

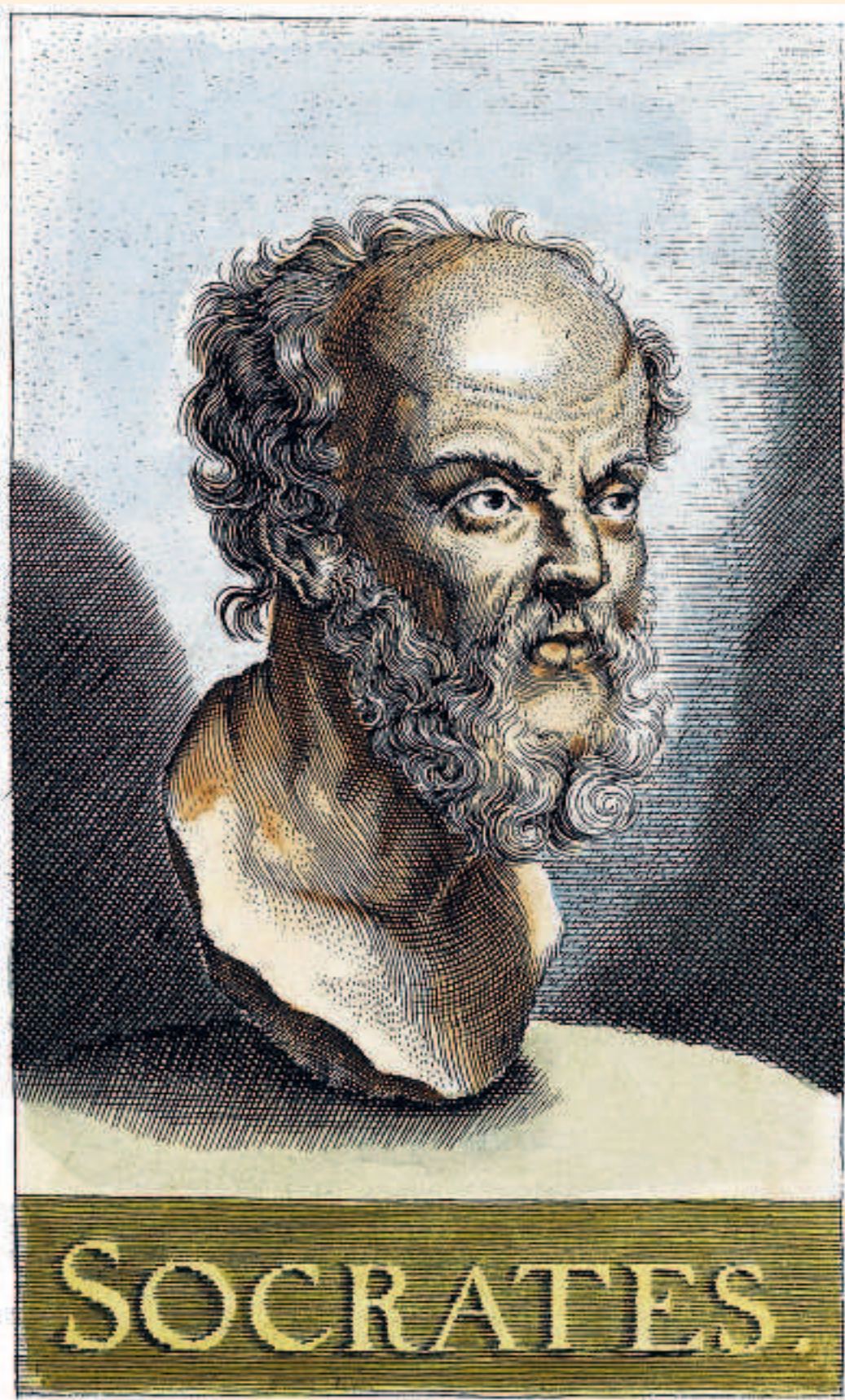
Φιλοσοφία

Un monde qui se complexifie, une crise qui bouleverse les certitudes, et voilà que surgissent les questions. Celles qui ne trouvent de réponse ni dans les séminaires de management, ni dans les livres de gestion. Mais que la philosophie peut éclairer sous un jour nouveau.

Par Cécile Berthaud

Après le «*Je pense, donc je suis*» de Descartes, voici venu le «*Je décide, donc je pense*» des managers du XXI^e siècle. Pour décider on se repose sur ses acquis, savoirs et expériences. Mais, dans un monde qui évolue à vitesse grand V, ils sont vite caducs. Reste alors la puissance de la réflexion, mais qui peut être stérile si elle ne sait pas renouveler son cadre, varier les approches du problème. Or la philosophie peut être, là, une aide, une ouverture sur d'autres façons d'appréhender le monde. Un moyen d'élargir le spectre de la réflexion pour gagner en capacité à s'adapter à un monde qui bouge. C'est ce manque-là qu'ont identifié les fondateurs du tout nouvel «*Executive programme en management et philosophies*» qui rassemble les trois écoles de gestion francophones: Solvay Brussels School, Louvain School of Management (UCL) et HEC Liège Executive School, en association avec l'ASBL Philosophie & Management. «*L'idée est d'apporter un tout autre point de vue sur les problèmes angoissants des managers qui se posent actuellement*», résume Philippe Biltiau, qui pilote le nouveau programme pour la Solvay Brussels School. «*Mais ce programme n'a pas vocation à améliorer la culture générale des participants. Ce ne sont pas des conférences, mais bien une formation pour apprendre à considérer les problèmes avec des éclairages nouveaux*», précise-t-il. «*L'objectif n'est pas, comme me l'a fait remarquer un chef d'entreprise, que le cadre formé donne son préavis et parte à Katmandou, mais qu'il retourne dans l'entreprise avec des concepts qui lui permettent d'envisager d'autres façons de décider.*»

Contrairement à ce que fait déjà l'ASBL Philosophie & Management — c'est-à-dire une série de conférences et séminaires sur un thème annuel que les managers fréquentent dans une démarche toute personnelle —, il s'agit ici d'une véritable formation délivrée



Au secours des managers

par des universités. «*Dans cet executive programme, c'est moins le thème qui est important que la démarche philosophique que nous allons essayer d'instiller dans le chef des managers. Ce qui est visé, c'est un changement de la façon d'aborder les problèmes*», renchérit Laurent Ledoux, responsable, aux côtés de Roland Vaxelaire, de l'ASBL Philosophie & Management et cadre chez BNP Paribas Fortis.

QUELLE FORMATION CONCRÈTE?

La philosophie peut paraître bien abstraite. Mais cette formation prend un tour résolument pratique et absolument ancré dans la réalité. Chaque journée de travail est consacrée à un cas précis de problème d'entreprise exposé par un haut dirigeant tel Axel Miller (Petercam), Pierre Gurdjian (McKinsey Belgium) (voir interview ci-dessous). Puis un philosophe de renommée (Lambros Couloubaritsis, François Jullien, etc.) donne son éclairage sur le problème posé. Enfin, les participants dialoguent avec les deux intervenants de la journée. «*Cette formation s'adresse plus à des profils de dirigeants que de cadres intermédiaires, car elle est très orientée sur la prise de décision. C'est là que la philosophie peut être la plus utile*», précise Jean Tondeur, responsable du programme pour HEC Liège.

QUEL APPOINT POUR LE MANAGER?

Laurent Ledoux distingue trois grands apports de la philosophie pour le dirigeant. Elle peut induire un basculement dans la façon dont le manager aborde certains problèmes et la formation va être l'occasion de pratiquer ce basculement. Ensuite, le manager a à prendre des décisions par rapport à des situations problématiques en termes d'éthiques et de morale. La philosophie pratique, c'est réfléchir à la façon de résoudre ce type de dilemmes avec des approches variées: des principes kantien aux calculs utilitaristes, par exemple. «*La philosophie aide à réfléchir et à prendre des décisions qu'on assume pleinement*», souligne-t-il. Enfin, le rôle du dirigeant tient aussi à la communication. Il y a un travail important sur l'usage des mots, la façon dont on formule les idées que la philosophie peut porter. «*En somme, ce programme est un éveil à toute une série d'approches de la façon dont on voit, puis dont on décide et enfin dont on formule les choses, qui est enrichi au travers de cas pratiques discutés par des philosophes et des patrons*», synthétise Laurent Ledoux.

Il apparaît donc clairement que la philosophie n'est pas envisagée ici comme un instrument, un outil, mais bien comme une démarche, une ouverture qui peut amener à plus d'équilibre et donc de performance. C'est un état d'esprit, une façon d'appréhender le monde. Pas une clef à molette. ■

Pratique

Quand? Début de la formation, le 29 avril 2011, 9 journées, d'avril à décembre.

Où? Solvay Brussels School, 42 Avenue F.D. Roosevelt.

Combien? 5.950 euros.

Contact: Hélène Lambillon, helene.lambillon@solvay.edu, 02/650.65.20.

Séance d'information: le 7 avril 2011 à 19h. SBS-EM, avenue F.D. Roosevelt 42, 1050 Bruxelles. Inscriptions: www.solvay.edu/philo.

Critères d'admission: cette formation est ouverte aux diplômés universitaires de 2^e cycle (Master) ou porteurs d'un diplôme équivalent. Le comité d'admission se réserve le droit de valoriser les acquis de l'expérience professionnelle. La date limite pour la soumission des candidatures est le lundi 18 avril 2011.

«Une attitude de vie»

Pierre Gurdjian

Managing director
de Mc Kinsey Belgium

Quelles sont vos motivations d'intervenant dans ce programme?

Elles sont simples: je suis persuadé que dans notre prochaine décennie, pour toute organisation, la création de sens va être cruciale. Par création de sens, j'entends définir des objectifs qui vont au-delà de la performance économique. Je dis bien «au-delà», et non pas qui remplacent. La finalité, c'est d'avoir un projet réellement plus large et plus profond. C'est ça qui emportera l'adhésion des employés et autres parties prenantes et qui fondera une entreprise pérenne. Et créer du sens ne peut passer que par la réflexion sur les valeurs, et là, la philosophie est une notion capitale.

En quoi la philosophie a-t-elle pu vous aider au cours de votre

parcours?

Cela a été essentiel, car dans un métier de conseil comme le mien, la philosophie m'a permis de prendre du recul pour trouver une forme de sagesse dans l'accompagnement d'entreprise, qui est toujours un accompagnement d'hommes et de femmes. Et la philosophie est un puits

“

La philosophie est un puits inépuisable de sagesse.

inépuisable de sagesse. Elle m'a toujours beaucoup aidé et je l'utilise tous les jours. C'est une attitude de vie. Se questionner: que nous dit la sagesse? Que pouvons-nous apprendre de leçons de philosophie pour éclairer la situation actuelle?

Un exemple concret de l'apport de la philosophie dans votre travail?

La tradition philosophique du stoïcisme, dont le représentant le plus connu est l'empereur Marc Aurèle qui m'a toujours beaucoup inspiré, indique une attitude de vie. Elle dit qu'il y a des choses sur lesquelles on n'a pas de prise et qu'il faut l'accepter, mais qu'il faut peser sur les choses sur lesquelles on a prise. Or dans le monde de l'entreprise, il y a tellement de choses sur lesquelles on ne peut avoir d'emprise. Il faut l'accepter, tout en pesant de toute son énergie sur les événements qu'on peut influencer. C'est de la sagesse managériale.

Vous côtoyez beaucoup de dirigeants. Les sentez-vous sensibilisés à la philosophie?

Oui. Très clairement. Je pense que les cadres dirigeants sont beaucoup plus ouverts à la philosophie qu'avant. Ou ils l'ont peut-être toujours été, mais ils se sentent plus libres d'en parler aujourd'hui. Avec la crise, la remise en question a aussi été beaucoup plus naturelle. C'est une évolution très positive qui me rend optimiste. ■

«Une philosophie de la pratique»

Benoît Frydman

Directeur du centre Perelman
de Philosophie du droit et
professeur à l'ULB

Quelles sont vos motivations d'intervenant dans ce programme?

Dans le centre Perelman, notre approche c'est d'essayer de comprendre ce qui se passe, comment le monde se transforme, réagence ses règles. Nous ne le faisons pas qu'en lisant, mais aussi en étant au plus près de la pratique. Donc nous sommes habitués à travailler avec des acteurs de terrain. J'ai beaucoup travaillé sur la responsabilité sociale des entreprises, les changements de régulation au niveau mondial. Je ne le fais pas dans ma tour d'ivoire, mais en dialoguant avec des chefs d'entreprise, des acteurs de la société civile et des régulateurs. Donc je me reconnais totalement dans le projet de ce programme qui étudie, sur base de cas concrets, des problèmes en associant le regard du chef d'entreprise et celui

du philosophe. Se mêlent l'apport philosophique et l'apport du terrain. C'est ce qui est intéressant. Car c'est bien beau de penser la responsabilité des entreprises, mais il est essentiel d'être au fait de l'expérience, par exemple d'une compagnie pétrolière: comment travaille-t-elle dans un État où la législation du travail est différente? Etc. C'est une philosophie du concret, de la pratique. D'un côté, les managers cherchent à résoudre des problèmes concrets, la philosophie les y aide. De l'autre, la philosophie cherche à comprendre le monde, l'apport concret de la pratique l'aide.

En quoi la philosophie peut-elle être une aide pour les dirigeants d'entreprise?

On a recours à la philosophie souvent quand nos cadres de pensée habituels sont considérés comme plus tout à fait pertinents, efficaces. Chaque professionnel, dans son milieu, fonctionne avec une vision du monde. Ainsi, il avait une certaine conception

de l'entreprise: un acteur économique qui doit faire du profit. Parallèlement, on pensait aussi que fixer les règles était le rôle des pouvoirs publics. Donc quand on commence à demander à une entreprise de régler certains problèmes ou bien de refuser certaines pratiques dans certaines zones où elle est implantée, son discours c'est «ce n'est pas mon rôle, je ne suis pas un État». Aujourd'hui, les États ne parviennent plus toujours à encadrer et on demande aux entreprises de prendre en charge les règles et de les faire respecter. C'est perturbant pour un dirigeant éduqué dans l'ancien schéma. Il se rend compte que sa vision traditionnelle de l'entreprise n'est pas une évidence, mais une philosophie. Donc il se pose des questions philosophiques: dans quel monde vit-on? Qu'est-ce qu'une entreprise? Et non plus — seulement — comment mobiliser les énergies pour faire du profit? C'est à ça que la philosophie peut aider: répondre à des questions qui ne sont plus seulement de moyens, mais de fin. ■