Compte-rendu

Séance inaugurale 15.09.2010

« Mais bon sang, qui est responsable ? »

avec
Michel Pébereau, Luc de Brabandere,
Emmanuel Toniutti et Benoît Frydman

Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance inaugurale
« Mais bon sang, qui est responsable ? »
Michel Pébereau, Luc de Brabandere, Emmanuel Toniutti et Benoît Frydman

Introduction générale par Laurent Ledoux

Nous fêtons deux anniversaires. Cela fait 10 ans que Philosophie & Management a été créé. Voilà également 25 ans que je me pose la question : de quoi suis-je ou sommes-nous responsables ? Je n'ai toujours pas de réponse définitive mais c'est une question qui me donne beaucoup d'énergie pour organiser beaucoup de choses. C'est tout l'esprit de Philosophie et Management : les questions ne sont pas simplement une posture, un plaisir vain mais aussi l'envie de rechercher et d'organiser des évènements, des moteurs pour l'action. Au sein de l'association, nous essayons de stimuler la réflexion et les questions pour aller plus loin. C'est l'occasion de prendre de la distance par rapport à ce que nous vivons tous les jours, en particulier en tant que manager.

Pression, stress, chiffres, etc. font que l'on perd souvent de vue certaines choses très importantes à plus long terme. Si nous avions, collectivement, pu nous poser plus de questions il y a quelques années, peut-être aurions-nous pu éviter certains éléments de la crise. Se poser des questions cela ne coûte rien (sauf un peu de temps) mais cela peut rapporter énormément. Ce qui est paradoxal c'est que les managers les plus rivés sur leurs chiffres font peut-être parfois l'erreur de ne pas s'en poser suffisamment.

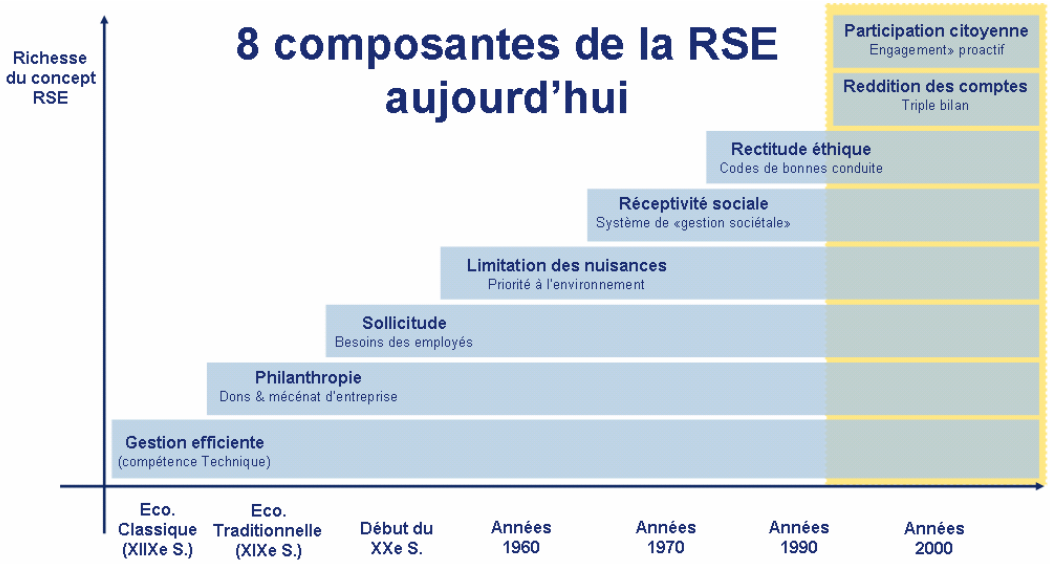
L'ambition tout à fait modeste de Philosophie & Management, c'est de faire se rencontrer deux mondes qui se parlent assez peu. Les philosophes, d'une part, qui ne comprennent pas grand-chose au management et s'y intéressent peu ou pas. Les managers, d'autre part, qui trouvent souvent que le discours des philosophes est embêtant, peu pratique, peu opérationnel, etc. Nous pensons, au contraire, que ces deux mondes ont beaucoup de choses à se dire.

Venons-en au thème : quelle stratégie de responsabilisation devons-nous avoir à l'ère de la mondialisation ? Notez que j'utilise le mot « responsabilisation » plutôt que « responsabilité ». On parle beaucoup de responsabilité (être ou pas responsable, agir de façon responsable, etc.). C'est un peu comme si être responsable était un état statique. Je pense qu'il n'en est rien. Au contraire, il n'en est rien. C'est un processus tout à fait dynamique Ce n'est que par des efforts, continuellement renouvelés, que nous pouvons avoir l'espoir d'agir de manière plus ou moins responsable.

Pour preuve de cette dynamique, je voudrais vous évoquer l'évolution du concept même de responsabilité[1]. Le concept se trouve déjà dans l'économie classique au XVIIIe siècle. Il est intéressant de constater qu'il y a plusieurs couches dans la responsabilité sociétale des entreprises lesquelles se sont ajoutées les unes après les autres au cours du temps. Dans l'économie classique, on pense qu'être responsable socialement revient à avoir une gestion efficiente. Ensuite, on y a ajouté la philanthropie. Au début du XXe siècle, on commence à s'intéresser aux besoins des employés (c'est la sollicitude).

[1] Je vous recommande le livre *La responsabilité : la condition de notre humanité*, éd. Autrement, Coll. Nos valeurs, Paris, 2009

Dans les années 60, ce sont les préoccupations liées à l'environnement qui font leur entrée avec la limitation des nuisances. Dans les années 70, on passe à la réceptivité sociale. On met alors en place des systèmes de gestion sociétale. Suite à certains scandales au cours des années 90, la rectitude éthique a de plus en plus d'importance et les codes de bonne conduite fleurissent un peu partout. Dans les années 2000, on s'intéresse de plus en plus aux triples bilans mais également à la participation citoyenne, c'est-à-dire à l'engagement des employés dans des activités hors de l'entreprise.



Source : Jean Pasquero, adapté par L. Ledoux

Enfin, je dirais que c'est tout cela qui constitue la responsabilité sociétale des entreprises. Vous le voyez, cela ne cesse de croître et de s'amplifier avec des facettes qui s'ajoutent. C'est important car après de nombreux scandales on déclare qu'il nous faut une responsabilité sociale des entreprises mais le concept est là depuis des siècles mais sous des formes diverses. Nous pouvons voir que cette même évolution se constate également chez les individus.

Nous allons essayer d'analyser la responsabilisation tant au niveau macro (les grandes forces qui poussent ces évolutions dans les entreprises) qu'au niveau micro (au sein même des individus, des dirigeants, des employés, etc.).

Quels sont les grands thèmes que nous aborderons dans le cycle ? Nous nous demanderons si l'entreprise est un être moral. Doit-elle agit comme régulateur, acteur, spéculateur voire policier du monde ? François Ewald, spécialiste du principe responsabilité, nous aidera à répondre à cette question.

Dans notre deuxième séminaire, nous verrons avec Emmanuel Toniuttu si la RSE et l'éthique des affaires marquent un retour aux idées premières du libéralisme.

Avec Kévin Maréchal nous nous demanderons s'il est responsable de confier le sort de la planète au marché.

Avec Daniel Hurstel nous aborderons l'entreprenariat social : est-ce une nouvelle façon responsable d'entreprendre ?

Avec Isaac Getz, nous réfléchirons à la responsabilité et à la liberté : sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?

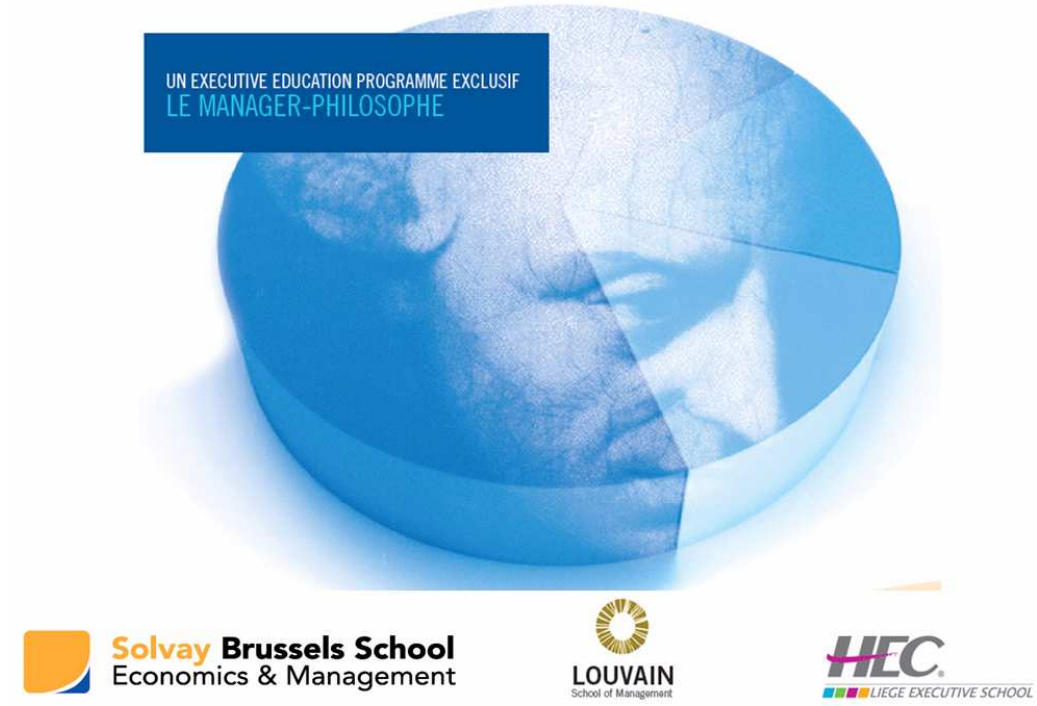
Avec Jean-Michel Besnier et Pierre-François Docquir, on se posera la question de la responsabilité dans les mondes virtuels.

Avec Bernard Ramanantsoa, nous nous tournerons vers la responsabilité des business schools, responsabilité posée lors de la crise.

Pour terminer, avec Thomas Berns, nous discuterons du cadre offert par les sciences et les techniques pour la gestion de nos responsabilités.

L'entreprise : Etre moral, régulateur, acteur, spectateur et policier du monde ?	F. Ewald 08 & 09/10
La RSE & l'éthique des affaires : retour aux idées premières du libéralisme ?	E. Toniutti 15 & 16/10
Est-il responsable de confier le sort de la planète aux marchés ?	K. Maréchal 20/11
L'entrepreneuriat social : nouvelle façon responsable d'entreprendre ?	D. Hurstel 17 & 18/12
Responsabilité et liberté : antinomiques dans l'entreprise ?	I. Getz 14 & 15/01
Quelles responsabilités dans les mondes virtuels ?	Besnier & Docquir 25 & 26/02
Quelle responsabilité pour les business schools ?	B. Ramanantsoa 18 & 19/03
Sciences & techniques : nouveau cadre de notre responsabilité ?	T. Berns 02/04

Notons également que le nouvel executive program « Le manager-philosophe », un partenariat entre la Solvay Business School, la Louvain School of Management, HEC Liège et l'asbl Philosophie & Management, propose une formation de 9 jours pour des managers autour de leur relation au monde, à leur entreprise et à eux-mêmes. La démarche consistera dans l'étude d'un cas pratique avec un grand patron et un philosophe.



Information sur l'Executive program : joana.cardoso@ulb.ac.be; +32 2 650 39 15

Notons enfin que notre website a été complètement revu, grâce à l'aide de François Bellens (www.2bcom.eu), Evelyne Daout (www.vousetesici.be) et Pierre Portevin (www.convergences.be). Tous nos documents, video ou audio y sont désormais plus accessibles via une fonction de rererche. Notre agenda est également étendu et inclus toutes les initiatives dont nous avons connaissances et qui nous paraissent mériter l'attention des personnes intéressées par les thèmes de Philosophie & Management. Si vous avez des événements qui pourraient y être annoncés, n'hésitez pas à nous envoyer un mail (ledoux.laurent@gmail.com). Et pour info, notre système d'inscription en ligne a été développé par Alexis Van Zeveren (www.ixpertise.com).

Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance inaugurale
« Mais bon sang, qui est responsable ? »
Michel Pébereau, Luc de Brabandere, Emmanuel Toniutti et Benoît Frydman

Merci à toute l'équipe de Philosophie & Management…

R. Vaxelaire

M. Darmas

P. Portevin
www.convergences.be

F. Bellens
www.2bcom.eu

R. de Borchgrave

L. Hublet

E. Daout
www.vousetesici.be

A. Van Zeveren
www.ixpertise.com

Merci à nos partenaires…

L. Simonet

D. Thommen C. de Crayencour

P. Moorkens

Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique

TETRA

Institute of NeuroManagement

Et merci à toute l'équipe de BNP Paribas qui a assuré la logistique de notre séance d'ouverture !

BNP PARIBAS FORTIS

Présentation préliminaire de l'Enquête de Philosophie & Management par Joëlle Liberman (www.egerie-research.be)

Cette présentation est encore préliminaire : nous n'avons pas eu le temps de croiser les données par âge et par sexe des près de 300 personnes qui nous ont répondu (dont plus de la moitié des CEO ou des cadres de direction). Cela sera fait ultérieurement.
L'enquête peut encore être remplie via le lien suivant : http://www.surveymonkey.com/s/KMM76XM

1. Dans votre entreprise (ou organisation), quels sont les principaux facteurs qui motivent la mise en place d'une politique ou d'actions dites de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE) et/ou de codes de conduite éthique ? Evaluez le degré d'importance des facteurs suivants.

	Aucune importance	Faible	Forte	Très forte importance
Les obligations légales ou réglementaires.	○	○	○	○
La réduction de coûts associés à la gestion de risques opérationnels	○	○	○	○
La réduction des risques de réputation, le contrôle de l'image ou le marketing.	○	○	○	○
La volonté personnelle (éthique ou morale) du CEO ou de certains membres de la direction.	○	○	○	○
Les attentes et/ou demandes des collaborateurs (y répondre, permettant d'attirer et de retenir les « talents »).	○	○	○	○
Les opportunités « business » (développement de nouveaux produits ou services) qu'une plus grande attention à la RSE peut stimuler.	○	○	○	○
Une pression accrue des clients	○	○	○	○
Une pression accrue des fournisseurs	○	○	○	○
Autre (veuillez préciser)				

De manière générale au travers des réponses à la première question on voit se dégager une série de 4 thématiques prioritaire dans les facteurs de changement et 4 thématiques pour lesquelles vos réponses sont beaucoup plus contrastée .

Les **facteurs de changement** les plus mobilisateurs à vos yeux sont :

- ***La réduction des risques de réputation, le contrôle de l'image : 78%*** (198 réponses de forte à très forte importance)
- ***La volonté personnelle (éthique ou morale) du CEO : 75%*** (191 réponses de forte à très forte importance)
- ***Les obligations légales ou réglementaires : 63%*** (160 réponses de forte à très forte importance)

Une vrai prise de conscience à double niveau entre le dirigeant et son entreprise dans leur lien dynamique avec l'agora, la nécessite de gérer l'idée qu'il va falloir rendre des comptes et l'affiliation positive de l'entreprise à la société civile est une obligation morale ou règlementaire : 63% (160 personnes) mentionnent l'installation d'un cadre légal ou règlementaire comme catalyseur du changement

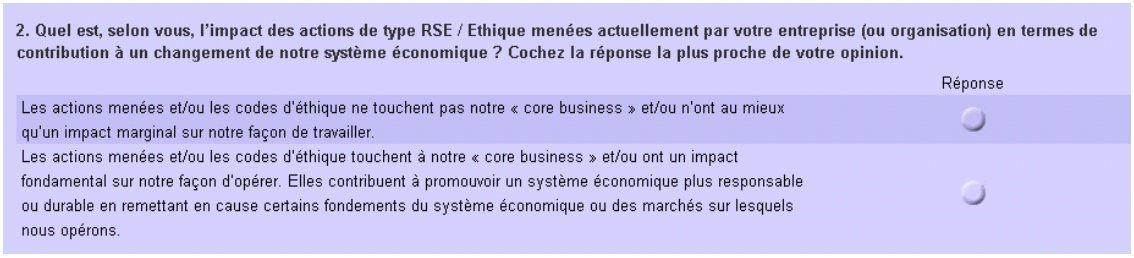
Les **facteurs polarisant** en terme de réponses sont :

- ***Les attentes et demandes du personnel :*** faible pour 92 d'entre vous / forte pour 101

- ***Les opportunités business :*** faible pour 81 d'entre vous / forte pour 99
- ***La pression des clients :*** Faible pour 126 d'entre vous / forte pour 78
- ***La pression des fournisseur :*** Faible pour 128 d'entre vous / sans aucune importance pour les autres

Presque la moitié d'entre vous évoquent la pression du personnel comme source de changement 101 personnes sur 253.
Un peu plus de personnes parlent des opportunités business comme un facteur ayant une importance forte.
Un peu moins d'1/3 des personnes parlent de la pression des clients.

En synthèse pour cette première question une vrai prise de conscience poussé par la demande et la réalité extérieure de l'entreprise.



2. Quel est, selon vous, l'impact des actions de type RSE / Ethique menées actuellement par votre entreprise (ou organisation) en termes de contribution à un changement de notre système économique ? Cochez la réponse la plus proche de votre opinion.

	Réponse
Les actions menées et/ou les codes d'éthique ne touchent pas notre « core business » et/ou n'ont au mieux qu'un impact marginal sur notre façon de travailler.	
Les actions menées et/ou les codes d'éthique touchent à notre « core business » et/ou ont un impact fondamental sur notre façon d'opérer. Elles contribuent à promouvoir un système économique plus responsable ou durable en remettant en cause certains fondements du système économique ou des marchés sur lesquels nous opérons.	

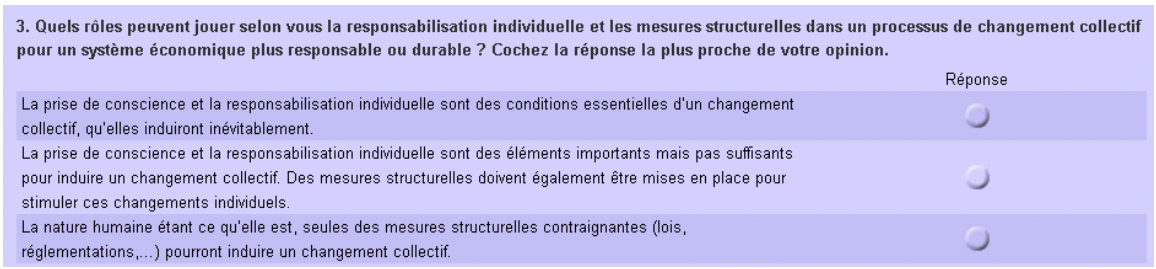
A la question qui touche à l'***impact des actions menées sur le core business*** :

- 60% (151) d'entre vous ont la conviction que les actions éthiques menées ont un impact fondamental sur la manière d'opérer. Elles contribuent à promouvoir un système économique plus responsable ou durable en remettant en cause certains fondements.
- 40% (100) pensent que les actions menées et/ou codes d'éthiques ne touchent le « core –business » de l'entreprise que de manière marginale

Un verre à moitié vide ou à moitié plein ? Les avis sont partagés et les points de vue se confrontent

Au travers des commentaires à la questions émergent l'idée de témoignage pour ceux qui sont convaincus et de demande de cadrage, de signaux clair pour ceux qui doutent.

Une tendance qui émerge est d'***installer des lieux de dialogues*** où l'inspiration vient des autres : des penseurs et des pairs avec qui on peut échanger des expériences : ***parler de COMMENT FAIRE*** au delà de la conviction plus ou moins forte de la nécessite de changement.



3. Quels rôles peuvent jouer selon vous la responsabilisation individuelle et les mesures structurelles dans un processus de changement collectif pour un système économique plus responsable ou durable ? Cochez la réponse la plus proche de votre opinion.

	Réponse
La prise de conscience et la responsabilisation individuelle sont des conditions essentielles d'un changement collectif, qu'elles induiront inévitablement.	
La prise de conscience et la responsabilisation individuelle sont des éléments importants mais pas suffisants pour induire un changement collectif. Des mesures structurelles doivent également être mises en place pour stimuler ces changements individuels.	
La nature humaine étant ce qu'elle est, seules des mesures structurelles contraignantes (lois, réglementations,...) pourront induire un changement collectif.	

Dans un processus de changement collectif pour un système économique plus responsable ou durable,

- Pour 65% (168), ***l'association de conscience et responsabilisation individuelle à des mesures structurelles*** apparaît comme la proposition la plus proche de votre opinion
- 22% (58) pensent que le moteur du changement est avant tout ***individuel***
- 13% (32) pensent que la nature humaine oblige l'installation de ***mesures contraignantes***

On voit au travers de cette question la confirmation des réponses faites à la question 1, à savoir l'idée que la solution vient de la combinaison de la prise de responsabilité personnelle et la mise en place de mesures structurelles.

Les commentaires font état d'une demande de « bon exemples », de prise de conscience et de mesures structurelles qui ont offert un réel support à l'entreprise.

4. Votre position ou rôles (dans ou hors de votre entreprise ou organisation) vous permettent-ils d'impulser ou de mettre en place des actions qui contribuent au changement collectif vers un système économique plus responsable ou durable ? Cochez la réponse la plus proche de votre opinion.

	Réponse
Oui, dans mon entreprise, je contribue à ce changement collectif.	
Oui, hors de mon entreprise, je contribue à ce changement collectif.	
Oui, à la fois dans et hors de mon entreprise, je contribue à ce changement collectif.	
Non, j'estime ne pouvoir rien faire, dans ou hors de mon entreprise, qui soit susceptible de contribuer, de près ou de loin, à un changement collectif.	

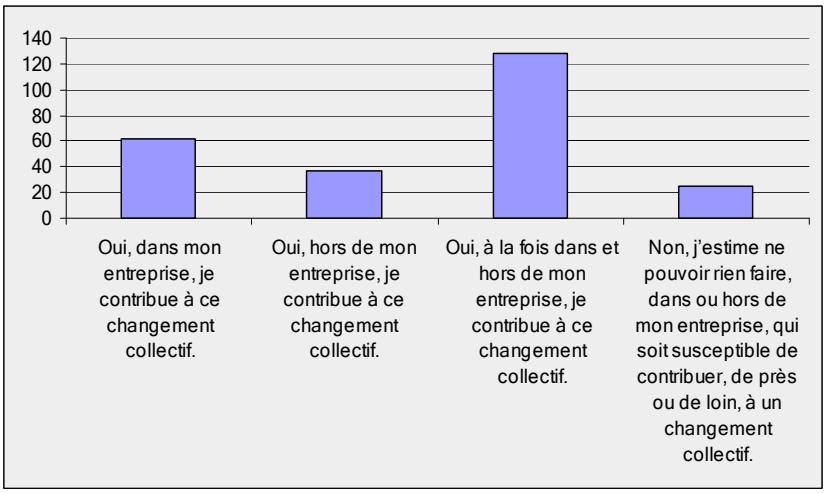
Si vous avez répondu « oui », merci de préciser si possible par quels actes vous estimez contribuer au changement, dans et/ou hors de votre entreprise :

A la question du rôle que vous pouvez jouer pour mettre en place des actions qui contribuent au changement collectif :

- 50% (128) d'entre vous parlent d'une contribution double à l'interne et à l'externe de l'entreprise
- 24% (62) d'entre vous évoquent la contribution au changement par des actions à l'interne
- 14% (37) personnes parlent de leurs actions au dehors de l'entreprise
- 12% (25) personnes estiment qu'elles ne peuvent rien faire dans ou hors de l'entreprise

Si vous êtes environ 75 % à penser que le changement passe par la mise en place d'actions à l'interne de l'entreprise, vous êtes 50 % à penser que la solution passe par une approche combinée d'initiatives à l'interne et l'externe.

Vous êtes 14 % à penser que le changement passe par des actions menées à l'extérieur de l'entreprise et via les commentaires à la question dans un registre d'actions citoyennes.



5. Quelles sont les éventuelles principales mesures structurelles qui devraient, selon vous, être mises en œuvre pour induire un changement collectif ? Citez 3 mesures, par ordre décroissant d'importance.

Mesure 1 (la plus importante)	
Mesure 2	
Mesure 3	

A cette question qui vous demandait de lister 3 mesures susceptibles d'être mise en œuvre pour un changement collectif, vous avez donner en ensemble une liste de mesures à mettre en place tant à l'interne qu'à l'externe, tant à court qu'à long terme

Les commentaires à la question montrent 2 registres d'action :

- AU NIVEAU DE L'INTERNE DE L'ENTREPRISE

  - JE COMMUNIQUE AUJOURD'HUI ET DEMAIN
    Cela met en lumière la mise en place d'actions de communications spécifiques auprès de l'ensemble du personnel avec une attention à :
    - La transparence
    - Une attitude exemplative du CEO
    - La mise en place de communications dédiées et de moment de dialogue
    - La mise en place de programme pour convaincre à tous les niveaux de l'importance des enjeux et de leur implication
    - La responsabilisation collective
    - Mettre en place des débats avec l'ensemble du personnel

  - J'AGIS OU JE PENSE AUX ACTIONS A METTRE EN PLACE
    Un second registre fait référence aux actions qui peuvent être mise en place avec des propositions opérationnelles à court terme et d'autres à moyen ou long terme :
    - La mise en place d'une autre forme de calcul du prix de revient
    - Des audits externes pour évaluer les politiques mise en place
    - Des programmes de reconnaissance et d'encouragement et d'incentive
    - La modification des structures des conseils d'administration
    - Un système de bonus/malus en fonction des résultats « éthiques »
    - La mise en place d'une politique qui permette aux travailleurs de réduire leur consommation d'énergie
    - La création d'une fonction ad hoc
    - La mise en place d'une politique plus environnementale pour le groupe qui trouve là une manière d'agir, dans un registre qui semble être celui de « la condition nécessaire mais pas suffisante »

    Les commentaires fait par une partie des répondants confirme la volonté d'être dans le FAIRE et d'activer différents outils à vocation de liant entre personnel d'une même société : réunion, dialogues , sortie du cadre de l'entreprise pour mieux rencontrer l'humain qui est derrière l'employé. Une des remarque fait état de la nécessité de rendre les valeurs de l'entreprise cohérente avec les aspirations des gens (employés et clients) et d'allier ceux-ci avec l'ADN du projet.

La question reste : est-ce que les mesures existantes sont les bonnes ? Où s'agit-il de trouver des mesures innovantes susceptibles de répondre aux nouvelles modalités du problème ?

On revient au lien entre l'entreprise et l'Agora : un travail à l'interne avec notamment l'installation de politiques vertes et de gestion des énergies qui sont relayée à l'externe, une vision de l'entreprise comme faisant partie d'un éco système au sien duquel elle a des responsabilités : un registre d'actions CITOYENNES POUR L'ENTREPRISE.

- AU NIVEAU DE L'EXTERNE DE L'ENTREPRISE et dans un registre de régulation, vos réponses en terme de mesure à prendre sont référence à différents cercles concentriques d'actions à mettre en place autour de la place de l'entreprise citoyennes.

  - UN REGISTRE DE REFLEXION A COURT ET LONG TERME
    - Stimuler la réflexion sur les business models en place
    - Former et encourager les futur cadres
    - Donner des cours sur l'art de vivre
    - Donner à l'école les moyens de former les nouvelles générations
    - Mettre en place une alphabétisation écologique
    - Stimuler la réflexion sur les business model

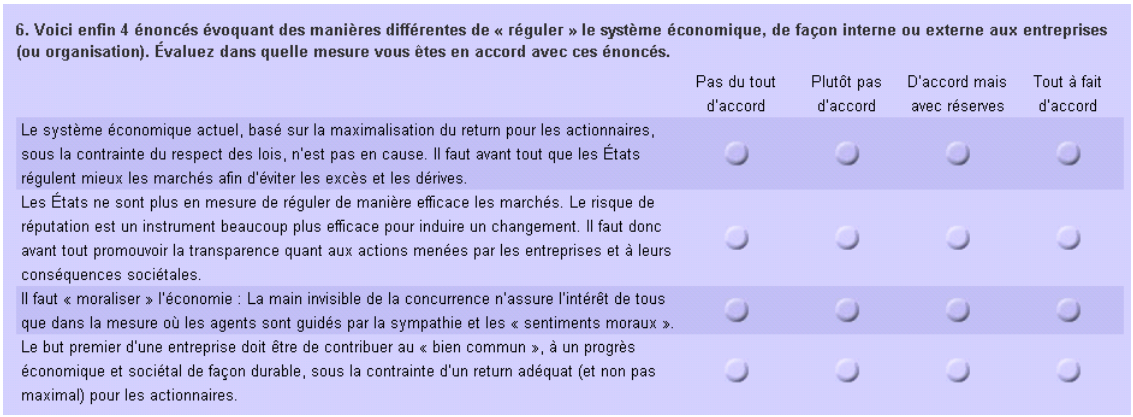
  - UN REGISTRE DE COMMUNICATION
    - Opérer un travail de sensibilisation à tous les niveaux
    - Valoriser la pression des médias sur les comportements déviants et vertueux
    - Mettre en place des campagnes de communication pour rendre la problématique incontournable
    - Faire la promotion et le développement des approches qui soutiennent les changements prives et professionnels
    - Promouvoir une économie solidaire

  - UN REGISTRE DE REGULATION
    - Promouvoir une économie solidaire
    - Pénaliser fiscalement les entreprises trop énergivores
    - Instaure des limites absolues sur la consommation des ressources
    - Encadrer le système bancaire avec une tolérance zéro pour les déviances
    - Instaurer une fiscalité durable
    - Valoriser l'accompagnement « éthique » des pays émergeants
    - Favoriser les mesures qui facilitent la cristallisation d'un nouveau système de valeur global.

  Dans l'ensemble il apparaît que vous adhérer à adhère d'avantage à une version combinée de changement personnel et de changement plus structurel tant dans l'interface à l'interne (règle d'auto régulation) que dans l'interface 'à l'externe (règle de régulation pour la prise en compte des responsabilités sociétales).

La notion d'éducation des générations futures confirme l'ampleur du chantier et sa temporalité.

La notion d'urgence est là mais de manière implicite.



6. Voici enfin 4 énoncés évoquant des manières différentes de « réguler » le système économique, de façon interne ou externe aux entreprises (ou organisation). Évaluez dans quelle mesure vous êtes en accord avec ces énoncés.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord mais avec réserves	Tout à fait d'accord
Le système économique actuel, basé sur la maximalisation du return pour les actionnaires, sous la contrainte du respect des lois, n'est pas en cause. Il faut avant tout que les États régulent mieux les marchés afin d'éviter les excès et les dérives.				
Les États ne sont plus en mesure de réguler de manière efficace les marchés. Le risque de réputation est un instrument beaucoup plus efficace pour induire un changement. Il faut donc avant tout promouvoir la transparence quant aux actions menées par les entreprises et à leurs conséquences sociétales.				
Il faut « moraliser » l'économie : La main invisible de la concurrence n'assure l'intérêt de tous que dans la mesure où les agents sont guidés par la sympathie et les « sentiments moraux ».				
Le but premier d'une entreprise doit être de contribuer au « bien commun », à un progrès économique et sociétal de façon durable, sous la contrainte d'un return adéquat (et non pas maximal) pour les actionnaires.				

La proposition qui fait référence au fait que le but premier d'une entreprise doit être de contribuer au ***« bien commun »***, à un progrès économique et sociétal de façon durable, sous la contrainte d'un return adéquat (***et non pas maximal***) pour les actionnaires : a suscité une adhésion de forte à très forte 83 % avec 66 % de tout à fait d'accord, ce qui est assez impressionant, voire surprenant et rassurant, vu le fait que plus de la moitié des répondants se déclare chef d'entreprise ou cadre de direction.
La seconde proposition qui a reçu votre adhésion est celle qui fait de la réputation et de la transparence une arme 81 % moitié –moitié entre tout à fait d'accord et d'accord.

La troisième proposition qui fait référence à la moralisation de l'économie donne un score de 70 % d'adhésion mais seul 24% sont tout à fait d'accord.

Enfin l 'idée que le système actuel n'est pas en cause et que la réponse doit venir d'une régulation opérée par les états est celle qui est la plus polémique 50% pour 50% contre.

Les résultats de l'enquête tels que présentés ci-dessus sont encore préliminaires. Des résultats plus détaillés en fonction du sexe, de l'âge et du statut des répondants sera présenté ultérieurement.

Ce questionnaire est anonyme. Cependant, il nous serait utile d'avoir quelques données personnelles vous concernant :

7. Sexe

- M
- F

8. Age

	Réponse
< 35 ans	
35 – 55 ans	
> 55 ans	

9. Statut professionnel

	Réponse
Chef d'entreprise ou cadre de direction	
Employé	
Autre	

Introduction des orateurs & membres du panel par Laurent Ledoux

Benoît Frydman, directeur du centre Perelman de Philosophie du droit (ULB) est l'un des co-auteurs de « Responsabilité sociétale des entreprises » (Bruyland), tandis qu'Emmanuel Toniutti, philosophe, théologien et Pdg de l'International Ethics Consulting Group, vient de publier « L'urgence éthique (JePublie).

Luc de Brabandere est philosophe d'entreprise, fondateur de Philosophie & Management et partenaire du Boston Consulting Group. Michel Pébereau est président du conseil d'administration de BNP Paribas, président de l'Institut de l'Entreprise et membre de l'Académie des sciences morales et politiques en France.

Avant de démarrer, voici quelques principes que je vous propose de respecter pour assurer que notre dialogue soit constructif :

Bienveillance

Ecoute & ouverture

Questionnement & humilité

Expérience de tous les jours

Responsabilité, pas culpabilité

Plutôt que de demander à Luc de Brabandere et à Michel Pébereau de réagir à ce qui été dit, je demanderai plutôt quelles sont les questions que vous vous posez ou que vous aimeriez poser à Benoît Frydman et Emmanuel Toniutti. De même, quelles sont les questions que Benoît Frydman et Emmnuel Toniutti aimeraient poser à Luc de Brabandere et Michel Pébereau…

(A suivre ; le compte-rendu du reste de la soirée sera disponible ultérieurement)