

La joie profonde dans la vie d'un entrepreneur en transition

Laurent Ledoux
Fondateur et Président du CA de Phusis
Directeur de l'association Philosophie & Management

Si vous me posez la question : « *Suis-je dans la joie ?* » Ma réponse est clairement « *Oui !* ».

A la question : « *Cette joie est-elle parfaite, sans faille ?* », ma réponse est « *Bien sûr que non, et pourtant je sens grandir en moi une joie profonde depuis presque 20 ans. Et ce, malgré le sentiment de plus en plus prégnant, concomitant de la multiplication d'effondrements écologiques et sociétaux divers, qui n'en sont qu'à leurs débuts.* »

Le 6 janvier 2003, un ami journaliste du quotidien « La Libre Belgique » m'a demandé de publier, en tant qu'économiste, un article sur le bonheur. Quelques 15 ans plus tard, le présent article sur la joie qui m'est demandé par Marc Halevy est une magnifique opportunité d'un retour en arrière sur mon chemin de vie, et d'une réflexion sur les notions de « bonheur » et de « joie ». Je vais tenter de le faire, en partageant avec vous les principaux événements, rencontres et idées qui forgent depuis près de deux décennies ma vision de la réalité (« ma métaphysique ») et de la vie bonne (« mon éthique »). Ils m'invitent, chaque jour un peu plus à arpenter -souvent maladroitement, mais de tout cœur- un chemin de sagesse. J'ose la qualifier de joyeuse. Puisse ce modeste partage vous être utile.

Avant toute chose, permettez-moi de préciser la distinction dont j'use entre bonheur et joie durant les années passées entre ces deux articles.

Bonheur et joie

Bonheur et joie sont souvent présentés comme des synonymes. Pour la plupart des gens, le bonheur correspond à un état moral de bien-être et de satisfaction durable, tandis que la joie correspond à un sentiment de bonheur intense et limité dans sa durée. Temps et intensité distinguent donc pour eux le bonheur et la joie.

L'écrivain canadien Pascal Saint-Denis¹ opère quant à lui une distinction qui me semble plus pertinente :

- Le bonheur se nourrit des conditions environnantes et, de ce fait, son existence ou son défaut en dépend ; nous n'avons donc pas de véritable contrôle sur lui.
- La joie, quant à elle, se nourrit des conditions intérieures de l'être humain ; elle est le résultat d'une expérience évolutive, d'un alignement avec l'âme, et de ce fait, la qualité de l'environnement, les situations extérieures, n'ont aucun effet sur son développement. Dès lors, la joie est liée à nos accomplissements : s'accomplir crée de la joie, car cela donne vie au potentiel qui est en nous ; un potentiel dont l'âme est la gardienne selon lui. A cet égard, ce qui importe n'est pas la grandeur de nos accomplissements, mais plutôt le mouvement d'âme qu'ils créent en nous.²

¹ Je m'inspire ici d'un article de Pascal Saint-Denis que l'on peut trouver sur son [blog](#).

² Saint-Denis précise : « *N'allez pas imaginer qu'il faille se priver de bonheur pour faire circuler la joie intérieure ; le bonheur accompagne souvent la joie. Il faut simplement apprécier le bonheur lorsqu'il passe et*

Je suis d'accord avec Saint-Denis quant à l'expérience évolutive qui accompagne la joie, que je qualifierais dans cet article de « profonde », afin de bien la distinguer de tout sentiment de plaisir intense limité dans la durée. Je ne pense cependant pas, au contraire de Saint-Denis, qu'elle soit le résultat de nos seuls accomplissements, comme nous allons le voir dans ce qui suit.

« Ma métaphysique » : conscience de l'unité du réel comme source de joie profonde

La joie profonde a fait irruption dans ma vie, il y a 18 ans, le 28 mai 2001. Elle n'a pas été le fruit d'un accomplissement conscient de ma part.

En effet, ce jour-là, je me promenais dans un parc bruxellois avec mon premier fils, Julian, âgé de quelques semaines. Il s'était endormi dans son landau et je m'étais assis sur un banc pour lire, quelques pages de « *Présence de la Nature* », un livre du Philosophe Marcel Conche, que m'avait recommandé mon ami Jean Jadin³. Conche y présentait la notion de Phusis dans la Grèce antique qui signifie à la fois, sans qu'on puisse les distinguer, le tout de la réalité (la « Nature ») et l'énergie vitale (la « Vie »).

C'est alors que, percevant un rayon de soleil qui traversait le ciel bleu, les feuilles vertes et jaunes des arbres, j'ai eu -pendant un bref moment- l'intuition d'être, en tant que corps et esprit unique, l'expression finie de la puissance infinie de la Vie, de la Nature infinie, de cette Phusis. En cet instant précis, ma perception de la réalité s'est ouverte. Mon sentiment dualiste d'être un « moi » séparé du reste a disparu. Je me suis senti « un » avec tout. Le monde entier est devenu une totale splendeur, sa réalité étant parfaite. Le paradoxe central de la Vie, qui allie à la fois une stabilité fixe et éternelle, hors du temps (Parménide) et une fluidité mouvante et évolutive dans le temps (Héraclite), m'est apparu comme résolu, évident. Je me suis senti profondément calme et libéré de toutes contingences. Il n'y avait plus aucune raison de se soucier de quoi que ce soit : tout ce qui était arrivé, tout ce qui arrivait, tout ce qui arriverait, était parfait ; j'étais affranchi de tout espoir de vivre autre chose que ce qui se donne, à tout moment.⁴

Ce sentiment de plénitude totale s'est rapidement estompé : Julian s'est réveillé et s'est mis à pleurer ; le souci des contingences a réapparu. Mais le souvenir éblouissant et tenace de l'expérience de cette joie profonde est resté. Une porte s'était ouverte dans mon esprit et elle me donnait désormais accès, chaque fois que je le voudrais, à cette joie profonde que nous avons tous en nous mais de laquelle nous sommes si souvent coupés. Au point, pour certains, de l'oublier. Mon ami Jacques Castermane, maître Zen et disciple de Karlfried Graf Durckheim, m'a dit justement à ce propos : « *Nous ne souffrons que d'ignorer ce dont nous ne manquons pas : le calme intérieur.* » Calme intérieur qui est synonyme pour moi de cette joie profonde lorsque nous nous vivons uni au tout.

éviter si possible de manipuler les autres pour l'obtenir. En fait, plus la joie est présente, plus le bonheur risque de l'accompagner. »

³ Jean Jadin a été haut fonctionnaire de l'administration wallonne et j'ai travaillé avec lui sur différents projets de modernisation de cette administration. Grand lecteur de philosophes tels que Conche, il a joué un rôle-clé dans ma réflexion philosophique.

⁴ Dans « *Le bonheur avec Spinoza* » (éd. Almora, 2011), Bruno Giuliani exprime joliment cette joie qui naît de se sentir « être la Vie universelle qui se déploie spontanément comme une puissance d'autocréation sans autre but que ce déploiement, et de ressentir toute la puissance libératrice qui en découle ».

Depuis ce jour, je cultive lentement, chaque jour, ma capacité à éprouver cette joie simple et extraordinaire de vivre consciemment comme une expression finie de l'infini. Cette joie grandit lentement en moi. Elle n'est donc pas seulement le résultat d'un accomplissement. Elle m'a été avant tout « donnée » par un événement fortuit, un concours de circonstances. Elle n'est pas au bout de mon chemin ; elle est mon chemin.

Ce chemin n'est pourtant pas tous les jours facile à parcourir même si, dans l'ensemble, la joie domine. En effet, la conscience toujours plus présente en moi de l'unité du réel ne supprime pas, au quotidien, l'illusion dualiste corps-esprit, l'ego, le sentiment d'être un individu séparé du monde, distinct d'autres individus, ou encore l'insignifiance de ma vie et de mes actes individuels face à l'infini de la Nature dans le temps et dans l'espace.

Le grand sage indien, adepte de l'Advaita Vedanta (non-dualité), Nisargadatta Maharaj, exprime parfaitement ce double sentiment : « *Quand je vois que je ne suis rien, c'est la sagesse. Quand je vois que je suis tout, c'est l'amour. Et entre les deux, ma vie s'écoule.* »⁵

Sans nullement prétendre être un sage comme Maharaj, ses phrases résument élégamment ma métaphysique, qui se veut lucide sur notre condition humaine, mais avant tout profondément joyeuse.

« Mon éthique » : contribuer à l'inclusion, au développement personnel et à la liberté de chacun comme principes naturels de la Vie

Marcel Conche, que je lisais donc lors de ma « révélation » métaphysique, a aussi beaucoup contribué au développement de mon éthique, de ma vision de la vie bonne et de la meilleure façon de la vivre⁶. Pour lui, une sagesse résulte d'un accord vécu au quotidien entre une métaphysique et une éthique. La sagesse de Conche est tragique : elle assume d'une part pleinement le fait que nous allons mourir en tant qu'individus et qu'il ne restera aucune trace de nous au bout d'un certain temps et elle nous invite d'autre part à vivre une vie aussi parfaite que possible.

« *Quant au petit bonheur courant, je n'y vois qu'ennui et promesse d'ennui. J'ai choisi ce qui seul s'accordait à ma nature et à l'ardeur que j'ai : ce que j'appelle une sagesse 'tragique' – donner le plus de valeur possible à ce qui va périr. Cette sagesse est celle, au fond, de tous ceux qui s'appliquent à réaliser quelque chose d'aussi parfait que possible, quoique sans durée. Je ne la crois pas d'un ordre plus élevé que celle de ma femme qui, dans sa cuisine, comme une fée, faisait des tartes merveilleuses – dont il allait ne rien rester.* », répondait Marcel Conche à André Comte-Sponville dans « *Confession d'un philosophe* »⁷.

La sagesse tragique et pourtant joyeuse de Conche m'a guidé toutes ces années pour trouver un domaine d'action, une activité qui puisse à la fois subvenir aux besoins de ma famille et être en accord avec ma métaphysique. Comment « *donner le plus de valeur possible à ce qui va périr* » lorsqu'on est ni un véritable philosophe comme Conche, ni une pâtissière hors pair comme son épouse ? Comment vouloir encore « *donner le plus de valeur possible à ce qui va*

⁵ Sri Nisargadatta Maharaj et Maurice Frydman, « *Je Suis* », traduction de Sylvain Josquin (éd. Les Deux Océans, 1982)

⁶ Marcel est devenu un ami au large de ces 18 années et j'ai passé 7 ans (en soirée) à traduire en anglais son livre « *Philosopher à l'infini* » (éd. Puf, 2005) pour le publier sous le titre anglais « *Philosophizing ad infinitum* » (éd. New York State University Press, 2014).

⁷ Marcel Conche, « *Confession d'un philosophe : réponses à André Comte-Sponville* » (éd. Albin Michel, 2003)

périr » quand, impuissant, on voit ces dernières décennies la biodiversité s’effondrer sous nos yeux tandis que nos démocraties se désintègrent ? Comment « *donner le plus de valeur possible à ce qui va périr* » lorsqu’on est, avant tout, un homme d’action, un manager qui, outre penser et ressentir l’infini de la Nature, de la Physis, aime penser la façon d’organiser le travail, d’aider les personnes à travailler ensemble, et aime plus encore vivre de telles pensées, les expérimenter et les mettre en œuvre ?

La réponse à ces questions s’est élaborée pendant cette dernière décennie au gré de mes expériences professionnelles et de quelques rencontres avec des personnes exceptionnelles, au travers des séminaires de l’association Philosophie & Management (PhiloMa)⁸ : Benoît Frydman, Frédéric Laloux, Isaac Getz, et enfin Jacques Forest, qui m’a fait découvrir les travaux d’Edward Déci et Richard Ryan⁹. Je retrace ci-dessous brièvement la genèse de l’élaboration de mon éthique professionnelle et de mon engagement sociétal, qui ont été stimulés par les défis écologiques et sociétaux de notre temps, mais surtout portés par ma joie métaphysique profonde et croissante¹⁰.

Benoît. En 2010, le séminaire PhiloMa de Benoît Frydman¹¹, directeur du Centre Perelman de Philosophie du Droit de l’Université Libre de Bruxelles, me libère de l’idéologie néo-libérale de Milton Friedman (coïncidence des noms !) selon laquelle la responsabilité ultime des managers est de maximiser la valeur actionnariale sous la contrainte du respect des lois. Les travaux de Benoît Frydman invitent, au contraire, à retourner comme un gant l’équation friedmanienne : la responsabilité ultime des managers suppose qu’on veille à ce que l’entreprise contribue au mieux au bien commun, sous la contrainte d’un « return » ou d’une augmentation de la valeur actionnariale « adéquate » (et non maximale). Cela est moins révolutionnaire qu’il n’y paraît : cela correspond à la vision implicite qui prévalait déjà durant les trente glorieuses, comme le montrent Blanche Segrestin¹² et Armand Hatchuel dans « *Refonder l’entreprise* »¹³. C’est en tout cas plus que jamais nécessaire selon moi pour rendre nos systèmes économiques compatibles avec le respect de l’environnement, de la société et de tous ses membres, qu’ils soient considérés comme producteurs, consommateurs ou citoyens. Inspiré par les travaux de Benoît Frydman, je commence alors à donner des conférences et des séminaires sur le « *trois niveaux de conscience des entreprises responsables* » qui touchent respectivement les relations humaines, le rapport à l’environnement et la gouvernance avec toutes les parties prenantes¹⁴.

Frédéric & Isaac. En 2011, alors que je suis responsable d’un département commercial au sein d’une grande banque et que je tente de dynamiser mes équipes en introduisant les rudiments

⁸ Association créée en 2000 par Luc de Brabandere, Rodolphe de Borchgrave et Stanislas Deprez qui organise mensuellement depuis presque 20 ans des séminaires de philosophie pour managers. Mon article de 2003 sur le bonheur m’a valu d’être invité à y participer et j’en ai repris la direction en 2008 avec Roland Vaxelaire.

⁹ Je ne peux malheureusement citer ici que quelques orateurs de Philosophie & Management alors que tous m’ont aidé à progresser dans ma réflexion. Pour la liste complète, voir www.philoma.org.

¹⁰ Bruno Giuliani (2011) écrit : « *En réalité, nous devons voir pour finir que la joie de la béatitude n’est pas la récompense de la vertu mais elle est la vertu elle-même. Ce n’est pas en effet parce que nous contenons et réduisons nos passions que nous pouvons vivre dans la béatitude. C’est au contraire parce que nous ressentons cette joie que nous sommes capables de contenir et de réduire nos passions et de satisfaire tous nos désirs vertueux dans la paix du cœur et la liberté de l’âme.* » (p. 323)

¹¹ Voir le [compte-rendu](#) de l’intervention de Benoît Frydman à PhiloMa en 2010.

¹² Voir le [compte-rendu](#) de la présentation de Segrestin à PhiloMa en 2014

¹³ Blanche Segrestin et Arman Hatchuel, « *Refonder l’entreprise* » (éd. Le Seuil, 2012)

¹⁴ Voir [l’une des nombreuses présentations](#) qui peuvent être trouvées sur PhiloMa à ce sujet.

d'un management plus participatif, je fais successivement la connaissance de Frédéric Laloux et d'Isaac Getz. La lecture du brouillon de « *Reinventing Organizations* »¹⁵ et la présentation de « *Freedom, Inc.* » à PhiloMa me font prendre conscience que je ne suis pas seul à essayer de développer un tel management participatif ; que certaines entreprises comme Gore, Favi, SemCo, Buurtzorg et tant d'autres y réussissent depuis bien longtemps. Un management participatif se caractérise entre autres par la confiance a priori accordée à chaque personne au sein d'une équipe, ce qui favorise d'une part la prise d'initiatives et améliore généralement le bien-être des collaborateurs. Identifiant les points communs entre les travaux de Laloux et de Getz¹⁶, j'élabore et teste progressivement des pratiques diverses pour faire vivre, dans la banque et puis au Ministère des Transports belge dont je deviens le responsable en 2013, ce que j'identifie comme les trois grands principes du management participatif¹⁷ et qui constituent pour moi le cœur, le premier niveau, de la conscience des relations humaines d'une entreprise responsable :

- **Inclusion** : chacun se sent inclus et respecté comme intrinsèquement égal ;
- **Développement personnel** : chacun sent qu'il peut se développer sur le plan personnel – et pas seulement professionnel- au travers de son travail ;
- **Autonomie** : chacun se sent libre de prendre des initiatives dans un cadre co-défini.

Jacques. En 2018, le professeur canadien Jacques Forest présente à PhiloMa la théorie de la motivation autonome des psychologues Edward Déci et Richard Ryan. Leurs travaux montrent scientifiquement que l'engagement dans son travail, le plaisir et le sens que nous y trouvons sont fortement corrélés ? à la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux et universels qui convergent parfaitement avec les trois principes et les pratiques que j'ai identifiés au travers des travaux de Laloux et Getz (qui s'inspirent d'ailleurs indirectement de Déci et Ryan) et de mes propres expériences managériales. Les travaux de Deci & Ryan donnent ainsi une légitimité scientifique à ce que j'essaye de mettre en œuvre en tant que manager depuis des années. Cette légitimité est encore renforcée par la convergence de ces trois principes avec ceux de l'Elément Humain de Will Schutz qu'Anne-Monique Sellès présente durant la même période à PhiloMa¹⁸. Outre l'assise scientifique, les travaux de Déci & Ryan confortent chez moi l'idée maîtresse suivante, déjà entrevue avec Benoit Frydman : *l'augmentation de la productivité et des profits ne peut être le but ultime de la mise en place d'un management participatif, sous peine de rendre ce dernier inopérant*. En effet, si le management participatif est instrumentalisé dans le seul but d'augmenter les profits, il n'a pour effet que d'augmenter le cynisme des collaborateurs et nullement leur engagement ; en d'autres termes, le « freedom washing » (l'instrumentalisation de la « libération » pour des fins autres qu'elle-même) est de facto impossible à réaliser dans la durée. Le management participatif doit donc avoir pour but ultime la poursuite du bien commun, à commencer par le bien-être des collaborateurs, qui sera favorisé, comme le montrent Déci & Ryan, par une plus grande satisfaction des besoins psychologiques en termes d'inclusion, de développement personnel et d'autonomie. Les résultats financiers positifs de l'organisation qui met en œuvre un management participatif sont alors la conséquence la plus probable de l'engagement plus grand

¹⁵ Qui portait encore le titre à l'époque de « Yellow organizations ».

¹⁶ Voir l'analyse que j'ai faite à ce sujet dans un article publié sous le titre "[La grande inversion: « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ?](#)", dans le livre "[Valeur\(s\) & Management](#)", sous la direction de Hugues Poissonnier et Olaf de Hemmer (éd. Eyrolles, 2018).

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Voir [l'article publié](#) suite au séminaire d'Anne-Monique Selles sur l'Elément Humain à PhiloMa.

des collaborateurs, conséquence bienvenue et importante (car la pérennité de l'organisation en dépend) mais qui ne peut en aucun cas être considérée comme le but ultime du management participatif.

Au travers de ces rencontres philosophiques, de ces séminaires PhiloMa et de mes expériences managériales, s'élabore ainsi, pendant presque dix ans, une éthique managériale qui me semble en accord avec la métaphysique que j'ai décrite précédemment : la Nature, qui est une, n'a d'autre but que son propre accomplissement ; de même le management participatif au sein d'une organisation ne peut avoir d'autre but ultime que la participation et l'accomplissement de ses collaborateurs, ce qui n'empêche bien sûr pas, comme je viens de l'écrire, qu'il puisse avoir pour conséquence d'autres avantages : environnementaux, financiers, ... Je peux donc affirmer que le management participatif permet, au sens de Conche, de « *donner le plus de valeur possible à ce qui va périr* », dans la mesure où il contribue au développement et à une plus grande autonomie – pour eux-mêmes – d'êtres humains qui, par essence, sont périssables. En ce sens, le management participatif s'inscrit pleinement dans le mouvement de la Vie, de la Phusis, telle que je la conçois. Aussi, lorsqu'en octobre 2018, nous décidons avec trois amis¹⁹ de créer *Phusis*, une coopérative dédiée exclusivement à l'accompagnement de grandes entreprises privées ou publiques qui veulent mettre en œuvre un management participatif²⁰, grandit encore en moi un peu plus la joie profonde ressentie pour la première fois en 2001 alors que Julian dormait dans son landau. Sur le plan professionnel, *la société Phusis* me permet de vivre pleinement, au quotidien et de façon très créative et collective²¹, une éthique qui me semble être en accord avec ma métaphysique, avec *la Phusis*, comprise comme le tout de la réalité.

Pratiques de la joie au quotidien dans tous les pans de ma vie

¹⁹ Yannick Bollati, Martin Mahaux et Robert Collart.

²⁰ Tout en veillant à mettre en œuvre au sein de Phusis un tel management participatif, évidemment, ce qui est plus aisé à écrire qu'à faire, comme nous le constatons tous les jours.

²¹ Le développement des activités de Phusis requiert beaucoup de créativité, tant sur le plan des services que nous développons que sur le plan de notre mode de fonctionnement interne. Les approches, méthodes et outils relatifs à la mise en place réussie d'une gouvernance collaborative, en particulier au sein de grandes organisations, doivent encore être pensés, formalisés, éprouvés pour la plupart. Or, je pense que nous expérimentons une joie profonde, similaire à celle de sentir que nous faisons un avec la Vie, avec la Nature, quand nous effectuons une activité créatrice. Cela est relativement aisé à comprendre lorsqu'on évoque par exemple la créativité d'un compositeur ou d'un interprète de musique, dont l'œuvre semble inspirée par une intuition qui le dépasse, par la Vie elle-même. Mais cela est également vrai pour toutes les activités créatrices, qu'elles soient artistiques, techniques, scientifiques ou même pour les plus banales et quotidiennes de nos actions et de nos pensées. Y compris dans les activités les plus triviales comme les tâches ménagères ou un travail quelconque, nous pouvons éprouver le sens même de la Vie dans tout ce que nous faisons, en créant sans autre but que celui de créer, comme le fait la Vie. Même si nous devons veiller à être profitable afin de pérenniser notre activité, je ressens un plaisir à créer au sein de Phusis, plaisir qui dépasse largement cette contrainte ou besoin. Nous y créons, ensemble et avec nos clients, des approches de transformation des organisations pour le plaisir même de les créer.

J'ai aujourd'hui 52 ans et suis donc à la moitié de ma vie. Je suis entre deux âges dans la mesure où je sens qu'un basculement subtil est en train de s'opérer en moi²². J'ai toujours pris beaucoup de plaisir, depuis ma prime jeunesse, à apprendre, à grandir en autonomie et à aider mes proches et les personnes que je rencontrais à grandir eux-mêmes. Ces dernières années, grâce à ce que j'ai appris et vécu, a mûri en moi la volonté d'y consacrer entièrement ma vie et de l'organiser à cet effet. Sur le plan professionnel, cela vient donc de se cristalliser il y a quelques mois par la création de la société Phusis. Dans ma « seconde vie »²³ qui commence, je vais veiller à ce que cela se traduise également de façon plus marquée et plus authentique dans tous les plans de ma vie.

En effet, il me semble que les principes d'inclusion, de développement personnel et d'autonomie du management participatif peuvent me guider dans tous les pans de ma vie, et ce faisant, me procurer et procurer à d'autres, je l'espère, une joie profonde : au travers de ma relation à moi-même, de mes relations avec les personnes que j'aime dans ma vie privée et de mes relations avec la société au sens large, c'est-à-dire en tant que citoyen. Comment pratiquement ? C'est ce que je vais tenter de partager avec vous dans ces dernières pages.

Relation à moi-même

- *Inclusion*. En ce qui concerne la relation à moi-même, je réalise chaque jour un peu plus, à l'instar de Spinoza, que ma liberté réside avant tout dans la conscience de tout ce qui me détermine. Ainsi, j'apprends chaque jour à m'accepter et à m'aimer tel que je suis et tel que j'évolue.
- *Développement personnel*. J'ai aussi, depuis toujours, une soif insatiable d'apprendre que je stimule en prenant le temps de lire des livres de qualité, d'écouter des podcasts qui m'invitent à explorer des domaines que je ne connais pas ou peu, de rencontrer de nouvelles personnes qui bousculent mes idées. Dans ma jeunesse, cette soif d'apprendre était fort ego-centrée et visait avant tout la puissance et la reconnaissance. Cela n'est plus du tout le cas aujourd'hui. Je vis, de plus en plus, mon développement personnel comme une contribution modeste, précaire et périssable, au développement de ceux que je rencontre, et plus largement comme une contribution à la perfection de la Nature²⁴, contribution insignifiante au regard de l'infini de la Nature, mais essentielle de mon point de vue.
- *Autonomie*. Plus conscient de mes déterminismes, j'apprends à être plus libre dans ma tête, à me dépendre autant que possible de préjugés qui limitent mes prises d'initiatives et les actions que je pourrais prendre pour me sentir mieux, pour vivre mieux. Ainsi, je me suis libéré progressivement ces dix dernières années de ma volonté de « changer le monde ». J'apprends au contraire à « laisser être la vie », à participer, avec émerveillement, au mouvement évolutif naturel de la Vie. Paradoxalement, cela ne diminue en rien mon énergie en tant qu'entrepreneur. Cela la décuple au contraire et je me rends compte que ma

²² Je suis donc un entrepreneur « *en transition* » dans les deux sens du terme : parce que je gère au travers de Phusis des projets de transition pour les organisations et parce que je suis même en transition d'un point de vue personnel.

²³ Je fais ici référence à « *Une seconde vie* » (éd. Grasset, 2017), le beau livre d'un autre orateur régulier de PhiloMa, François Jullien, dont l'œuvre et les conversations m'ont aussi énormément influencé. La « seconde vie » selon Jullien n'est « *ni une renaissance ni une nouvelle vie, mais une transformation silencieuse. Sans rupture, discrètement, notre vie se décale lentement d'elle-même et commence à se choisir, à se réformer. Elle se relance, se réengage, élague dans ses projets et ses visées, dégage des possibles encore inexplorés.* »

²⁴ A l'instar de l'empereur-philosophe stoïcien, Marc-Aurèle, dont les pensées, telles qu'interprétées par Pierre Hadot dans « *La citadelle intérieure* » (éd. Fayard, 2012), m'inspire chaque jour.

« volonté de changer le monde » agissait jusqu'ici le plus souvent comme un frein plutôt que comme un accélérateur.

Ce faisant, je me sens plus vivant et j'aime vivre ma vie, expression finie de la Nature infinie.²⁵ Alors que j'ai le sentiment de clore actuellement une phase de ma vie en rédigeant cet article, je m'appête à ouvrir avec envie le nouveau chapitre de celle-ci, sans trop d'a priori sur ce qu'elle sera.

Relation aux personnes que j'aime

- *Inclusion.* Mon tempérament de feu et mon énergie entrepreneuriale, qui se traduit souvent par des jugements hâtifs et des expressions brutales, n'a pas toujours facilité « l'inclusion » des personnes que j'ai rencontrées dans ma vie. La pratique régulière de la méditation et de la communication non-violente m'aide à changer cela petit à petit, ce qui me permet plus facilement, je crois, de les aimer adéquatement. Cela présuppose d'être dans l'accueil et l'acceptation de l'autre tel qu'il est, dans le non-jugement, en donnant plus d'importance à la relation.²⁶
- *Développement et autonomie des autres.* Depuis plus de vingt ans, je donne régulièrement des conférences et des cours universitaires sur l'éthique, le leadership et la responsabilité sociétale des entreprises. Au début, je le faisais avant tout pour convaincre d'autres de mes idées, que je jugeais bien évidemment brillantes. Aujourd'hui je le fais avant tout dans un esprit de partage, offrant sans attente, comme un arbre, le fruit de mes recherches et de mes expériences de vie. Je suis de plus en plus libre, et je contribue de plus en plus à la liberté de ceux que je rencontre, dans la mesure où je suis de moins en moins dépendant de mon besoin de les changer, heureux au contraire de les aider à réaliser leur propre désir, selon leur goût propre, à devenir plus libre, dans la joie et la sérénité. Cela vaut en particulier, je l'espère, pour mes enfants, Julian, Miguel et Alban, mais aussi pour toutes les personnes que j'aime.
- *Liberté dans l'amour des autres.* La conscience de l'unité du réel et l'amour de la Vie qui l'accompagne a également transformé la façon dont j'aime certaines personnes : je les aime plus intensément et j'en suis à la fois moins dépendant. Avec les années, j'apprends à mieux admirer leurs qualités personnelles, leur beauté intérieure et extérieure, à ressentir la joie et la tendresse qui naissent naturellement de la contemplation de leur être périssable, et ce, tout en ressentant une autre joie, plus profonde encore, qui vient de la perception de la Nature, de la Vie, qui s'exprime à travers ces personnes²⁷. Cela m'amène parfois à réussir à les aimer à la fois de façon plus inconditionnelle et de façon plus lucide, plus libre, en associant mon amour des qualités de ces personnes à l'idée de Vie qui en est la source réelle. Je crois que l'on peut ainsi aimer ou être amoureux, au sens fort du terme (désir

²⁵ A nouveau, Bruno Giuliani (2011) l'exprime très bien : «*La béatitude n'est rien d'autre que la joie qui accompagne la conscience de soi comme manifestation de la Vie. Cette joie peut survenir dès l'enfance, elle ne dépend pas de l'âge et suppose seulement l'éveil de l'esprit à sa propre nature. Sa jouissance découle de l'intuition de l'être par lui-même comme joie d'être. Ainsi le bonheur parfait n'est rien d'autre qu'une joie réflexive. C'est la joie qui a pour origine la conscience de Dieu (la Nature) par lui-même en l'homme*» (p. 310).

²⁶ L'un des principes de la Communication Non-Violente selon son développeur, Marshall Rosenberg, résume parfaitement le chemin à suivre et sur lequel j'ai encore tant de progrès à faire : «*On a le choix dans la vie entre être heureux (préserver la relation à l'autre) ou avoir raison (imposer son avis, son jugement à l'autre).* »

²⁷ Cela est particulièrement vrai lorsque je m'exerce à contempler la mort inévitable qui surviendra, je l'espère après la mienne, de mes enfants, Julian, Miguel et Alban. Montaigne, que m'a fait également connaître Marcel Conche, qui en est l'un des grands spécialistes vivants, m'a inspiré à pratiquer régulièrement cet exercice difficile mais salutaire.

intense et durable d'être ensemble, tant sur les plans physiques que psychologiques et même spirituels), sans devenir possessif, jaloux ou dépendant de l'être aimé et au contraire être prêt à faire tout ce que l'on peut pour contribuer à son développement et à son autonomie.²⁸

Relation à tous dans la société

- *Engagement.* Si je crois m'être libéré ces dernières années de ma volonté de « changer le monde », ce n'est pas parce que j'aurais « abandonné le combat ». Ou parce que je penserais que « tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes ». Comme j'ai essayé de l'exprimer tout au long de cet article, la conscience de l'unité du réel et de la perfection de la Nature n'invite pas, en ce qui me concerne du moins, à me retirer du monde et à me réfugier dans une pure contemplation. Elle m'invite au contraire à m'engager d'autant plus activement dans le monde, à y réaliser au mieux mes désirs les plus « vertueux » possibles (c'est-à-dire qui sont en accord avec mon éthique d'aider à grandir en autonomie, tant moi-même que ceux que j'aime, de « donner le plus de valeur possible à ce qui va périr »), mais en me concentrant avant tout sur l'éveil de mon esprit et, surtout, en n'étant plus obnubilé par le résultat de mes actions.
- *Management participatif & Régénérescence démocratique.* Cette « libération » m'a probablement aidé à choisir avec sérénité ces dernières années de ne plus m'engager en politique. Pour concentrer mon action sur la création et le développement de Phusis qui, j'en suis convaincu, peut contribuer indirectement à la régénérescence démocratique dont nos sociétés ont un cruel besoin aujourd'hui. En mars 2019, mon ami le biologiste et chercheur in-Terre-dépendant²⁹ Gauthier Chapelle m'a fait plaisir en validant mon intuition à l'occasion d'un séminaire de PhiloMa. Répondant à la question de savoir ce qu'il était le plus urgent de faire pour limiter l'impact croissant des effondrements à venir, il a répondu : « *mettre en œuvre le plus possible des formes de gouvernance participative partout dans la société* ». Cette mise en perspective sociétale de la mission de Phusis me procure une joie profonde.

En résumé, mes actions quotidiennes sont, de plus en plus, guidées par ma conscience de l'unité du réel et l'amour de la Vie qui l'accompagne, et ainsi habitées par une joie profonde. Je me

²⁸ Toujours Bruno Giuliani (2011) : “*La connaissance intuitive de l'essence singulière de chaque être est donc infiniment plus puissante que toute autre connaissance pour susciter en nous l'amour de la Vie et la béatitude parce que sa source est notre essence divine autant que celle des autres. Deux êtres qui se perçoivent en percevant leur essence divine et en éprouvant cet amour réalisent dans leur communion la plus grande épiphanie qui soit de la Vie. Ils réalisent l'union sacrée en Dieu (la Nature) et leur amour de couple divin devient parfait. Ils s'aiment réciproquement de l'amour dont la Vie s'aime elle-même, et nous pouvons appeler cela un amour sacré autant qu'un amour libre, ou encore une béatitude partagée.*” (p. 318)

²⁹ Comme il aime se nommer et dont l'éthique inspirée sur le « travail qui relie » de Joanna Macy est proche de la mienne. Joanna Macy a écrit avec Molly Young Brown, « *Écopsychologie pratique et rituels pour la terre, Retrouver un lien vivant avec la nature* » (éd. Le souffle d'or, 2008). Il est aussi devenu récemment "collapsosophe", à l'instar de ses deux amis Pablo Servigne et Raphaël Stevens, cf. "Une autre fin du monde est possible".

libère progressivement, je crois, de tout finalisme et ainsi de toute morale³⁰. Je cherche de moins en moins à atteindre un but, tout en cherchant modestement à me « perfectionner » (surtout dans le sens de devenir plus conscient) autant que je le peux dans tous les pans de ma vie.³¹ Je ne suis aucun modèle, ni plan de carrière. A chaque instant la Vie, le tout de la réalité, la Nature, la Phusis ou Dieu, selon le nom qu'on voudra lui donner, est là, dans toute sa perfection. La Vie est à elle-même son propre but, qu'elle atteint sans cesse. J'en suis une part infime mais indissociable et donc éternelle. Joyeusement.

*

* *

³⁰ Dans “*Le capitalisme est-il moral ?*” (éd. Albin Michel, 2004), André Comte-Sponville distingue l'éthique (“immanente”, ordre de l'amour) et la morale (“transcendante”, ordre des obligations et interdictions imposées par la communauté dans laquelle on vit). Tout en respectant le plus possible – formellement du moins - la morale de la communauté dans laquelle on vit, afin de ne pas choquer inutilement les autres, je crois qu'il est bon de s'en dépendre le plus possible et de se forger sa propre éthique.

³¹ “*La joie est le passage d'une moindre perfection à une perfection plus grande* » écrit Spinoza (Éthique III - De l'origine et de la nature des sentiments, Définition II) dans « *Ethique* » (éd. Poche, 1993)