

Manager autrement

► Repousser les limites du management.

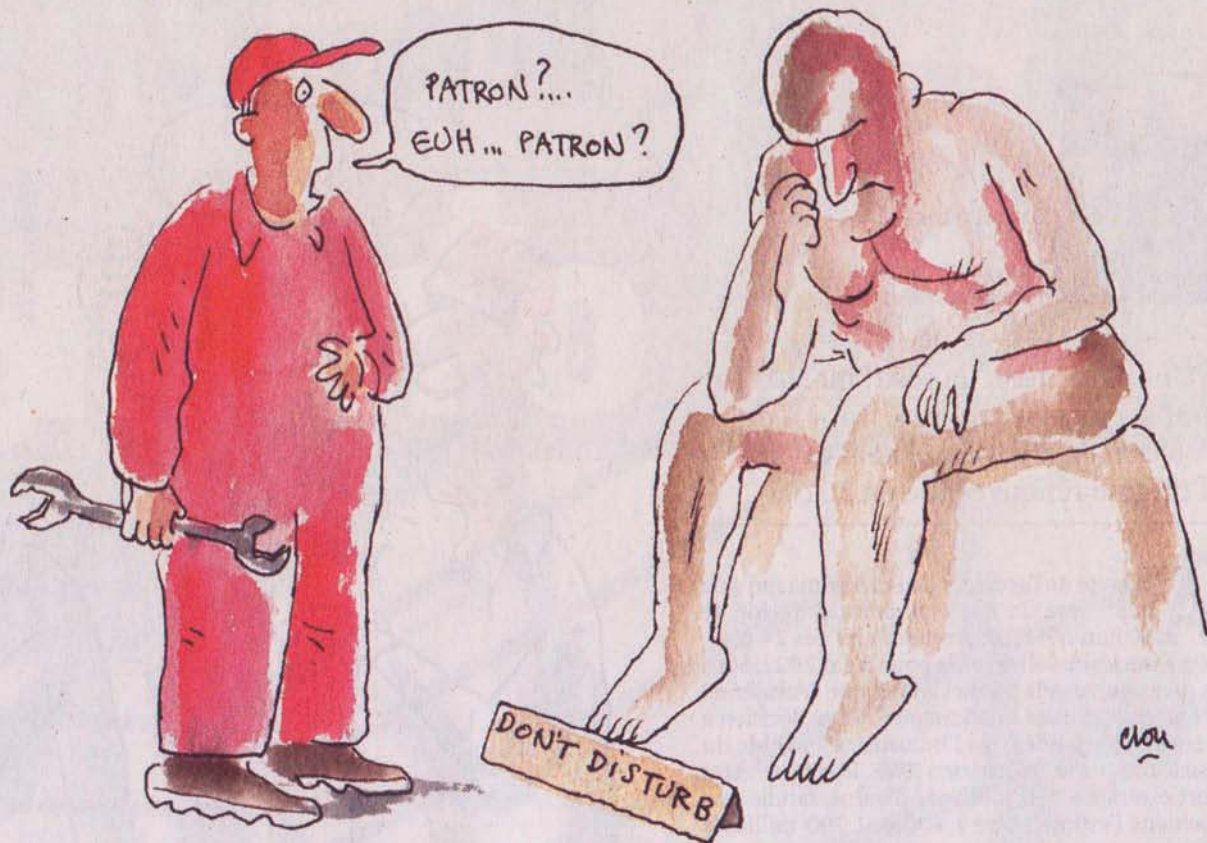
► Telle est l'ambition du programme en Management et Philosophies.

Eclairage Solange Berger

Peut-on continuer à manager au sein des entreprises comme hier ? La réponse est sans doute non. C'est dans cette évolution que s'inscrit l'Executive programme en Management et Philosophies⁽¹⁾ organisé par la Solvay Business School, la Louvain School of Management, la Management School de l'université de Liège-HEC et l'asbl Philosophie et Management. Un programme qui en est à sa deuxième édition.

"L'idée est partie d'un constat qui m'a interpellé", explique Philippe Biltiau, codirecteur académique, initiateur du programme et professeur à la Solvay Business School. "J'ai vu plusieurs brillants jeunes diplômés de Solvay se lancer dans des études de philosophie, en complément à leur formation. Cette ouverture semble aujourd'hui indispensable. En cette période de mutations accélérées, de plus en plus de problématiques deviennent insolubles avec les outils classiques de management. Les dirigeants d'entreprise doivent apprendre à anticiper l'improbable, à avancer sans leurs repères habituels. C'est là que la philosophie s'avère être une ressource puissante, permettant de porter un regard nouveau sur ces problèmes, d'aborder l'incertitude avec sérénité", poursuit Philippe Biltiau qui évoque, notamment, "les problèmes de gouvernance dans les entreprises, les problèmes d'ego de certains patrons qui ont pollué des décisions... La mesure et la perte de sens du risque de certains dirigeants ont joué un rôle crucial dans la crise que nous traversons. La situation dans certaines entreprises montre bien combien il est important que les comités de direction réfléchissent aux questions éthiques et s'interrogent sur la finalité des entreprises. Quelles sont les valeurs des dirigeants ? Est-ce normal d'être si bien payé ? Voilà autant de questions qui méritent réflexion".

"La problématique est plus urgente que jamais", estime, pour sa part, Laurent Ledoux, de l'asbl Philosophie et Management, et, tout comme Laurent Hublet, codirecteur du programme. "La réflexion philosophique permet de se libérer d'une série de stéréotypes et de préjugés sur la façon de gérer une équipe. C'est essentiel pour



un management qui doit être libérateur pour les managers eux-mêmes, bien sûr, mais aussi et surtout pour les équipes."

Le programme se veut novateur. Non seulement, il rassemble trois universités francophones du pays, mais en plus, il permet de faire débattre, à chaque fois, un manager (parmi lesquels Axel Miller (Petercam), Marc Grynberg (Umicore), Christian Jourquin (Solvay)...) et un philosophe (tels que François Julien, Pierre De Maret, Benoît Frydman,...). "Cela donne quelques "confrontations" intéressantes. Cela permet aussi aux participants d'avoir une vision nouvelle sur un certain nombre de questions de management et de repartir avec des outils qui ne sont pas ceux qui sont enseignés dans les écoles de management", note Philippe Biltiau.

Le programme propose 9 journées et aborde trois thèmes (trois journées par thème) ou domaines de réflexion : le monde - l'environnement, la régulation, la complexité -, l'entreprise - l'engagement du personnel, la juste valeur - et le manager avec ses valeurs, ses peurs, son leadership. Lors des journées consacrées au "monde", seront abordées des thématiques telles que : "La réputation est-elle en train de remplacer la règle de droit comme principal régulateur ?", "Peut-on parler d'une philosophie orientale du management", "Pourquoi le changement est-il nécessaire à la survie de l'entreprise ?"...

Concernant la dimension de l'entreprise, les participants débattront de questions telles que : "Comment et jusqu'où impliquer les collaborateurs dans la gestion de l'entreprise ? L'entreprise a-t-elle un rôle moral ou éthique à jouer ?", "Pourquoi la culture de certaines entreprises les rend-elle plus performantes ?"... Quant au niveau "manager", il sera question de sujets tels que : "A quoi reconnaît-on un leader dans une organisation et comment développer ce leadership ?", "Comment la philosophie peut-elle nous aider à mieux distinguer une vision et une utopie ?", "Que nous disent la psychologie ou les sciences cognitives sur nos émotions et leurs relations avec la raison ?".

Chaque journée se déroule suivant le même canevas : une présentation de cas concrets par un chef d'entreprise, une présentation de concepts par un philosophe, des débats en sous-groupe, un débriefing en séance plénière et, enfin, un débat entre le philosophe, le chef d'entreprise et les participants sur les questions philosophiques clés et les perspectives nouvelles qu'elles donnent pour aborder le cas présenté. "Cette confrontation des prises de décision, au travers de cas concrets, a pour but de rendre chacun à la fois pleinement conscient du processus de décision qu'il met en œuvre face aux 'réalités perçues' et capable de percevoir d'autres réalités, voire d'en imaginer de nouvelles", note Philippe Biltiau.

Il est temps d'envisager les choses autrement, selon Laurent Ledoux. "Face à la crise, on peut réagir de deux façons. La première est de réduire les coûts, serrer la vis et limiter les risques à tous les niveaux, en passant par un contrôle structuré. Mais c'est, à mon avis, un peu limité, car on ne touche pas aux problèmes fondamentaux qui peuvent être à l'origine d'une crise. Une autre solution est de jouer sur la mobilisation des collaborateurs, en donnant un sens à ce qu'ils font. Selon certaines études, donner un sens au travail permettrait d'augmenter la productivité de plus de 25 %. Aujourd'hui, les gens - et pas uniquement la jeune génération - sont en recherche de sens. Ils veulent faire quelque chose qui leur plaît et pas seulement qui leur rapporte un beau salaire. Mais tout ceci demande un changement radical des entreprises et une transformation personnelle des dirigeants. Ils doivent se poser la question : en quoi ce que l'on fait a du sens, non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les employés et la société en général."

→ (1) Le programme se déroule à La Solvay Business School à Bruxelles, en neuf journées, et est réparti en trois modules de trois jours. La première journée a lieu le 11 mai, la dernière le 14 décembre. Les inscriptions se clôturent le 27 avril. Le dossier d'inscription est disponible sur le site www.solvay.edu/philos. Rens. : philos@solvay.edu et 02.650.65.20