Rey, publié par Le Robert.

À l'article *engager*, on apprend que ce mot est apparu dans la langue française vers 1100, avec le sens de « mettre en gage », puis « faire pénétrer dans quelque chose ou faire entrer dans une situation qui ne laisse pas libre », puis « lier par une promesse », « recruter » au sens d'« attacher à son service », et enfin, à partir de 1945, « prendre position sur des problèmes politiques », ce qui a donné naissance à l'expression d'« intellectuel engagé ». Dans tous les cas, on observe que l'engagement s'accompagne d'un renoncement à une part de liberté, ce qui, à l'âge démocratique, doit avoir une contrepartie, au sens où l'on doit y trouver son compte.

Voilà un petit exemple du genre de réflexion que nous aidons les participants à mener, en commençant par l'étude du dictionnaire et en poursuivant par des lectures apportant un complément théorique ou fournissant des illustrations concrètes.

La gestion du temps

Int. : Le maréchal Lyautey raconte dans ses mémoires comment le général Gallieni l'a formé lorsqu'il a servi à ses côtés au Tonkin. Alors qu'ils étaient en temps de guerre, le général exigeait que Lyautey lui procure en permanence de la lecture et, tous les soirs à 19 heures, ils partaient faire ce que Gallieni appelait un "bain de cerveau", consistant à discuter de ce qu'ils avaient lu récemment. Cet exercice lui paraissait relever d'une hygiène mentale indispensable pour avoir les idées claires. Quels militaires rangez-vous parmi les "géants" ?

B. B. : Notre anthologie comprend bien sûr *Le rôle social de l'officier*, du maréchal Lyautey, ou encore un texte magnifique et fondateur sur l'art de commander, par le maréchal Fouquet de Belle-Isle (1684-1761). Lorsque j'ai commencé à travailler dans le monde de l'entreprise, j'ai interloqué mes interlocuteurs en faisant référence à une notion qui leur paraissait étrange, et qui est très commune dans le monde militaire, celle de *forces morales*. J'ai donc sélectionné plusieurs textes autour de cette notion chez de Gaulle, Clausewitz et également un auteur moins connu, Charles Ardant du Picq (1821-1870).

Je connais la formule du "bain de cerveau" que vous avez citée, et je dois dire que, bien que n'ayant pas été particulièrement oisif dans ma vie, je me suis toujours astreint à cet exercice quotidien.

J'aimerais citer à ce sujet un passage de Sénèque que nous proposons dans le cadre de L'Odyssée : « *Nous n'avons point reçu une vie brève. C'est nous qui l'avons rendue telle : nous ne sommes pas indigents, mais prodiges. De même que d'immenses, de royales richesses, échues à un mauvais maître, sont dissipées en un instant, tandis qu'une fortune modique, confiée à un gardien économe, s'accroît par l'usage qu'il en fait, ainsi notre vie a une grande étendue pour qui sait en disposer sagement.* » Même à l'époque que certains qualifient de post-moderne, et d'autres d'hypermoderne, nous devrions trouver notre dignité d'homme à maîtriser notre temps...

■ Présentation des orateurs ■

Bertrand Ballarin : saint-cyrien, ancien élève de l'IEP Paris (section service public) et de l'École de guerre, et ancien auditeur de l'IHEDN (Institut des hautes études de Défense nationale), il a fait une carrière d'officier dans l'armée de terre de 1974 à 2003. Il est entré chez Michelin fin 2003 et a pris la direction de deux sites : celui de Bourges, puis celui de Shanghai. De retour en France au printemps 2012, il a pris en charge la démarche de responsabilisation au niveau du Groupe et les politiques du personnel appliquées à la population des agents (ouvriers). Il a été responsable des relations sociales du Groupe à compter de juillet 2013. Il a pris sa retraite au printemps 2018 et, cette même année, a fondé avec Pierre Janicot l'initiative Sur les épaules des géants pour aider managers et dirigeants à retrouver le chemin d'une pensée libre, rigoureuse et élaborée.

Pierre Janicot : entrepreneur social. En 2004, alors étudiant à l'ESSEC, il fonde l'association Cheer Up! avec Marc Sudreau pour accompagner les jeunes adultes atteints de cancer dans leurs projets personnels afin qu'ils se projettent dans l'avenir (www.cheer-up.fr). En 2018, il fonde avec Bertrand Ballarin l'initiative Sur les épaules des géants pour aider managers et dirigeants – et plus largement tous ceux qui ont un impact sur leurs congénères – à retrouver le chemin d'une pensée libre, rigoureuse et élaborée.

■ www.surlesepaulesdesgeants.net

Diffusion février 2021
